



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MACERATA

DIPARTIMENTO Scienze Politiche, della Comunicazione e delle Relazioni Internazionali

CORSO DI DOTTORATO DI RICERCA IN

Human Sciences

CICLO XXXII

TITOLO DELLA TESI

L'Arte di Comunicare il Museo d'Impresa.

Nuove strategie partecipative ed inclusive
per il Poltrona Frau Museum.

RELATORE

Chiar.ma Prof.ssa Lucia D'Ambrosi

DOTTORANDO

Dott.ssa Ilaria Gobbi

COORDINATORE

Chiar.mo Prof. Angelo Ventrone

ANNO 2020

L'Arte di Comunicare il Museo d'Impresa.

Nuove strategie partecipative ed inclusive
per il Poltrona Frau Museum.

Indice

Prefazione

1. Il Museo d'Impresa in Letteratura: origini e definizioni

- 1.1 Introduzione al tema e genesi storica
- 1.2 Alcune definizioni del Museo d'Impresa
- 1.3 Proposte tassonomiche
- 1.4 Le quattro declinazioni del Corporate Museum

2. Il Disegno della Ricerca

- 2.1 La Storia aziendale e la nascita del PFM
- 2.2 Delineare l'Ipotesi
- 2.3 L'obiettivo conoscitivo della Ricerca
- 2.4 Le tre fasi
- 2.5 Il Metodo "artistico"

3. Il Museo aziendale nell'attualità

- 3.1 Lo Stato dell'Arte in Italia
- 3.2 I Musei d'Impresa e il Design: strategie di comunicazione in Rete
- 3.3 Comunicare il Museo oggi
- 3.4 La dimensione comunicativa online
- 3.5 Lo scenario complessivo

4. Il caso di studio: il Poltrona Frau Museum

4.1 “Fotografare” l’attualità del PFM

4.2 Il gradimento esperienziale

4.3 Suggesti dai visitor

4.4. Dialogare con i pubblici

4.5 Pubblici a confronto nell’analisi dei focus group

4.6 L’allestimento e il percorso museale

4.7 L’interazione e l’immersione esperienziale

4.8 Coordinamento grafico e visivo

5. L’Edutainment e i bambini

5.1 Il Laboratorio “Pelle a Colori”

5.2 L’esperienza tattile: divertirsi imparando

5.3 La risposta creativa: riflettere inventando

5.4 Le prospettive dell’Edutainment

6. Il Ripensamento in chiave Partecipativa

6.1 Proposte per una nuova definizione identitaria

6.2 Investire nei social e nella comunicazione in Rete

6.3 Le strategie immersive e l’Edutainment: dall’allestimento alle attività

6.4 Nuovi percorsi collaborativi

6.5 Avviamento dei programmi dialogici

6.6 Il Restyling museale

Conclusioni

Prefazione

“Per un organismo [il museo] che contiene il passato, ma si confronta continuamente col presente, credo che veramente la più grossa contraddizione sia la pretesa di rimanere immobile.” Adalgisa Lugli (1978)¹

Il lavoro di ricerca presentato attiene ad ambiti di studio estremamente eterogenei. La comunicazione, la museologia, la museografia, l’educazione museale, la pedagogia e il marketing sono alcune delle discipline che concorrono alla definizione del fenomeno dei musei d’impresa².

Ambiti accomunati e connessi tra di loro da una forte connotazione culturale o, per meglio dire, affine alla sociologia della cultura. Per una irriflessa equazione quando si parla di cultura ci si riferisce implicitamente alle arti legate alle discipline umanistiche considerate facenti parte della “cultura alta” e in contrasto con quella “bassa”, popolare e folkloristica (Griswold, 2005). Contrariamente a questa distinzione dicotomica, da qualche anno i celebri nome dell’industria, assieme ad interi distretti produttivi legati ad una specifica toponomia, sono sempre più propensi a definirsi in senso culturale, agevolando i processi di istituzionalizzazione degli universi simbolici contemporanei e privilegiando l’associazione del proprio marchio al termine “museo” (Simeon, 1999; Mattiacci, 1998).

In realtà, il museo d’impresa è un soggetto unificatore delle due espressioni culturali polarizzate, poiché è un prodotto culturale che nasce dalla civiltà, resta a servizio di essa, e viene insignito del compito di istruirla e formarla riguardo a storie ulteriori che esulino dalle canoniche lezioni curriculari alle quali si è avvezzi (Kinni, 1999). E’ proprio partendo dal concetto di cultura, quindi, che si può iniziare a comprendere l’identità dei musei d’impresa che si andrà ad analizzare più approfonditamente nel corpo della ricerca. Il contesto sociale crea e assume dei codici culturali e questa coscienza spinge le aziende, con una certa storicità alle spalle, ad affermarsi mediante linguaggi attinenti al mondo della cultura museale con

¹ Lugli, A. Contributi del Museo a un’educazione storico culturale comprensiva del momento estetico. In A. Serra (A cura di). (2005). *Adalgisa Lugli. Arte e meraviglia. Scritti sparsi 1974-1995* (p. 50). Torino: Umberto Allemandi.

² Sembra opportuno precisare come all’interno della ricerca i termini museo d’impresa, museo aziendale, museo industriale, museo corporate, corporate museum, museo generato dal brand e termini simili verranno utilizzati senza volontà di distinzione.

l'obiettivo di accrescere la propria reputazione e di valorizzare il capitale culturale aziendale (Throsby, 2010; Gilodi, 2002).

Il processo dell' esporre il proprio passato è qualcosa di connaturato alle logiche spontanee del mercato, specialmente quando si sente il bisogno di garantire l'autenticità, l'unicità o la peculiarità di un prodotto ai *consumer*. Basti pensare ai bar o alle osterie storiche dei paesi, nella maggior parte delle quali, in qualche angolo della sala, si possono trovare esposte le fotografie di come era lo spazio almeno dieci, venti, trent'anni prima, accompagnate dal ritratto di intere generazioni di famiglie che nel tempo hanno portato avanti la medesima attività. Questo esempio, seppur banale, racchiude in sé l'essenza della spinta generatrice che porta alla comparsa dei musei d'impresa, ossia la volontà di raccontare il proprio passato per attestare il presente ed auspicare al futuro.

I codici culturali, dei quali il museo d'impresa è testimone, possono accrescere la reputazione di un brand comunicando la storia passata, preservando le collezioni e innalzando il valore dei manufatti, i quali per troppo tempo sono rimasti relegati sotto la dicitura di arti minori o meccaniche, le cosiddette arti applicate (Piglione & Tasso, 2000). Sembra acclarato il convenire sul fatto che la cultura sia un concetto estremamente composito da definire in modo sintetico, ma è bene semplificare il pensiero e guardare alla sfera culturale come ad un insieme complesso di simboli tramandati ed interpretati dagli uomini e, per tale motivo, tutti di eguale valenza (Geertz, 1973). Gli stessi oggetti culturali sono quanto di meglio sia stato pensato e concepito dagli esseri umani di ogni epoca (Arnold, 1869).

Secondo tale accezione il museo, in quanto promotore di arte e di conoscenza, è interpretato come un attore sociale che influenza la cultura contemporanea in modo massiccio e, viceversa, viene esso stesso influenzato dalla società del tempo, dalle necessità e dalle aspettative che provengono dai pubblici (Cimoli, 2017).

La criticità dei musei corporate consiste quindi nel bilanciare la vocazione culturale e sociale con quella economica, componente quest'ultima insita nella tipologia stessa, essendo originata da un contesto strettamente produttivo ed aziendale. Utopicamente, il museo d'impresa potrebbe essere immaginato come un sistema discostato dalle logiche del mercato e del business, qualora si volesse valorizzare unicamente la storicità dell'impresa congiunta all'ingegno e all'abilità artigiana di uomini che hanno reso grande il nostro Paese puntando sulla ricerca, l'estetica e la sperimentazione, definendo delle identità solide e ben

riconoscibili a livello internazionale (Napolitano, 2015; Marano, Zanigni & Paletta, 2004). Tuttavia ciò non sarebbe del tutto corretto, poiché la componente economica e commerciale è una delle spinte generatrici che porta l'azienda ad investire in questo nuovo *medium* di comunicazione e valorizzazione, atto a promuovere il capitale culturale della medesima.

Forse gli antropologi del futuro sapranno meglio definire tali espressioni culturali nate talvolta senza cognizione di causa - proprio allo stesso modo delle fotografie appese confusionariamente alle pareti dei bar e delle osterie - e volte a preservare le testimonianze dei tempi per il beneficio di pubblici presenti e futuri³ (Bagdadli, 2000; Valdani & Botti, 1999). Delle finestre aperte sul nostro passato che hanno trovato un terreno particolarmente fertile in Italia grazie al lavoro di veri e propri *identity-man*, ossia gli umanisti industriali che hanno individualmente sentito l'esigenza di tramandare ai posteri la storia delle proprie aziende, delle collezioni e, persino, delle vicende familiari che hanno influito sull'andamento dell'impresa nel corso della sua esistenza (Altman, 1998). E quale luogo migliore a cui affidare un racconto tanto caro e personale se non il *Mouseion*, il tempio caro alle Muse, figlie del padre degli Dei e di *Mnemosine* (la memoria), protettrici del bello e del fatto a regola d'arte (Cataldo & Paraventi, 2007; Marani & Pavoni, 2006).

Per tali motivazioni, la ricerca presentata sembra essere di interesse per l'ambito sociologico riguardante le tematiche artistiche e culturali (Tota, 2014; Griswold, 2005), poiché l'arte, intesa in ogni sua manifestazione e luogo della cultura, può divenire soggetto di ricerche empiriche e scientifiche attinenti al campo delle scienze umane, al pari di qualsiasi altro attore culturale e sociale (Leavy, 2018; 2017). Muovendo dal frame teorico velocemente presentato inizia il percorso di studio attorno al museo d'impresa, cercando di analizzare in primis la genesi del fenomeno in Europa, prestando particolare attenzione agli avvenimenti italiani.

L'origine della fenomenologia è frastagliata ed eterogenea, sebbene sia possibile rintracciare la causa dell'odierna concezione dei musei aziendali, quali istituzioni secondarie rispetto ad altre tipologie maggiormente consolidate e note, partendo dalla Scissione tra le Arti avvenuta nel Quattrocento. In Italia, culla dell'Umanesimo e del Rinascimento, si sancisce la disunione tra le Arti maggiori, liberali e di maggior levatura, e le Arti minori, meccaniche e artigianali,

³ Secondo la definizione proposta dall'autorevole *Museum Association* del Regno Unito, il museo è "un'istituzione che colleziona, documenta, conserva, mostra e interpreta testimonianze materiali e informazioni associate, a beneficio del pubblico".

attestando una superiorità delle prime sulle seconde (Piglione & Tasso, 2000). Comprendendo questo passaggio storico si riesce a circoscrivere le resistenze che l'estetica produttiva, legata al mondo dell'industria, ha potuto trovare nel nostro Paese.

Le arti applicate, antesignane dell'odierno design, furono nel tempo deprivate della propria aurea, componente necessaria per concepire i prodotti artigiani ed industriali come testimonianze valide al punto da essere esposte in una sala museale in quanto *exhibit* degni di ammirazione (Bulegato, 2008; Amari, 2001; Pansera, 1993). In Europa, particolarmente in Gran Bretagna, lo scisma tra arti e produzione fu superato in modo risolutivo a partire dalla *Great Exhibition* di Londra, tenutasi presso il *Crystal Palace* nel 1851. La prima Expo universale aveva come missione quella di mostrare al mondo i migliori ritrovati in campo scientifico, artistico, tecnologico e produttivo, a mo' di grande *wunderkammer* dei saperi contemporanei, una camera delle meraviglie dove commistionare assieme tutte le abilità umane, tornando così ad una visione eclettica della conoscenza (De Fusco, 2019). Questo epocale avvenimento mise in moto una nuova idea di collezione, ingenerando persino l'apertura di musei legati al mondo produttivo, nonché scuole di perfezionamento artistico per operai e tecnici del settore industriale. Per ragioni storiche l'Italia arrivò tardiva sul tema, difatti, si dovranno attendere gli anni '80 del Novecento per vedere attecchire il concetto di un museo custode e promotore di collezioni industriali e artigianali. Altresì, il Bel Paese, vantando un patrimonio unico al mondo in termini sia di valore, sia di dimensioni, che di capillarità, tradizionalmente è sempre stato fedele promotore delle Arti maggiori, a discapito delle espressioni artistiche meno sensazionalistiche (Napolitano, 2015; Simeon, 1999; Mattiacci, 1998).

La crescita italiana dei musei corporate fu dunque intempestiva, nonostante le maggiori istituzioni culturali mondiali, come il *MoMa* di New York o l'*Internationales Design Zentrum* di Berlino, avessero già da tempo dedicato delle mostre alla celebrazione della grandezza del *good design* italiano. L'Italia fu in ritardo sul tema, ma una volta assodata l'importanza valoriale del conservare i prodotti industriali e del narrare l'evoluzione dello stile e del gusto nazionale, nel giro di breve tempo *Kartell*, *Piaggio*, *Ferrari*, *Ferragamo* e *Campari* inaugurarono i primi veri e propri musei d'impresa. Si deve quindi all'operato dei singoli privati se c'è memoria del costume, dello stile di vita, delle usanze, della storia del design in Italia. Molto spesso, invero, proprio per la lungimiranza delle famiglie fondatrici furono

aperti questi “nuovi musei”, sebbene fin da principio mancasse una visione completa delle responsabilità e dei doveri che l’apertura di istituzioni culturali avrebbe comportato. E’ dunque su tale scenario che iniziano a germogliare quasi un centinaio di musei, archivi e fondazioni delle imprese italiane, soggetti ai quali, nel Dicembre 2017, il *MiBACT*, il Ministero Italiano per i Beni e le Attività Culturali e per il Turismo, ha attribuito e riconosciuto il ruolo rilevante sia in ambito culturale che in ambito sociale. Musei e istituzioni che, in assenza di un museo nazionale del design⁴, fino ad oggi hanno preservato, valorizzato e promosso la cultura d’impresa, sulla scia del detto popolare “per capire dove vai devi capire da dove vieni” (De Fusco, 2019).

Compresa la disomogeneità intrinseca nel fenomeno, è facile spiegarsi perché a tale tipologia museale non corrisponda una definizione univoca, né una classificazione sistematica. Le varie posizioni rintracciate in letteratura sembrano significative per riflettere attorno al vasto panorama che riguarda i musei di matrice aziendale e le motivazioni che spingono alla formazione di istituzioni volte alla narrazione storica di un brand matrice. Per tale motivo, nella prima fase della ricerca, è stato reputato funzionale analizzare lo scenario contemporaneo e delineare teoricamente il fenomeno che ancora oggi continua a proliferare sia in Italia che all’estero.

I musei d’impresa sono gli strumenti della memoria collettiva della società che spinge alla loro generazione (Sturken, 1997), perciò è importante costruire una definizione condivisa di tali attori culturali, chiosando ai margini della descrizione il racconto dell’evoluzione della storia e dello stile italiano assieme a quella del *genius loci* proprio del territorio di appartenenza. Il legame territoriale dell’azienda *heritage based* è infatti essenziale per analizzare un’istituzione che comunica un brand che può essere più o meno risonante a livello globale, ma che di certo agisce localmente sulla società in cui è radicato, avviando uno scambio di dinamiche e di esperienze di accesso e partecipazione al proprio capitale culturale. Parimenti, secondo alcuni autori, il museo d’impresa non è univocamente legato alla singola azienda, ma lo è rispetto all’intera civiltà che si racconta tramite elaborati e successi tecnologici raggiunti grazie alle peculiarità di un determinato contesto e luogo (Fanfani, 2002). Secondo tale accezione i musei aziendali avrebbero sostanzialmente contribuito ad espandere l’accezione di bene culturale stesso, inglobando nelle proprie

⁴L’apertura del *Museo del Compasso d’Oro Adi* a Milano ad opera della Regione Lombardia, del Comune di Milano, della Triennale del Design e dell’Associazione Adi è stata stimata entro l’anno 2020 (Colombo, 2019).

collezioni materiali di vario genere, come macchinari produttivi, pubblicità, cataloghi, testimonianze di lavoratori che affiancano e potenziano l'esposizione del singolo prodotto (Negri, 2003).

Il museo d'impresa è pertanto definibile come il *quid*, il volano che enfatizza i valori fondanti delle aziende italiane che, con le proprie competenze artigianali, la memoria storica custodita e una certa attitudine culturale, hanno reso grande il *Made in Italy* nel mondo (Martino, 2015). Secondo una lettura legata all'ambito del marketing, il museo corporate può essere definito come un canale comunicativo potente che valorizza il *brand heritage* attraverso la narrazione della storia aziendale, la quale lavora in maniera retroattiva, accrescendo la reputazione e l'immagine del brand e presidiando la competitività dell'azienda sul mercato (Iannone, 2016; Martino, 2013). L'azienda, in tal modo, potrebbe avviare uno scambio relazionale con il *visitor-consumer*, promuovendo nuove forme di interazione di alto valore culturale o persino slegate dal prodotto, le quali farebbero leva sulla soddisfazione di tipo esperienziale, emozionale e simbolica (Pine & Gilmore, 2013; Gilodi, 2002; Barnes, 2001). Al contempo, però, il museo d'impresa è anche un istituto culturale volto alla divulgazione del sapere, della cultura e della creatività, per tale ragione l'azienda e il museo dovranno intessere una fitta rete di scambi, tenendo presenti però due definizioni identitarie indipendenti e circoscritte, perseguendo ognuno la propria ragion d'essere senza rischiare la sovrapposizione dei due ruoli (D'Ambrosi & Gobbi, 2017).

A seguito della revisione di una specifica rassegna letteraria, quattro sono state le definizioni che emergono prevalentemente sul tema, delle posizioni teoriche rintracciate in vari autori che sembrano funzionali per definire complessivamente il fenomeno. Il museo corporate può essere, quindi, investito del ruolo di fautore dell'apertura alla partecipazione dei pubblici e, secondo le teorie della moderna *museum sociology* (Kirchberg, 2015), di quello di testimone di un dato contesto sociale e culturale, concetto affine sia agli studi museologici che a quelli sociologici. Il museo corporate è inoltre definito secondo la dimensione propriamente legata alle strategie e alle dinamiche aziendali, in quanto strumento privilegiato del *communication mix* e dello *storytelling* storico (Iannone, 2016; Martino 2013; Pastore & Vernuccio, 2008; Kotler & Kotler, 1999). Il museo corporate è ancora descritto come lo strumento di valorizzazione del *genius loci*, delle abilità non replicabili di un dato territorio, delle tradizioni, delle radici e delle peculiarità culturali (Luchetti & Tota, 2018; Angeloni, 2013;

Montemaggi & Severino, 2007; Amari, 2001). Ed infine, il museo d'impresa è visto come promotore del sodalizio tra patrimonio industriale e patrimonio artistico, unione sancita all'interno di esso grazie alle collezioni conservate, alla commistione di varie testimonianze e alle poetiche espositive e narrative messe in atto (Dell'Orso, 2009; Marano, Zanigni & Paletta, 2004; Lalli, 2003; Negri, 2003).

Le descrizioni del museo aziendale riportate sono significative per delineare l'interdisciplinarietà della materia, essendo tale forma museale un'entità trasversale che ingloba aspetti molteplici, in continua evoluzione e attenti ai cambiamenti sociali e culturali (Kirchberg, 2015; Tota, 2014).

Al fine di approfondire maggiormente il tema, e non indagare il fenomeno meramente su un piano teorico, la fase empirica della ricerca ha riguardato lo studio del museo aziendale di *Poltrona Frau*, azienda leader nel settore del design e dell'arredamento di alta gamma. Il *Poltrona Frau Museum* di Tolentino è stato il *case study* privilegiato dell'intero lavoro, individuato per una combinazione di fattori, essendo questo un giovane custode della storia centenaria del brand che, nonostante la vocazione internazionale, è rimasto fortemente connesso al territorio tolentinato. Il PFM stesso, fin dalla sua apertura avvenuta nel 2012, è saldamente radicato al contesto della provincia maceratese, tanto che ne costituisce un soggetto culturale assai rilevante, particolarmente dopo gli eventi sismici che nel 2016 hanno colpito l'area marchigiana. Inoltre, non avendo avviato particolari strategie fin dalla sua apertura, il PFM sembra essere un'istituzione con ampi margini di crescita e di sviluppo, legati anche all'interessamento attorno al marchio, alla risonanza e alla percezione del brand. L'azienda Poltrona Frau S.p.a. è stata quindi partner del Dottorato di Ricerca svoltosi dal 2016 al 2019, ed il PFM è stato preso come *case history* centrale, permettendo di traslare su un piano maggiormente attuativo ed empirico i ragionamenti teorici dello studio.

La ricerca si propone di individuare nuove dinamiche partecipative ed inclusive che agevolino il ripensamento di percorsi comunicativi, espositivi, dialogici e relazionali maggiormente innovativi per i musei generati dalle aziende.

In particolare, a partire dal caso studio del Poltrona Frau Museum, sono state rintracciate delle norme guida volte a facilitare l'aggiornamento delle politiche e delle poetiche delle istituzioni museali non convenzionali (Karp & Lavine, 1995). In tal senso, con una definizione maggiormente approfondita dell'identità museale, si accrescerebbe la percezione

del museo d'impresa e il suo *status* verrebbe elevato e percepito dai pubblici al pari di quello di musei più consolidati, conosciuti o tradizionali. Inoltre, operando in un contesto *site-specific*, il museo corporate, attraverso strategie programmatiche e linee stabilite a priori, potrà intessere una serie di azioni volte ad implementare il coinvolgimento e la partecipazione dei pubblici, generando un'*audience experience* positiva (Falk & Dierking, 2013; 1992; Radbourne, Glow & Johanson, 2013) che pone i fruitori al centro di ogni scelta gestionale (Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017).

Perseguendo tale obiettivo, lo svolgimento dello studio è stato articolato secondo tre fasi cardinali della ricerca.

La prima fase, propriamente esplorativa, è stata caratterizzata dalla rassegna della letteratura e dall'analisi del panorama italiano avvenuto tramite la mappatura dei musei, archivi e fondazioni generati dalle aziende nazionali e appartenenti al circuito di *Museimpresa*, Associazione della quale è membro anche il Poltrona Frau Museum. Focus prioritario di questa specifica fase della ricerca è stata l'analisi delle strategie comunicative in Rete avviate dai musei d'impresa italiani dello stesso settore merceologico del PFM, ossia il design e l'arredamento⁵ (D'Ambrosi & Gobbi, 2017).

La seconda fase è stata circoscritta all'esplorazione del PFM e, durante lo svolgimento di questo step analitico, è stata avviata l'indagine empirica necessaria per osservare lo stato dell'arte del museo all'inizio della ricerca. In generale, lo studio del PFM è stato sviluppato mediante l'adozione di un *mixed method art-based* (Leavy, 2018), metodo sviluppato al fine di conferire alle ricerche con tematiche artistiche una dignità scientifica, connettendo la ricerca quanti-qualitativa alla sfera dell'arte e della cultura artistica, come appunto quella museale. Secondo tale metodologia è necessario utilizzare un approccio combinato, olistico e variegato, che ricada nello studio delle scienze sociali anche quando si indagano soggetti di studio attinenti al mondo dell'arte e della cultura (Knowles & Cole, 2007; Bauer & Gaskell, 2000).

Nello specifico, per analizzare il PFM si è proceduto attraverso la somministrazione di una *survey* finalizzata al controllo dello stato del museo, del livello di soddisfazione dei visitor relativamente alla *museum experience* proposta in origine, delle modalità di conoscenza e di

⁵ Parte dei contenuti di questo paragrafo sono stati pubblicati all'interno della Rivista *TafterJournal*, N. 97 (D'Ambrosi & Gobbi, 2017).

visita, nonché necessaria per rintracciare i punti di forza e di debolezza di alcune dimensioni che si estendono dall'allestimento espositivo fino all'apparato grafico e comunicativo.

Successivamente, è stata avviata la fase qualitativa dell'indagine, per la conduzione della quale sono stati progettati dei *focus group* finalizzati ad approfondire i dati emersi dall'interpretazione della survey, raccogliendo dei nuovi dati dalle rilevazioni dialogiche e narrative dei partecipanti, funzionali alla definizione di proposte migliorative per il PFM basate sulle esigenze, le necessità, le aspettative e i desideri dell'utenza reale (Acocella, 2015; 2012; Solima & Riolo, 1999; Screven, 1993; Rubenstein, 1988).

Durante la fase analitica, un approfondimento di particolare interesse è stato riservato allo studio del coinvolgimento sotto forma di *Edutainment* museale dei bambini, una dimensione educativa necessaria per indagare la risposta alle prime attività laboratoriali avviate presso il museo, nonché per analizzare il livello di partecipazione relativo a varie fasce d'utenza, anche di quelle più inusuali per il target aziendale⁶ (D'Ambrosi & Gobbi, 2018).

La terza ed ultima fase della ricerca è stata incentrata sull'interpretazione dei dati raccolti durante le analisi e la comparazione del caso studio con le *best practice* di rilievo internazionale. Durante questo momento riflessivo incentrato sul caso di studio, sono state avanzate delle prime proposte migliorative per il PFM, le quali si estendono dalla ridefinizione identitaria del museo, avvenuta mediante la redazione e l'aggiornamento dei documenti costitutivi, fino al ripensamento di nuove pratiche comunicative, linguaggi grafici ed architettonici, operazioni performative, ed ulteriori raffigurazioni volte ad accrescere il coefficiente partecipativo ed inclusivo del soggetto, aspirando in tal senso all'evoluzione del PFM in un Museo 2.0 (Bonacini, 2012), o meglio in un Museo 3.0 a pieno titolo.

Lo studio, fondato sul soggetto specifico del Museo di Poltrona Frau, può essere inteso come un processo conoscitivo-analitico-progettuale da replicare anche in altre istituzioni d'impresa che hanno investito ingenti capitali per l'attivazione della struttura museale senza aver previsto gli strumenti, le risorse e le competenze adeguate per una corretta *governance*, curatela e programmazione culturale. Come si dimostrerà più avanti, le strategie di comunicazione, la descrizione spaziale e l'offerta partecipativa avviata dai musei del contesto internazionale tendono alla formazione di una cittadinanza attiva e consapevole del proprio

⁶ Parte dei contenuti di questo paragrafo sono stati pubblicati all'interno della Rivista Sociologia della Comunicazione, *I pubblici dello spettacolo dal vivo e museale, tra audience development, audience engagement e audience reception*, N. 56, Dicembre 2018.

heritage territoriale, intendendo il patrimonio in maniera democratica ed eterogenea, considerando le testimonianze di matrice produttiva parimenti alle espressioni artistiche più eclatanti. Adottando tale visione omnicomprensiva della cultura, anche il PFM, al pari di altre istituzioni museali, dovrà porsi l'obiettivo di tutelare le proprie testimonianze storiche, economiche e sociali, proponendosi consapevolmente come un luogo della cultura accessibile alla vastità dei fruitori, insistendo sulla sensibilizzazione dei pubblici italiani sul tema della cultura d'impresa, degna di essere divulgata al pari delle produzioni umane esteticamente più pregevoli ed iconiche. Solamente affinando questa cifra distintiva, il PFM potrà essere percepito come un *unicum* che, soprattutto se collegato con le altre eccellenze territoriali, potrà agevolare l'orditura di una rete patrimoniale dal forte valore identitario, facendo conoscere ai fruitori più disparati un panorama assolutamente eclettico, fatto di grandi, piccole e medie realtà di varia natura, vocazione e tradizione. Una ricchezza multiforme che in nessun altro Paese al mondo sarebbe possibile ricreare.

Cap. I

Il Museo d'Impresa in Letteratura: origini e definizioni

1.1 Introduzione al tema e genesi storica

I musei corporate sono una variazione relativamente anomala rispetto alle tipologie museali tradizionali, tant'è che in Italia sono proliferati nel giro di un paio di decenni e senza uno studio approfondito e sistematico incentrato sul fenomeno. Tuttavia, proprio la natura interdisciplinare ed eterogenea di tali musei permette di analizzarli sotto molteplici punti di vista come, ad esempio, dal lato storico, artistico, economico, sociologico, museologico, architettonico, pubblicitario ed educativo (Liggeri, 2015). In Italia, il peso della cultura umanistica è stato un forte deterrente per l'approfondimento sul tema, considerato secondario rispetto ad altri studi di matrice storico ed artistica. Il Quattrocento è il secolo in cui avvenne la principale scissione che mise in discussione il concetto classico di arte, la quale, da questo momento in avanti, venne intesa non più come sommatoria armonica di ispirazione e tecnica, bensì come materia frazionata in due, dove una parte primeggerà per lungo tempo sull'altra: le Arti maggiori e le Arti minori, o anche dette rispettivamente liberali e meccaniche. La frattura convenzionalmente è indicata nel 1434, quando Filippo Brunelleschi, padre dell'Umanesimo, si rifiutò di iscriversi alla corporazione dei Maestri di pietra e legname, reputata da egli stesso di bassa levatura per rappresentare un artista ed architetto del suo lignaggio (Piglione & Tasso, 2000).

La nascita dei musei d'impresa sembra strettamente connessa con il superamento della concezione gerarchica della cultura e coincidente con il riconoscimento di un'aurea artistica alle arti applicate, precorritrici del design contemporaneo (Bulegato, 2008; Pansera, 1993). Una visione omnicomprensiva del sapere artistico che attecchirà soltanto in epoca moderna, quando l'evolversi delle tecniche di produzione dei manufatti, il senso della loro bellezza e la funzionalità svelata diverranno parametri assunti per valutare il valore culturale di una testimonianza (Celaschi, 2000). Rintracciare una storia precisa della nascita dei musei d'impresa è, per tali ragioni, un percorso non lineare e frastagliato, sebbene si può di certo asserire che resta strettamente collegata ad un cambiamento di percezione avvenuto nei confronti del prodotto-manufatto industriale.

Il periodo delle prime grandi Esposizioni Universali non a caso è stato il terreno più fertile in cui far attecchire l'interesse attorno al sapere tecnico e tecnologico, esibito senza pregiudizi a

fianco delle testimonianze storico-artistiche, a mo' di grande *wunderkammer* accessibile e fruibile dal pubblico più svariato (Piglione & Tasso, 2000).

Come afferma Kaiser (1988), dunque: «*I musei d'impresa sono figli di quella politica di conservazione e di memoria dell'oggetto industriale nata all'epoca delle Esposizioni Universali. Queste ultime infatti, nate con l'ideologia del progresso, erano i luoghi deputati ad "esporre" la modernità, con tutti i tipi delle produzioni più avanzate, di tecniche scientifiche e di innovazione. Erano funzionali allo spirito di conservazione e classificazione di una memoria, di un sapere moderno. Tutto ciò avveniva per iniziative del potere pubblico che metteva a confronto le produzioni dei singoli privati. Oggi invece è lasciato tutto ai privati medesimi e con uno spirito diverso. In un oggetto individuale transitano molte storie che è necessario che restino nella nostra memoria collettiva. Pertanto possono esserci musei che attestano una storia dei consumi, una storia sociale, una storia della tecnica, una storia del gusto, una storia del design*».

Con queste parole, sul finire degli anni Ottanta, l'autore definì a ragione l'origine del museo d'impresa e alcune declinazioni possibili di esso. E' vero, altresì, che grazie all'ampliamento dell'interesse nei confronti delle arti applicate in alcuni ambienti si iniziò a comprendere che un oggetto industriale sarebbe potuto essere considerato un *exhibit* museale al pari di una testimonianza artistica. Proprio come accadde nelle sale del *South Kensington Museum* di Londra nel 1857, il primo museo pubblico dedicato al sapere industriale e tecnologico, nonché antesignano dell'attuale *Victoria and Albert Museum* (Cataldo & Paraventi, 2007). Il fermento ingenerato dalla *Grande Expo* del 1851, tenutasi nel *Crystal Palace* progettato da Joseph Paxton, diede origine a nuovi sistemi espositivi diffusi per tutta la città di Londra tanto che, parallelamente all'esposizione universale ufficiale, si crearono nuove situazioni informali nelle quali vennero esposti oggetti di varia natura come attrezzi agricoli mescolati con anfore greche e romane di dubbio ritrovamento, o tute per operai appese insieme ad eleganti abiti vittoriani ispirati allo stile della Regina (Bennett, 2005).

La crescita del valore di un prodotto culturale in serie affonda le radici in questo tipo di società industriale e metropolitana (Brancato, 2014; Abruzzese & Borrelli, 2000; Abruzzese, 1988; Benjamin, 1955), poiché ci sono le condizioni per assistere all'espansione di vari ambiti della vita sociale, come il cinema, il fumetto, la mobilità, la stampa (Gemini, 2016).

Il mondo anglosassone sarà, quindi, un *exemplum* preso come parametro dal resto d'Europa per quanto riguarda il pensiero evoluto in merito al design industriale e, di conseguenza, alle collezioni generate dalle industrie, nonché alla legittima commistione tra *exhibit* di varia natura e provenienza. Non a caso il movimento degli *Arts and Craft*, guidati da William Morris, sebbene da una parte ripudiasse l'industrializzazione del prodotto, dall'altra supportò il concetto di artigianato seriale, fattore che agevolò notevolmente l'origine del design moderno (Blakesley, 2006). Molti furono anche gli scritti e i trattati che sostennero la dignità dei prodotti industriali a metà del XIX secolo, basti citare l'opera di Laborde del 1856 intitolata *De l'Union des Arts et de l'Industrie*, nelle cui pagine l'autore sosteneva la necessità di impartire l'insegnamento artistico agli addetti ai lavori industriali per migliorare l'estetica dei prodotti utilitari. O ancora Jones, il quale con il manuale *The Grammar of Ornament* creò una prima rassegna enciclopedica costituita da oltre 3000 illustrazioni per ingentilire l'animo degli operai ed educare la massa alla nascente estetica industriale (Piglione & Tasso, 2000).

Allineata alla visione anglosassone, anche la Francia sostenne l'idea di un prodotto industriale di alto livello e assimilabile al mondo artistico, tanto che l'imperatore Napoleone III dichiarò che: «*I perfezionamenti dell'industria siano strettamente legati a quelli delle Belle Arti*» (Amari, 2001, p. 26).

In Italia, contrariamente allo spirito europeo, il problema del dialogo tra sfera dell'arte e quella dell'industria sarà decisamente tardivo. Inizialmente il ripensamento estetico si farà sentire soltanto dopo l'Esposizione Nazionale di Firenze del 1861, fiera enciclopedia, eclettica e allineata allo *Zeitgeist*, durante la quale si formò l'ipotesi di rintracciare nell'insegnamento del disegno il *trait d'union* per avvicinare arte e tecnica. Non a caso, proprio agli albori della Seconda Rivoluzione Industriale del 1880, alcuni studiosi e uomini politici come Giuseppe Colombo, il presidente della *Società d'incoraggiamento d'arti e mestieri di Milano*, sostennero che per aggraziare l'animo del lavoratore era doveroso impartire le basi del disegno artistico ed aprire una Scuola per l'insegnamento congiunto delle arti e dei mestieri, agevolando una ritrovata commistione tra arti liberali e arti meccaniche (Celaschi, 2000).

Un forte deterrente per l'Italia fu senza dubbio l'arretratezza dei mezzi industriali e, proprio a causa dello scarto tecnologico, si ampliarà sempre di più il divario con il resto d'Europa.

Soltanto negli anni '40 del Novecento si riuscirà a divulgare sul suolo italiano il concetto di design e, quindi, di collezione costituita da prodotti industriali degni di essere esposti, conservati e valorizzati. Eppure, è giusto riportare che, nonostante il sentimento nazionale, all'inizio del XX secolo un piccolo barlume di apertura scosse la scena italiana quando a Venezia venne fondato il *Museo del Merletto Jesurum*. Un museo aperto al pubblico nel 1906 e ancora oggi attivo, il quale fu un *unicum* nella storia italiana, poiché il processo di cambiamento sarà lento e si dovrà attendere la fine dello stesso secolo per osservare episodi analoghi.

Un primo cambiamento del pensiero comune, ad ogni modo, avvenne a partire già dal primo dopoguerra, quando l'industria bellica si convertì avvicinandosi al mondo del prodotto e diventando promotrice di molteplici fiere ed esposizioni atte a divulgare l'estetica dell'utilitario. Grazie a questa spinta positivista finalmente si riconoscerà in Italia la figura del designer, allineata alle tendenze europee, colmando parzialmente il *gap* che da sempre aveva separato la nazione dalle altre potenze continentali. Tali avvenimenti storici, politici e sociali ebbero grandissime ripercussioni sul mondo del museo e sul gusto del pubblico, poiché molto spesso gli stessi designer furono anche gli architetti che elaborano i nuove linguaggi dei sistemi espositivi (Amari, 2001). Negli anni '50, aziende quali *Fiat*, *Maserati*, *La Vespa*, *Ferrari*, *Kartell* e *Artemide* furono i moderni miti da possedere, quelli capaci di unire la professionalità tecnica con l'estetica contemporanea dei tempi (Barthes, 1974). In questo periodo di fermento culturale la parola *design* entrò a pieno titolo nel vocabolario italiano, tanto che la *X Triennale* fu appunto intitolata "*Industrial Design*". Il prodotto industriale, pertanto, venne finalmente valutato all'altezza di essere conservato e valorizzato all'interno delle sale espositive. E fu proprio in questo preciso momento storico che si gettarono le basi per l'apertura dei corporate museum italiani (Amari, 2001).

Ovviamente il Nord Italia, per la presenza di grandi aziende e per il loro bagaglio storico, fu lo scenario maggiormente propenso in cui far sorgere i primi musei d'impresa. Basti pensare che Milano, specialmente negli anni '50, era considerata il cuore del design internazionale, sia per motivi artistici - le collezioni delle Civiche Raccolte rimasero a lungo preservate e custodite al Castello Sforzesco - sia per motivi produttivi legati alla crescente area industriale. Parallele alle nuove conquiste del design si posizionarono anche quelle museologiche e museografiche, poiché i maggiori architetti progettisti divennero anche i

primi museografi responsabili del progetto d'allestimento, come nel caso dei maestri Carlo Scarpa, Franco Albini, i fratelli Castiglione o il gruppo BBPR.

Momento essenziale per la rivalutazione degli oggetti industriali fu l'apertura a Milano nel 1953 del *Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo Da Vinci*, nato grazie alla cooperazione degli industriali milanesi, i quali compresero l'importanza di finanziare un'istituzione simile, donando persino oggetti di natura tecnica e tecnologica appartenuti alle proprie aziende con lo scopo di educare il pubblico generico alla nascente estetica produttiva (Pansera, 1993).

Tuttavia, nonostante i molti successi ottenuti nell'ambito della valorizzazione della cultura industriale, il divario tra arte e design ancora una volta non venne completamente assottigliato. Ne è una prova il fatto che l'idea di Gio Ponti di creare una sezione di disegno industriale all'interno del Museo Leonardo venne respinta senza possibilità di trattativa. Il fermento e l'amore per lo stile italiano nel mondo restò quindi lontano dai confini patri, dentro i quali ancora oggi si attende l'apertura di un Museo nazionale del design (Colombo, 2019). Mentre in America, dove per ovvie ragioni storiche e culturali le espressioni del design non trovarono ostacolo alcuno per prosperare velocemente, si decise di esporre la produzione italiana contribuendo in tal modo ad esportare il modello dell'*Italian Style*, sinonimo di qualità, avanzamento tecnologico e stile raffinato. Più precisamente, nel 1952 fu il *Museum of Modern Art* di New York il primo museo straniero a dedicare una mostra antologica ad un'azienda italiana, omaggiando l'innovazione e l'estetica della *Olivetti* di Torino. Ma il gusto italiano, come spesso è accaduto, rimase stimato ed ammirato solamente olttralpe o oltreoceano, e ancora una volta il *MoMa* nel 1972 ideerà una mostra intitolata "*Italy: the new domestic landscape. Achievements and problems of italian design*". Successivamente lo Idz, l'*Internationales Design Zentrum* di Berlino, inaugurò la temporanea "*Design als Postulat Am Beispiel Italiens*". O ancora negli anni '80 fu il Giappone a dedicare un tributo al saper fare italiano, intitolando un'intera fiera "*Creativitalia, The Joy of Italian Design*" a cura dell'artista Gaetano Pesce e dello storico dell'arte Germano Celant, durante la quale si esportò anche nel mondo orientale l'unicità del Made in Italy e il gusto per il prodotto artigianale ed industriale italiano (Pesce & Celant, 1990).

Sul suolo nazionale, contrariamente, dovremmo attendere la fine degli anni Settanta per osservare le prime aziende italiane riorganizzarsi con l'obiettivo di aprire le proprie collezioni

e gli archivi storici al pubblico. Fu il caso di *Pirelli, Martini, Richard Ginori e Alfa Romeo*, realtà che decisero di dedicare risorse e spazi alla narrazione della cultura d'impresa al fine di tracciare lo sviluppo industriale dell'attività aziendale dagli albori alla contemporaneità.

Nel decennio a cavallo tra gli anni Ottanta e Novanta il museo industriale italiano vide la sua massima evoluzione, divenendo uno spazio accreditato nel settore produttivo per raccontare le storie delle grandi aziende esperte in vari settori merceologici, come *Kartell, Piaggio, Ferrari, Ferragamo e Campari*, le quali aprirono i primi veri e propri musei d'impresa che ancora oggi sono presenti sul suolo nazionale. Secondo questa tendenza, il museo d'impresa diviene un investimento di energie strategico per l'azienda che detiene un certo patrimonio culturale e che vuole istituzionalizzare la propria presenza sul territorio, tramandando la storia aziendale a partire dalle origini (Martino, 2013).

Quelle riportate sono solamente alcune delle tappe fondamentali per ripercorrere l'affermazione del design industriale e dell'estetica produttiva in Italia, e di conseguenza quelle dei musei generati dalle stesse aziende. Pertanto, si può asserire che se c'è memoria del design in Italia questo lo si deve unicamente alle aziende private e alla lungimiranza delle figure dirigenziali, molto spesso membri delle stesse famiglie fondatrici. Gli industriali italiani furono, invero, i principali fautori della nascita dei musei d'impresa, poiché percepirono l'esigenza di conservare e valorizzare la storia aziendale e non mandare cancellato il racconto dei tempi (De Fusco, 2019). E forse, proprio per l'assenza di un centro nazionale che ha regolamentato e ordinato lo sviluppo della cultura d'impresa, l'Italia è stata lo scenario favorevole per la nascita di musei promossi dalle aziende più dissimili, rendendo possibile la delineazione di una cultura industriale variegata e altamente specializzata, ma che ancora oggi deve essere analizzata, compresa e valorizzata, al fine di sfruttare a pieno la sua potenzialità culturale, sociale, economica e turistica.

1.2 Alcune definizioni del Museo d'impresa

In letteratura non esiste una definizione univoca e condivisa del museo d'impresa, specialmente in ambito italiano, poiché il fenomeno risulta essere relativamente recente e assai frammentario. Si potrebbe, però, descrivere il museo d'impresa partendo proprio dalla

definizione di museo stilata da ICOM - l'*International Council of Museum*⁷, come una istituzione aperta al pubblico, promossa da un'azienda matrice o da un insieme di esse, sia pubbliche che private, e volta a conservare, esporre, valorizzare e comunicare le testimonianze materiali e immateriali dell'evoluzione aziendale, qualunque sia la sua dimensione o settore merceologico.

Tuttavia i musei d'impresa non si limitano a preservare la storia aziendale, bensì essi devono essere concepiti quali strumenti della memoria collettiva di una realtà nella quale il museo agisce in quanto soggetto partecipativo (Simon, 2010; Sturken, 1997). Per tale motivo alcuni musei contemporanei, come l'*Ikea Museum* di *Älmhult* in Svezia (di cui si tratterà in modo esteso nel Capitolo VI), ricercano il collegamento tra le proprie collezioni aziendali e la storia del costume e del gusto della regione, provincia o comune di riferimento, collaborando con altre istituzioni atte a preservare e diffondere le peculiarità folkloristiche del luogo.

Il legame tra museo e territorio è quindi una delle definizioni cardine per il museo aziendale, tanto che alcuni autori reputano l'organizzazione della memoria di una realtà produttiva come un "imperativo competitivo" imprescindibile (Kransdorff & Williams, 2000). Il museo d'impresa, difatti, può essere pensato come il *medium* elettivo per la trasmissione della memoria organizzata dell'impresa *heritage-based* che vuole custodire ed esaltare il proprio patrimonio, la propria storicità, valorizzando il capitale culturale aziendale e traducendolo in modo da renderlo accessibile ai pubblici generici (Iannone, 2016; Martino, 2013; Montella, 2010). Secondo Fanfani (2002), ancora, il museo d'impresa è l'espressione dello sviluppo economico, produttivo e culturale non soltanto di una singola azienda, ma di un'intera comunità poiché si può rintracciare «*dietro l'esposizione di un tornio c'è una società che si organizza e che cresce*».

Non va, inoltre, assolutamente sottovalutato lo sforzo archivistico alla base dell'apertura di un museo, il lavoro di recupero dei macchinari in disuso, il loro restauro, la selezione delle materie da esporre, l'organizzazione dell'apparato pubblicitario e fotografico, i documenti e gli atti costitutivi, il ripristino dell'architettura industriale (Calabrese, 1999), ma soprattutto la raccolta delle testimonianze di coloro che hanno fatto parte della storia aziendale, testimoni oculari di processi e fasi indispensabili per riordinare il ricordo (Severino & Leombruno,

⁷ Lo Statuto di ICOM, approvato nell'ambito della 22^a General Assembly di ICOM a Vienna, il 24 Agosto 2007, riporta la più recente definizione di museo: "Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto".

2008). Il museo d'impresa, dunque, conserva ed espone anche testimonianze immateriali e simboliche che rafforzano il concetto stesso di patrimonio industriale, non costituito solamente da meri prodotti seriali (Lehman & Byrom, 2007; Stigliani & Ravasi, 2007; Nissley & Casey, 2002; Danilov, 1992). Sebbene spesso siano stati percepiti come secondari rispetto alle tipologie museali storico-artistiche, scientifiche, etno-antropologiche, i musei corporate hanno in realtà contribuito ad ampliare ed estendere il concetto stesso di bene culturale (Liggeri, 2015). La cultura, infatti, non si limita a custodire soltanto l'esistente pregevole, ma valorizza ogni testimonianza dell'uomo che si aggiorna attraverso gli occhi degli spettatori influenzati dalle nuove contingenze storico-sociali dei tempi (Rampello, 1998).

Asserita l'importanza della divulgazione del lavoro dei musei d'impresa, secondo alcuni autori essi dovrebbero essere interpretati come una qualsiasi istituzione museale che ha funzionalità conservativa e di salvaguardia della memoria aziendale (Montemaggi & Severino, 2007; Kinni, 1999; Huber, Davenport & King, 1998), rafforzativa del senso di identificazione con l'azienda (Griffiths, 1999; Casey, 1997; Danilov, 1992), informativa riguardo l'operato aziendale (Buchanan, 2000), rappresentativa dell'azienda nei confronti del pubblico generico e dei collaboratori che vengono accolti in uno spazio culturale prima che in quello propriamente produttivo (Fanfani, 2002) e, infine, territoriale e di testimonianza di un luogo (Marani & Pavoni, 2006; Gilodi, 2002; Appiani, 2001).

La promozione culturale è necessaria per far sì che il museo d'impresa non resti un contenitore stantio e preposto alla mera conservazione di archeologia industriale. Visione che ha offuscato l'immaginario collettivo fino al secolo scorso, paralizzando le potenzialità comunicative ed esperienziali delle nascenti collezioni d'impresa (D'Ambrosi & Gobbi 2017). Un'ipotesi assolutamente da sovvertire, poiché nel momento in cui l'azienda decide di comunicarsi tramite un museo compie un importante investimento di risorse in vari campi, consapevole di utilizzare del capitale per riallacciare ed enfatizzare i valori identitari che la contraddistinguono dagli altri *competitor*. Sotto questo aspetto, difatti, il museo d'impresa può essere ancora interpretato come il *quid*, o meglio l'*asset* necessario per emergere dal mercato, grazie al quale le imprese italiane che basano la propria *corporate identity* su valori dell'artigianalità, del Made in Italy e della qualità delle materie prime lavorate, riescono a competere con il panorama produttivo mondiale (Iannone, 2016).

Seguendo questa lettura, più propriamente legata alla dimensione del marketing, è bene ragionare sull'importanza di un approfondito collegamento storico, essendo questo un valore che agisce in maniera retroattiva, attraverso la rappresentazione della qualità mantenuta e/o accresciuta dall'origine all'attualità, influenzando persino la percezione dell'immagine e della reputazione aziendale odierna (Martino, 2013).

Ovviamente il compito del museo di essere divulgatore di elementi identificativi dell'azienda deve essere assimilato a quello di essere esso stesso un istituto culturale con proprie strategie da sviluppare appositamente. Secondo le teorie di Iannone (2016), il museo d'impresa è uno strumento molto complesso e difficile da utilizzare correttamente, espressione della comunicazione del *brand heritage*, da declinare sviluppando a priori un *sensemaking* quanto più armonico e coerente tra la dimensione culturale e quella produttiva. Aspetto altamente complesso è, infine, la ricerca di un equilibrio che assicuri la giusta relazione tra funzione museale e mondo aziendale, senza pregiudicare nessuna delle due (Marano, Zanigni, & Paletta, 2004; Amari, 2001). Per fare ciò è assolutamente indispensabile che le due realtà comunichino tra di esse senza filtri e che l'azienda trasmetta al museo i propri valori identitari in maniera propedeutica, prima ancora di iniziare ad utilizzarlo come canale comunicativo rivolto verso l'esterno (Amari, 2001), gettando in primis le basi per la consapevolezza storica e presidiando la *corporate identity* (Martino, 2013). E', quindi, indispensabile che sia il museo che l'azienda abbiano una definizione identitaria completa prima di iniziare a collaborare, ossia una missione, una ragion d'essere che delimiti a priori le competenze di uno rispetto all'altro, poiché le due *Mission* sono in rapporto di interdipendenza complementare ed è molto consueto sovrapporre fino a confondere ruoli e competenze dei due attori (Negri, 2003).

In conclusione, il museo d'impresa può essere definito come medium del brand che rafforza e influenza la *corporate identity*, la *corporate image* e la *company reputation*, divenendo promotore della cultura d'impresa, tramandando le competenze tecniche e artigianali, educando il consumatore moderno, informando sulla storicità della produzione e valorizzando il capitale culturale aziendale (Montella, 2010). Allo stesso tempo, però, il museo aziendale deve adempiere al ruolo connotato alla sua esistenza di istituzione culturale rivolta al pubblico, strutturando e programmando al meglio le proprie strategie di raggiungimento e coinvolgimento dell'audience (Bollo, 2014) e delineando una propria

identità, essenziale se vuole evolvere in un attore sociale attivo che genera partecipazione e inclusione partendo dal contesto di riferimento.

1.3 Proposte tassonomiche

Tenendo conto del frame storico precedentemente presentato non risulta macchinoso comprendere il motivo per il quale in Italia la letteratura relativa alla tematica del museo aziendale non sia troppo copiosa. Soltanto cinque sono le monografie ad oggi pubblicate in materia, come quella di Martino (2013), Bulegato (2008), Montemaggi e Severino (2007) Negri (2003) e Amari (2001). Poco maggiori gli articoli o i contributi che trattano la tematica del museo corporate associata ad altre aree tematiche di studio più popolari quali il design, il marketing, la comunicazione, l'educazione, il turismo o dedicate ad un'istituzione museale circoscritta. Alcuni di essi sono: D'Ambrosi e Gobbi 2018, 2017; Montella, 2012, 2010, 2008; Martino, 2013; Vallini, 2005; Broggi, 2004; Marano, Zanigni, & Paletta, 2004; Calidoni, 2003; Lalli, 2003; Romani, 2003; Gilodi, 2002; Principe, 2001. Un panorama che se paragonato con il contesto anglosassone e statunitense appare ancora più insufficiente, contesto in cui le pubblicazioni scientifiche riguardanti i musei corporate iniziarono a circolare fin dagli anni Quaranta con gli scritti di Coleman (1943) e a seguire con copiose pubblicazioni negli anni Novanta e nei primi anni del XXI secolo (Ball, 2009; Nissley & Casey, 2002; Dixon, 1999; Griffiths, 1999; Kinni, 1999; Quintanilla, 1998; Bordass, 1996; Danilov, 1991; 1992).

Questo confronto con la realtà internazionale è necessario per comprendere quanto ancora deve essere indagato il fenomeno dei musei industriali italiani, poiché è un processo che rivoluziona profondamente vari aspetti dalla contemporaneità, dal concetto di bene culturale - non più ancorato all'idea di rarità artistica del manufatto (Baccarani & Golinelli, 2003) -, a quello di patrimonio inteso come *heritage* diffuso, all'idea di territorio e di radici o, ancora, alla definizione di prodotto, servizio e realtà produttiva (Negri, 2003). Proprio a causa delle tante realtà disomogenee, il fenomeno dei musei d'impresa risulta dunque troppo complesso per essere organizzato o raggruppato in tipologie compartimentate e ben delimitate.

Una prima classificazione sul tema è stata ipotizzata nel 1997 da Amari⁸, uno studio non aggiornato nel tempo, che vede raggruppati soggetti differenti per definizione quali musei, archivi e fondazioni. Una lettura non troppo chiara poiché le tre variabili sono dissimili per natura e vocazione.

La fondazione, ad esempio, può essere sia interna sia distaccata dall'azienda, deve avere personale addetto ma, nonostante sia aperta al pubblico per studio e formazione, manca di un programma museologico vero e proprio, basti citare *Fondazione Pirelli* e *Fondazione Fila* per avere un raffronto concreto.

L'archivio, secondo la definizione del *Codice dei Beni Culturali*⁹, invece, ha come missione quella di raccogliere esclusivamente documenti ufficialmente autenticati e riconosciuti, escludendo la possibilità di accettare incertezze di datazione, attribuzione o provenienza. Esso deve essere accessibile e consultabile al pubblico, pur mancando di programmazione museologica. Va comunque evidenziato come gli archivi d'impresa siano la base conoscitiva essenziale per i musei, i quali conservano ordinariamente materiale di varia natura (packaging, riviste, pubblicazioni, prodotti, macchinari, materiali) ritenuti importanti dall'azienda, basti pensare all'*Archivio Storico Barilla* o all'*Archivio Benetton*.

Il museo d'impresa, al contrario dalle altre istituzioni, ha intrinseca nella propria natura la complessità del museo come definito precedentemente e, sempre secondo Amari, si differenzia dalle altre realtà poiché presenta fattori determinanti, quali: *Mission*, rapporto dichiarato con il pubblico, stanziamento economico adeguato, spazio fisico necessario all'esposizione, assunzione di personale qualificato, definizione delle modalità d'accesso, organizzazione di attività aggiuntive (Amari, 2001).

Del museo d'impresa a sua volta si hanno varie declinazioni rintracciate sia da Amari (2001) che da Covino (2013), sebbene non sia impossibile realizzare una classificazione netta poiché le varie tipologie difficilmente esistono allo stato puro, e danno vita molto spesso ad una forma originale di marketing territoriale diffusa sull'area limitrofa al museo.

La tassonomia di Amari (2001), ad esempio, parte dalla suddivisione in base al soggetto giuridico titolare del museo stesso, sia esso di un Ente Territoriale (Stato, Regione, Provincia, Comune), di un'azienda pubblica, o di un'azienda privata, sottolineando anche la possibilità

⁸ Prima edizione del volume del 1997 *I Musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia*. Milano: FrancoAngeli.

⁹ Si fa riferimento al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, D.lg. 42/2004, modificato da ultimo nel 2008 dove sono raggruppate le principali norme in materia d'archivi.

di un museo generato da un gruppo di aziende, pluriaziendale, o da un'azienda singola, mono-aziendale. Di seguito si riportano in elenco le ipotesi di Amari su altri possibili scenari stabiliti a partire dall'oggetto, sia esso di largo consumo, semi-durevole, durevole, strumentale o un servizio. Tenendo presenti tutte le variabili elencate, l'autore arriva ad una prima tassonomia di musei, in cui rintraccia cinque principali modelli, che sono:

- il museo generico di settore, collegato al settore merceologico di riferimento;
- il museo del prodotto, incentrato su un preciso prodotto industriale;
- il museo storico aziendale, legato alla storia dell'impresa;
- il museo territoriale, connesso al *genius loci* produttivo di un'area;
- il museo complementare, che unisce al prodotto aziendale altre testimonianze dello stesso settore al fine di enfatizzare l'importanza del lavoro svolto dall'azienda.

Negri (2003), viceversa, avvia la classificazione a partire dalla suddivisione del museo tra quello propriamente d'impresa e quello generato da un evento specifico collegato all'azienda. Di seguito, assodato questo primo *screening*, prosegue con l'elenco di cinque tipologie di musei:

- il museo di storia aziendale, incentrato sulle vicende dell'impresa;
- il museo di marca, incentrato sul marchio aziendale e la sua identità;
- il museo di prodotto o di categoria merceologica, che raggruppa memorie di un'intero settore merceologico senza suddivisione tra aziende;
- il museo del distretto produttivo, riferito ad un'intera area geografica nota per una specifica produzione; il museo archivio, ossia musei dove il cuore principale è l'archivio visitabile al pubblico;
- il museo a tema, ossia incentrato su uno specifico tema e l'evoluzione di esso nel tempo.

Covino (2013), più recentemente, ipotizza quattro ulteriori variazioni dei musei d'impresa, che possono essere:

- i musei che nascono con la finalità di celebrare la storia dell'impresa;
- i musei che divengono poli conoscitivi per aspetti legati all'azienda, alla produzione, all'imprenditore, ma anche per le tecniche, le materie e il territorio di riferimento;
- i musei che valorizzano il modo in cui l'azienda è percepita nel settore merceologico di riferimento;

- i musei che, partendo dal prodotto, espongono testimonianze della cultura postmoderna, in particolar caso se sono aziende legate al territorio di provenienza (Covino, 2013).

Preso coscienza delle ipotesi tassonomiche elencate è possibile sostenere che non esiste un prototipo standard e standardizzato del museo d'impresa, ma ci sono molteplici interpretazioni dello stesso fenomeno che evidenziano modelli espositivi vari (Bonti, 2013). Modelli che hanno vocazioni del tutto personali, come la volontà di esporre la storia della tecnologia dei macchinari produttivi, del marchio, della pubblicità, delle immagini del prodotto, partendo da una identità ben definita e connessa ad un'area geografica di interesse e ad una società, verso la quale il museo deve sentire il dovere di proporre attività e servizi allineati all'istituzione museale e al brand rappresentato, sviluppando strategie esperienziali quanto più consone alla *Mission* di entrambe le realtà, sia di quella produttiva che di quella culturale (Negri, 2003).

1.4 Le quattro declinazioni del Corporate Museum

Dall'analisi dei *theoretical framework* rintracciati in letteratura, sono emerse le principali interpretazioni sul tema del museo aziendale. Alcuni autori, esplicitamente o in filigrana, definiscono nei propri scritti alcuni ambiti attinenti alla sfera del museo corporate, i quali, se congiunti tra di essi, possono aiutare nella determinazione dell'argomento.

Il museo aziendale può quindi essere definito come la commistione di quattro principali vocazioni, ognuna delle quali è necessaria per descrivere il microcosmo olistico e trasversale proprio del museo (Figura 1).

a.) La prima declinazione rintracciata è quella relativa al compito sociale e culturale del museo, realtà che prescinde dalla tipologia della collezione esposta, ma che è propria dell'essere istituzione museale aperta e al servizio del pubblico (Rampello, 2011; Silverman, 2010; Fanfani, 2002; Gilodi 2002; Hatch & Schultz, 2000; Borgonovi, 1999; El Sawy, Gomes & Gonzalez, 1986).

I musei sono attori sociali e culturali delle comunità di riferimento, visione inerente alla *museum sociology* e alla sociologia dell'arte (Fyfe & Jones, 2016; Kirchberg, 2015; Tota 2014; Zolberg, 2013; Macdonald, 2010; Fyfe, 2006; Heinich, 2004; Fyfe & Macdonald, 1996). Essi sono soggetti che possono operare al fine di rafforzare il legame territoriale,

generare economia, accrescere la fiducia tra aziende e *stakeholder* e modificare il territorio stesso influenzandone le future evoluzioni (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Gilodi, 2002; Appiani, 2001). Operando localmente il museo può instaurare delle collaborazioni con gli attori locali - come gli istituti scolastici di cui si parlerà nel corpo della ricerca - e il risultato di queste azioni congiunte è l'avvio di un dialogo aperto con il territorio finalizzato a formare ed alimentare una cittadinanza attiva, consapevole e sensibile riguardo ai temi della tutela e della valorizzazione patrimoniale (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi 2004; Sani & Trombini 2003). Realtà locale della quale il museo è esso stesso testimone primario, raccogliendo le memorie del tempo legate ad una delimitata area (Amari, 2001; Bellezza, 1998; Quintanilla, 1998). Il museo è dunque un "osservatorio" privilegiato dal quale analizzare la contemporaneità (Cimoli 2017), che nell'era postindustriale consente di ricreare lo sviluppo economico della modernità e della vita passata degli abitanti, al pari di un museo archeologico che espone i ritrovamenti senza giudicare gli oggetti in base all'estetica, ma con spirito scientifico di chi analizza le memorie degli antenati (Bossaglia, 1997). Gilodi (2002, p. 10) definisce il museo come il "demiurgo" della società civile in cui agisce, e questo senso di responsabilità sociale accumuna molti Autori in letteratura, i quali rintracciano nel museo la figura di un testimone delle trasformazioni del tempo sul territorio e sulla società (Luchetti & Tota, 2018; Rossato, 2013; Rampello, 1998).

b.) Il secondo ambito di definizione è prettamente legato alla natura aziendale dalla quale il museo viene generato, poiché viene descritto come uno strumento del marketing e della comunicazione e/o dello storytelling aziendale, inteso come narrazione delle radici e dell'identità aziendale, piuttosto che come il racconto di storie inventate ex novo ai fini di una mera promozione (Martino & Lovari, 2016). Diversi Autori in letteratura sembrano condividere l'idea che il museo corporate sia un *medium* strategico per l'azienda con una certa storicità alle spalle che vuole trasmettere i propri valori identitari in favore della costruzione di una reputazione positiva, mirando alla consolidazione di un capitale immateriale e stabile nel tempo (Martino, 2013). Altresì, secondo tale visione, il museo corporate può essere inteso come un luogo necessario sia per le relazioni propriamente aziendali, come l'accoglienza dei rivenditori o dei clienti, ma anche come luogo per l'accrescimento della percezione positiva del brand da parte dei pubblici generici, coadiuvando lo sviluppo di un contesto favorevole (Iannone, 2016; Castellani & Rossato,

2014; Piatkowska, 2014; Montella, 2012, 2010; Pastore & Vernuccio, 2008; Buchanan, 2000; Lambin, 2000; Griffiths, 1999; Kotler & Kotler, 1999; Pacifico, 1999; Golfetto, 1993). Il museo, però, diviene anch'esso attore e promotore di un'offerta culturale permanente e, per tale motivo, rientra nella sfera del *marketing culturale* (Ferraresi & Schmitt, 2018), quello definito esperienziale dalle teorie di Pine e Gilmore (2013, 1999), dove l'utente è concepito secondo una duplice lettura: visitatore del museo che vuole vivere un'esperienza quanto più appagante e consumer potenziale a cui poter trasmettere i *value* e le peculiarità del brand.

c.) La terza vocazione rintracciata è strettamente connessa con il ruolo sociale del museo, ed è quella che attiene alla valorizzazione del patrimonio industriale e territoriale (Dell'Orso, 2009). In continuità con Rossato, Gilodi, Cimoli, Bossaglia, altri Autori individuano nel museo d'impresa un attrattore per il turismo e per gli investimenti in ambito culturale (Alberti & Giusti, 2012; Di Fazio, Platania & Privitera, 2010), ma soprattutto il custode dei cambiamenti che hanno modificato nel tempo la società, il costume, la moda, l'economia, l'uso del tempo libero, le tradizioni di una comunità territoriale (Luchetti & Tota, 2018; Tota, 2014; Angeloni, 2013; Rossato, 2013; Bonti, 2013; Montemaggi & Severino, 2007; Marani & Pavoni, 2006; Calabrò, 2003; Lalli, 2003; Gilodi, 2002; Amari 2001; Quadrio Curzio & Fortis, 2000; Lane, 1993). Il preservare e il valorizzare il *genius loci* è un aspetto affine anche al ruolo sociale del museo, ma in questo caso è l'azienda che si apre al territorio d'origine comprendendo l'importanza del divulgare la propria identità riferendola a delle radici culturali e territoriali specifiche e rintracciabili. Il museo è dunque concepito come la testimonianza fisica della connessione identitaria tra la dimensione aziendale e quella territoriale (Appiani, 2001)

Il patrimonio culturale locale e il patrimonio industriale sono intimamente collegati e proprio da questa connessione nasce il museo aziendale che, per la sua duplice natura, riesce a preservare entrambe le memorie.

Il punto d'incontro tra la storia aziendale e quella territoriale è molto stretto, sia per motivi socio-economici e di produttività - essendo la maggior parte dei lavoratori delle aziende dei cittadini locali -, sia a livello di assetto urbanistico, - poiché la città risponde alla presenza di un'azienda creando una serie di attività satellite attorno -, sia a livello culturale, - tanto che le Università e i centri di ricerca che collaborano con aziende private instaurano con esse un sistema di scambio di risorse concreto.

Tutte queste connessioni possono essere possibili soltanto se l'azienda prende coscienza del territorio ospitante e comprende di essere parte integrante dell'heritage del luogo, di essere portatrice del valore del "made in" (Ciappei, 2013; Vicari, 1991), di poter diversificare l'offerta culturale e di trasmettere alla collettività il capitale culturale creato dalla singola impresa (Burlingame & Young, 1996; Lane, 1993). Soltanto abbandonando una certa riluttanza, l'azienda avrà il termometro delle necessità locali che potrebbero migliorare anche la dimensione produttiva, come ad esempio la realizzazioni di *farm* culturali, asili privati, centri di aggregazione per conferenze, mostre, dibattiti, coniugando sapientemente la redditività con le aspettative dei cittadini.

In questa ottica, il museo resta la prima necessità di una cittadinanza collaborativa, esso è il luogo di scambio trasversale, dove l'heritage aziendale viene connesso con l'heritage locale contribuendo ad armonizzare l'identità di un intero territorio (Marani & Pavoni, 2006). Identità funzionale sia alla conservazione della memoria storica del territorio che, più concretamente, all'innovazione economica che si può avviare favorendo il turismo di un luogo con una forte connotazione (Amari, 2003). In tale contesto, il museo diviene uno spazio di integrazione sociale e culturale, ma anche luogo del godimento storico e artistico del patrimonio e dei saperi multidisciplinari di un distretto (Di Fazio, Platania & Privitera, 2010; Calabrò, 2003; Negri 2003). Secondo alcune teorie, l'obiettivo primario sarebbe quello di far divenire il museo un elemento di ricostruzione sociale e motore della ripresa economica di tante zone periferiche o di confine dove sorgono realtà produttive interessanti, divenendo espressione del "milieu" (Bonti, 2013; Quadrio Curzio & Fortis, 2000), ossia il contesto culturale, le risorse, le maestranze, le tecniche artigiane, le competenze e l'attitudine del popolo, una ricchezza difficilmente replicabile altrove e, per questo motivo, da preservare ed esporre a fini didattici nelle sale di un museo.

d.) L'ultima declinazione riguarda il rapporto che si instaura all'interno della collezione d'impresa, ossia un nuovo connubio tra la sfera dell'arte, alta e riconosciuta, e quella del design, diretto successore delle arti applicate.

In tal senso, il museo d'impresa sta avviando nel tempo un primo approccio di educazione al patrimonio produttivo, ampliando l'idea comune di collezione museale e di Umanesimo industriale (Montemaggi & Severino, 2007; Lalli, 2003; Bossaglia, 1997; Bordass, 1996; Ricossa, 1993; Danilov 1992; Barbieri & Negri, 1989).

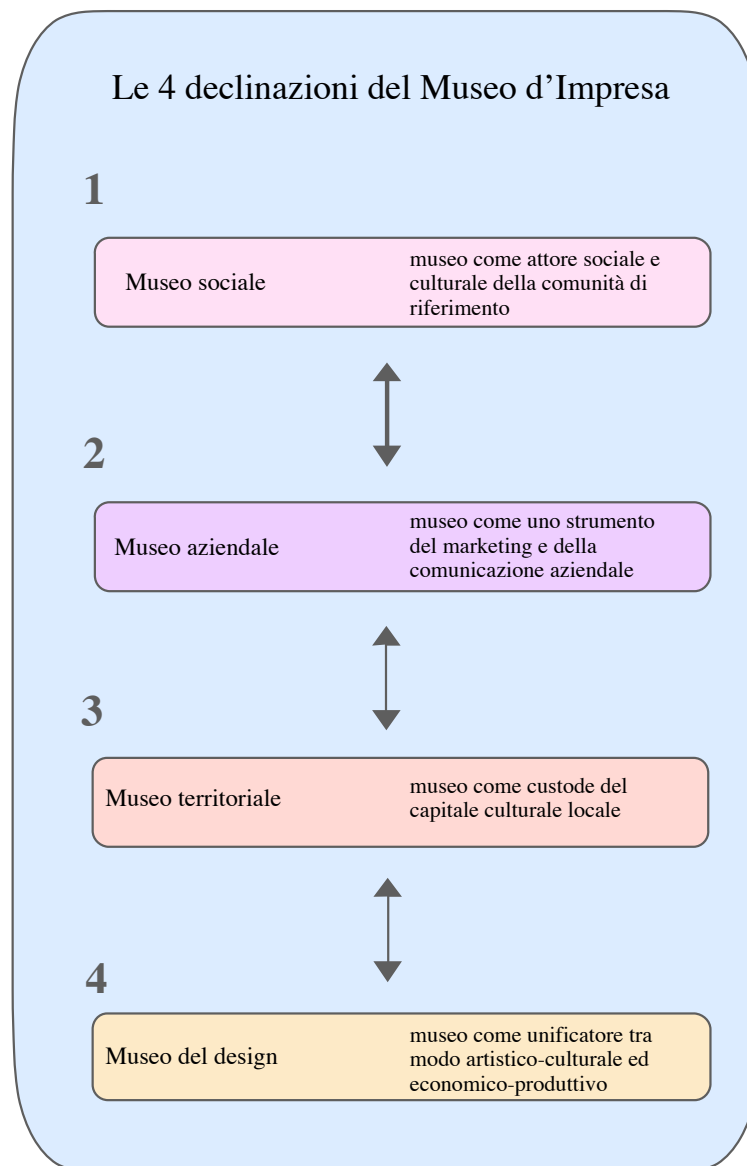
Come esposto precedentemente, il museo d'impresa diviene lo snodo di congiunzione tra patrimonio culturale e patrimonio industriale, i quali vengono definiti come heritage di eguale importanza. Infatti, come afferma Fanfani (2002):

«Un'opera d'arte racconta quello che è il significato di un mondo visibile e non visibile che essa rappresenta, e può lasciarne in parte l'interpretazione allo spettatore, il pezzo esposto nel museo d'impresa racconta e ricostruisce vicende visibili e reali di una collettività, fatte anche di creatività artistica, di genialità, ma comunque esposte quali testimonianze della produzione economica».

L'esposizione di manufatti industriali, macchinari, documenti legati ad attività produttive, testimonianze orali rappresentano una memoria concreta e materiale, nonché piena di valenze simboliche e codici connessi al territorio, alla popolazione e allo spirito del tempo (Lehman & Byrom, 2007; Stigliani & Ravasi, 2007; Nissley & Casey, 2002; Danilov, 1992). L'obiettivo intrinseco nella tipologia dei musei aziendali è, dunque, quello di conferire all'esposizione industriale una valenza quasi artistica, o per meglio dire, l'aurea di una collezione degna di essere allestita e visitata, senza inficiare la testimonianza economica ed utilitaria dell'oggetto. Secondo questa concezione, il museo d'impresa, rappresentando il progresso culturale ed economico di un territorio, è l'unica istituzione che può compiere la difficile concertazione tra mondo della cultura e quello dell'economia (Quintiliani, 2015). Le attività e l'esperienza che il museo promuove, previamente allineate con la propria *Mission*, sono gli strumenti tramite i quali esso potrà agire e interfacciarsi con i pubblici (Bollo, 2014; Brunelli, 2014; Simon 2010; Ceccherelli, 2008; Valentino & Delli Quadri, 2004).

In conclusione, le quattro declinazioni analizzate sono fattori che compongono l'interdisciplinarietà del museo d'impresa che, essendo per natura un'entità trasversale, opera inglobando aspetti molteplici, in continua evoluzione e attenti ai cambiamenti del contesto sociale e culturale (Marano, Zanigni, & Paletta, 2004). Quattro ambiti da intendere in un'ottica di interdipendenza, circoscritti da confini permeabili che permettono una mescolanza di saperi multidisciplinari imprescindibili per descrivere il fenomeno del museo aziendale, perennemente sottoposto a spinte contrapposte di matrice culturale-artistica ed economica-produttiva.

Figura 1: Le declinazioni del museo corporate



Fonte: rielaborazione su Luchetti & Tota, 2018; Fyfe & Jones, 2016; Iannone, 2016; Kirchberg, 2015; Castellani & Rossato, 2014; Piatkowska, 2014; Tota 2014; Angeloni, 2013; Rossato, 2013; Zolberg, 2013; Montella, 2012, 2010; Montemaggi & Severino, 2007; Lalli, 2003; Bossaglia, 1997; Bordass, 1996.

Cap. II

Il Disegno della Ricerca

2.1 La Storia aziendale e la nascita del PFM¹⁰

Poltrona Frau è un'azienda italiana leader nel settore dell'arredamento che vede i natali a Torino nel 1912 per opera dell'intuizione di Lorenzo Frau, detto Renzo, cagliaritano della classe 1881.

Il clima internazionale e il fermento della Belle Époque portarono in poco tempo Poltrona Frau ad evolvere da quel "ben fornito magazzino", che aprì non distante da piazza San Carlo, in una vera e propria azienda (Piazza, 2012).

Il genio imprenditoriale di Renzo Frau lo portò fin da subito a prestare particolare attenzione alla comunicazione, tanto che già nel 1916 iniziarono a circolare le illustrazioni promozionali dei primi modelli Frau per mano dei grandi disegnatori dell'epoca, come Nanni, Golia e Properzi. L'intuito di Frau fu il declinare i modelli visti in giro per l'Europa, ai tempi in cui faceva il rappresentante per la ditta inglese *Dermoide*, e adattarli alle esigenze dell'élite della Real Casa Savoia, residente a Torino in quegli stessi anni e della quale divenne in poco tempo fornitore ufficiale. Precisamente nel 1926 il Duca di Pistoia attestò questa nomina a Renzo Frau, consentendogli di apporre l'augusto stemma sulle insegne aziendali. Nello stesso anno, però, all'età di soli 45 anni il giovane Renzo morì, lasciando l'azienda nella mani della moglie Savina Pisati, del figlio Ugo e della figlia Ada Luisa. Particolarmente Savina si dimostrò un'abile dirigente, tanto che nel '28, in occasione della ricorrenza della nascita del Duca Emanuele Filiberto e della Vittoria del parco Valentino, fu lei ad organizzare una grande esposizione di prodotti Frau, allestendo la prima Esposizione di interni a Torino.

Nel '30 l'azienda partecipò anche alla *IV Triennale* di Monza, nucleo dell'attuale *Salone del Mobile* di Milano e, nonostante il crollo di *Wall Street*, Frau non subì contrazioni. La qualità dei prodotti infatti continuò a crescere, tanto che in questo stesso anno venne progettata la poltrona 904, oggi *Vanity Fair*, icona indiscussa di Poltrona Frau. L'anno successivo Poltrona Frau realizzò gli arredi per il Parlamento italiano, una celebre fornitura che portò l'azienda ad espandersi fino a sentire l'esigenza di creare un nuovo spazio. Nel '34, infatti, l'azienda si spostò in via Tripoli, in uno spazio di oltre 1200 metri quadri, suddividendo la ditta con spazi

¹⁰ La maggior parte delle informazioni riportate sono state tratte dalla pubblicazione "Poltrona Frau. L'intelligenza delle mani" (Piazza, 2012), mentre quelle più recenti, riguardanti la storia aziendale dal 2012 al 2019, sono state reperite grazie al supporto del *Product Marketing and Communication Office* e mediante la consultazione del nuovo sito internet aziendale.

di accoglienza per i numerosi ospiti e clienti che ormai arrivavano da tutta Europa. Nello stesso periodo Roberto Canziani, ex giocatore dell'Inter, sposò Ada Luisa e nel '41 gli venne affidata la conduzione aziendale. A seguire, durante gli anni della guerra, gravi problemi di approvvigionamento per l'autarchia e per l'interruzione della produzione misero in seria difficoltà l'azienda per la prima volta dalla sua nascita. Sebbene Poltrona Frau a Torino cercò di tenere duro e di rimanere attiva nella produzione del bello e dello stile italiano. Così, con l'obiettivo di rilanciare l'azienda nel periodo della ricostruzione post-bellica, venne ideato un nuovo catalogo in cui promuovere la possibilità di personalizzazione. E proprio questa flessibilità portò l'imprenditore Giuseppe Farina, detto *Pininfarina*, a contattare Frau ed avanzare la commissione di realizzare l'interno delle sue auto, un sodalizio che durerà negli anni.

Gli anni '60 furono un periodo di grande rivoluzione nel contesto sociale, ma anche all'interno dell'azienda stessa. Cambiamenti positivi che portano a nuove collaborazioni come quella con l'azienda Pirelli, assieme alla quale Frau progettò una linea di poltroncine imbottite in gommapiuma, un ritrovato avanguardistico. La novità, però, fu soprattutto relativa alle sorti dell'azienda che nel '62 venne acquisita dal *Gruppo Gabrielli* e gestita da Franco Moschini, Presidente di Poltrona Frau per oltre cinquant'anni. Per motivi logistici l'azienda, una volta rilevata, fu trasferita a Tolentino, nell'entroterra maceratese. L'arrivo di una grande azienda del Nord portò fermento e nuove possibilità lavorative nel paese, ma fu necessario studiare in modo filologico il passato di Frau e la qualità delle lavorazioni artigiane al fine di rilanciare il brand mantenendo la stessa eccellente manodopera. La nuova Frau necessitò, pertanto, di essere promossa per assicurare i clienti che nulla sarebbe cambiato, anzi soltanto migliorato. Per tale motivo, il Presidente Moschini incominciò a coinvolgere in fase di progettazione le grandi firme del panorama architettonico e del design internazionale. Proprio da tale spirito nacque la collaborazione con Gio Ponti, archistar indiscussa e fondatore della rivista *Domus*, autore della poltroncina componibile "Dezza" che nel '66 portò al rilancio su scala internazionale dell'azienda durante il *Tecnohotel* di Genova.

«Nella sua evoluzione l'azienda non ha mai perso l'identità, i valori e le tipicità che la contraddistinguono da sempre.: elevata artigianalità, attenzione per i dettagli, l'utilizzo della pelle quale materiale di elezione, creatività grazie alla collaborazione

con designer provenienti da tutto il mondo, comfort dei prodotti e profonda conoscenza dei materiali e dei nuovi concetti dell'ergonomia». (Franco Moschini)¹¹

A seguire altri grandi progettisti si susseguirono in azienda, come ad esempio Luigi Massoni il quale realizzò una linea di prodotti per la camera allestita al centro di Piazza Duomo a Milano con lo scopo di presentare la novità del primo letto rotabile. Il rilancio del brand avvenne anche grazie ad un restyling del logo per mano di Mimmo Castellano che rilesse con il gusto del decennio l'originario logo ovale adornato con le foglie di quercia, simbolo di longevità eterna. L'innovazione coinvolse di certo anche la ricerca e lo sviluppo dei nuovi materiali, tanto che nel '76, presso la sede di Tolentino, venne aperto il primo ufficio tecnico interno all'azienda. Negli anni '80 la ricerca affiancata alla qualità artigianale e ai grandi nomi del design, come Marco Zanuso e Gae Aulenti, portò alla crescita esponenziale di Frau. Su tale scia positivista, l'azienda tentò un esperimento innovativo e legato alla sfera dell'ergonomia. Questa idea si concretizzò nella collaborazione con Ferdinand Alexander Porsche, fondatore dell'omonima casa automobilistica, con il quale Poltrona Frau progettò *Antropovarius*, una poltrona con il corpo centrale in fibra di carbonio, materiale che permette alle fibre di muoversi ed adattarsi perfettamente al corpo del fruitore. Alla luce di questo nuovo filone produttivo l'azienda si riorganizzò in tre divisioni, una legata alla produzione residenziale e per l'ufficio, definita come *Casa e Ufficio*, una votata alla realizzazione di grandi spazi pubblici e privati, intitolata *Contract*, l'ultima connessa al mondo dei motori e del viaggio in generale, l'attuale *Interiors in Motion*.

L'ultima divisione, aperta nel 1984 e precedentemente definita come *Frau Car*, portò alla collaborazione con le grandi aziende dell'automobilistica, espandendo nel tempo il proprio operato anche grazie ad importanti forniture per altre tipologie di mobilità, quali le imbarcazioni, gli aerei, gli elicotteri, i treni. Mentre, la Divisione Contract, nata dalla progettazione della Sala Frau presso la *Ex Chiesa di San Gregoriuccio* alla Sinagoga di Spoleto, consentì di aprire un varco nel campo delle grandi committenze pubbliche e private di livello mondiale. Allineato con questo momento propositivo, in azienda si avvertì l'esigenza di un rinnovo e, per tale motivo, furono incaricati di questo compito i coniugi Lella e Massimo Vignelli. I due creativi rielaborarono il logo aziendale e idearono dei prodotti

¹¹ Citazione da Piazza, M. (A cura di). (2012). *Poltrona Frau. L'Intelligenza delle Mani*, p. 9. Milano: Rizzoli.

ancora oggi iconici per l'azienda, come la poltroncina *Intervista*, progettata appositamente per il Tg della Rai nel 1989. Gli anni Novanta si aprirono con un'operazione di *leveraged buyout* ad opera di Franco Moschini che liquidò tutti i soci acquistando l'intero pacchetto azionario della Società. Da questo momento iniziò un periodo ascendente per l'azienda e un nuovo approccio alla strategia che prevede l'apertura verso nuovi mercati, tanto che Poltrona Frau approdò in breve tempo anche nel quartiere di Soho a New York, dove in Wooster Street venne allestito dai Vignelli il nuovo show-room. Nello stesso decennio arrivarono anche altri successi, tanto che nel '96 Poltrona Frau diede forma alla poltrona *Monsieur Pol*, disegnata da *Avant Travaux*, e definita come il trono del terzo millennio poiché scelta per arredare l'emiciclo del Parlamento Europeo di Strasburgo. Le collaborazioni internazionali all'interno della Divisione Contract continuarono ad essere molteplici, come ad esempio quella con Richard Meier per l'arredo del *Getty Center* di Los Angeles, e arrivò anche il primo *Premio Compasso D'Oro* per un progetto speciale realizzato da Pier Luigi Cerri in ambito residenziale, ossia il tavolo in titanio intitolato, appunto, *Titano*.

Gli anni 2000 si aprirono con l'acquisizione del brand *Gebruder Thonet* di Vienna, produttore delle celebri sedie in legno curvato, con la creazione degli arredi per l'*Auditorium Parco della Musica* di Roma firmate da Renzo Piano e quelli per il *Walt Disney Concert Hall*, opera architettonica dell'architetto Frank Gehry. Nel 2004 il fondo *Charme* di *Private Equity*, referente alla famiglia Montezemolo, entrò nel capitale di Poltrona Frau e acquisì anche lo storico brand *Cappellini*, dando l'avvio alla nascita del *Gruppo Frau*. Nel 2006 l'azienda Poltrona Frau S.p.a. venne quotata nel segmento Star della Borsa Italiana e in tal modo si avviò un periodo di grandi successi commerciali grazie anche all'espansione verso i mercati emergenti e all'apertura di nuove *joint venture*, negozi diretti e filiali che consentirono di mantenere alta l'attenzione nei confronti del brand nei paesi predisposti positivamente all'acquisto del Made in Italy come, ad esempio, Mumbai, Dubai e Shangai. Questo contesto spinse al coinvolgimento di nuovi designer che cercarono di rinnovare lo stile in linea con il gusto del tempo, primi tra tutti Jean Marie Massaud e Roberto Lazzeroni.

Il 2012 fu l'anno del Centenario e questi primi cento anni furono intesi come il punto di arrivo per riflettere sul passato e prendere consapevolezza dell'heritage aziendale. Per tale ragione, e per la strategia del brand volta a rafforzare la conoscenza del capitale culturale, venne aperto il Poltrona Frau Museum a Tolentino. L'allora Presidente Moschini assieme al

Gruppo Charme, tra i quali partecipanti si annovera anche Della Valle, ebbero un ruolo preponderante nella creazione di un tempio custode e comunicatore della storia aziendale. Per allestire il museo aziendale venne ingaggiata l'archi-star di rilievo internazionale Michele De Lucchi e lo spazio fu ricavato nella sede dell'azienda a Tolentino, proprio a fianco alla realtà produttiva.

Dalla volontà di celebrare l'evoluzione di un'azienda tanto longeva prese vita il progetto museale oggetto privilegiato della ricerca presentata. Il museo attualmente si presenta come una struttura contemporanea, lineare e con una facciata di color arancio, il corporate color ufficiale. All'interno il percorso è stato progettato suddividendolo in cinque macro-aree tematiche alle quali si farà riferimento per tutto lo studio (vedi *Pianta stato attuale*). Le zone principali del setting museale sono: l'Accoglienza, la Divisione Casa e Ufficio dagli anni '10 agli anni '80, la Divisione Contract, la Divisione Casa e Ufficio dagli anni '80 al 2012, la Divisione Interiors in Motion e Sala lettura dove viene esplicitato anche il concetto di Leathership®¹².

Alla luce delle tassonomie precedentemente proposte in letteratura (Covino, 2013; Negri, 2003; Amari, 2001), il PFM può essere definito come un museo storico aziendale incentrato sulle vicende di un'azienda, come un museo di marca incentrato sull'identità di un brand specifico ma, contemporaneamente, anche come un museo di settore e di prodotto che ripercorre oltre cento anni della storia del design, dello stile e dell'abitare. Il PFM è sicuramente un museo settoriale, tuttavia genera un'ampia risonanza attorno brand, conosciuto particolarmente nell'ambito del design e dell'architettura. I visitatori in media sono 32.000 all'anno e, da uno screening svolto dall'azienda prima dell'avvio del progetto di ricerca, i fruitori risultano provenire soprattutto dall'area Italia - Emea (Europa - Middle East - Africa), Asia ed America. In questa fase iniziale sembra opportuno precisare inoltre la tipologia di *governance* del PFM, direttamente gestito dal *Product Marketing and Communication Office* interno all'azienda. Il Museo non presenta quindi autonomia gestionale, amministrativa, legale e finanziaria, ma è competenza diretta dell'azienda matrice. Uno scenario comune a molti musei aziendali italiani e che influenza particolarmente le

¹² In un angolo della sala un monitor è predisposto al racconto del processo di lavorazione della Pelle Frau®, esclusiva a marchio registrato. La Pelle, materia di elezione dell'azienda, viene quindi raccontata in ogni suo dettaglio per trasmettere la meticolosità alla base della selezione e delle lavorazioni sviluppate da Poltrona Frau. A fianco al monitor, in una libreria incassata nella parete di fondo, vengono esposti i rotoli di alcune tipologie di Pelle Frau®, dissimili per tipologia di finitura e colorazione.

scelte legate alle strategie museali e alle dinamiche partecipative di cui si tratterà più avanti nel corpo della tesi. Tornando all'allestimento, è bene sottolineare che il percorso museale è di tipo monodirezionale, ha un'ordinamento cronologico e che il setting è disomogeneo, poiché varia nell'utilizzo di materiali, luci e grafiche in base alla tematica trattata. Partendo dall'ingresso, una teca "archeologica" accoglie i visitatori conservando al suo interno l'icona figurativa di Poltrona Frau, ossia la *Vanity Fair*, scelta nella variante bianco latte. L'idea di De Lucchi è quella di rappresentare l'Icona in uno spazio etereo e senza tempo che possa lasciare spazio all'immaginazione, essendo il bianco la somma dei colori primari al massimo della luminosità. La finalità è quella di lasciare che il visitatore immagini il prodotto con l'idea cromatica che preferisce, agevolando nel momento del benvenuto un'idea di meraviglia e di stupore.

A fianco di tale teca si estende un'area informativa dove nove totem raccontano *Le Parole di Poltrona Frau*, mostrando le immagini degli strumenti degli artigiani, delle materie utilizzate per la produzione e delle tecniche di lavorazione, le quali vengono associate ad un glossario proprio della lavorazione artigianale. Di fronte ai totem una parete ricoperta da quadratini stile post-it di pelle, come li definisce l'Architetto De Lucchi, funge da parete tecnica per dividere lo spazio espositivo dai locali dei servizi, ma soprattutto vuole invitare il visitatore a connettersi con i colori del territorio in cui Poltrona Frau è fortemente radicata. Colori naturali rappresentanti la tradizione del brand e che, disposti a portata di mano, invitano i visitatori ad un primo accesso tattile con la materia. Il tatto, infatti, è sicuramente il senso maggiormente stimolato durante tutto il percorso di visita grazie alla possibilità concessa ai fruitori di indagare manualmente i prodotti in esposizione. Fattore altamente allineato anche con la strategia del brand, il cui prodotto è evocativo di emozioni e sensazioni dettati proprio dall'uso di una materia prima pregiata. Sempre nell'area dell'accoglienza, sulla parete laterale, vengono annoverati i nomi dei designer e degli architetti che hanno collaborato con l'azienda dalle origini fino al 2012. Questo è un dettaglio che svela un fattore importante del PFM, cioè che dall'anno dell'inaugurazione per il Centenario all'inizio del 2019 l'allestimento museale non è stato sostanzialmente aggiornato o modificato¹³. Un aspetto chiave per la fruizione museale e sul quale si ritornerà spesso durante l'analisi, poiché il

¹³ Piccole modifiche da annoverare in ordine cronologico sono: il riallestimento della Sala Lettura nel 2014 con l'aggiunta della sezione dedicate alla Leathership, l'inserimento del tavolo Titano nel percorso, la rotazione dei progetti speciali nell'ultima torre, l'aggiornamento della teca storica del 2000 nella quale sono stati esposti i premi conferiti all'azienda in tale periodo.

setting è un elemento che molto influisce sulla globalità dalla *museum experience* (Falk & Dierking, 2013; 1992; Pekarik, Doering & Karns, 1999; Doering & Pekarik, 1996; Evans, 1995; Korn, 1992).

Proseguendo oltre l'area iniziale, passando attraverso un corridoio dove nove monitor raccontano le fasi di lavorazione dei prodotti - dai test sulla pelle fino alla marchiatura -, si raggiunge un nuovo spazio, allestito con un'estetica totalmente differente dalla precedente, e definito dall'Architetto De Lucchi come la *Città delle Torri*. In questo spazio, delle vere e proprie architetture leggere sono ancorate al soffitto, al fine di suddividere il percorso in cinque nicchie storiche dove si raccontano in successione le epoche di Frau. Un allestimento storico che privilegia i prodotti originali rinvenuti negli archivi aziendali o conservati volutamente dall'allora Presidente Moschini, con l'intento di realizzare prima o poi un museo dedicato al brand e alla storia di una grande impresa italiana. La logica espositiva è minimale ed essenziale, i prodotti originali del tempo vengono allestiti su pedane materiche che, assieme all'illuminazione decorativa dei lampadari, sono aggiornati di torre in torre per segnalare il gusto contemporaneo alla storia narrata. Il concept dell'allestimento è il creare dei set teatrali dove ogni poltrona storica e ogni arredo esposto possano essere dei protagonisti in scena nel contesto filologicamente ricreato. Dal lato opposto delle pedane in ogni torre è presente, inoltre, un tavolo informativo arricchito da testi, pubblicità, fotografie, articoli di giornale, riviste, prototipi, premi, documenti, schizzi, tavole tecniche e i-pad nei quali poter sfogliare virtualmente i cataloghi storici, spesso disponibili in un'unica copia. Prima di accedere ad ogni set alcuni schermi fungono da cornice storica per inquadrare il periodo in cui la storia di Frau ha avuto il suo svolgimento. All'esterno delle torri storiche, lungo il percorso, vengono collocati dei prodotti, anch'essi inseriti in torri di minori dimensioni, ritenuti iconici per l'azienda e segnalati con delle pedane dorate. In questo caso l'Architetto si è ispirato ai fondi delle icone bizantine omaggiando un allestimento realizzato dai coniugi Vignelli attorno agli anni Novanta per lo show-room aziendale. La narrazione storica della Divisione Residenziale e Ufficio, però, non è continuativa, ma tra gli anni '80 e gli anni '90 viene spezzata dall'inserimento della Divisione Contract, nata appunto in questo decennio. L'allestimento, come nel caso della Divisione Interiors in Motion, è pensato con una logica di rottura con il contesto storico, progettato per enfatizzare la personalizzazione e l'unicità dei prodotti speciali al posto della produzione seriale. Per tale parte dell'esposizione

si utilizzano infatti grafiche, materiali, colori e luci differenti, dando vita ad un'area dall'estetica più minimale e moderna. In entrambe queste Divisioni l'*exhibition* dei prodotti avviene lungo il perimetro della stanza, mediante l'utilizzo di nicchie allestite con dei fondali fotografici simili a diorama che mostrano al visitatore gli interni delle architetture mondiali dove sono realmente ubicati i prodotti esposti al museo. L'intento è chiaramente quello di trasmettere delle suggestioni per lasciar immaginare il luogo fisico in cui sono custoditi i pezzi realizzati da Poltrona Frau e rinforzare il valore dell'internazionalità del brand. Va specificato che la Divisione Interiors in Motion si trova in un'area totalmente distaccata rispetto al corpo architettonico dove si sviluppa l'allestimento principale. Al racconto di tale divisione è stata infatti riservata un'area più grande per la dimensione degli *exhibit* esposti, una zona confinante con la Sala lettura - Leathership® e con la Gallery aziendale. La logica espositiva è identica a quella del Contract, ma al centro della sala è stata posizionata una *Ferrari California*, omaggio dell'azienda Ferrari per il Centenario di Poltrona Frau. La zona definita come Sala lettura - Leathership®, invece, è costituita da una parete dove sono esposte delle varianti di pelle differenti per colorazione e finitura, una parete con un monitor e una grafica in cui si esplicita il concetto di Leathership®, una libreria con testi specialistici sul design e sull'architettura, un'area di consultazione con dei tavolini per sostare affiancati alla reception e una teca espositiva dove si racconta l'evoluzione del logo Frau negli anni.

Per ciò che concerne le attività e i servizi proposti dal PFM, fin dalla sua apertura il museo è rimasto costantemente aperto al pubblico, proponendo un servizio di guida e tour allo spazio espositivo, e avendo attivato il servizio di MICE e il partenariato con le due associazioni museali di rilievo nazionale, ossia *ICOM* e *Museimpresa*. Il PFM in questo tempo di attività ha operato mediante la divulgazione del sito internet e del networking a livello regionale e nazionale, nonché con contributi e *credit* presso altri musei del design. Nel 2016 è stato avviato il protocollo d'intesa con la *Triennale* di Milano e diverse sono state le mostre alle quali il PFM ha partecipato con dei prestiti della propria collezione. Come materiale informativo rivolto ai visitatori sono state stilate due edizioni delle guide cartacee messe a disposizione nelle sale del museo, assieme all'esposizione di articoli su riviste di settore da poter consultare nella Sala lettura. Nel 2014 il PFM ha partecipato per la seconda volta alla

*Notte dei Musei*¹⁴ indetta da ICOM, proponendo un'apertura straordinaria serale e la presenza di un artigiano che ha realizzato dal vivo delle lavorazioni *Capitonné* del modello *Chester*. L'evento ha visto coinvolti diversi visitatori locali e non solo, attestando l'interessamento del territorio nei confronti di un'istituzione museale di natura aziendale e artigianale. Sempre nel 2014 è avvenuto un cambiamento epocale all'interno dell'azienda, poiché la famiglia Americana *Haworth* ha acquisito il *Gruppo Frau* nel momento della scadenza del *Fondo Charme*. L'acquisizione è avvenuta da parte di *Haworth* tramite l'acquisto del 58,6% del capitale di Poltrona Frau dai soci *Charme* e da Moschini. L'operazione ha sancito la nascita di una società leader mondiale nell'arredamento, facendo espandere il posizionamento di *Haworth* anche nel segmento dell'alta gamma della qualità artigianale italiana garantita da Poltrona Frau (Corriere della Sera, 2014)¹⁵. Nello stesso anno l'azienda ha aperto un nuovo show-room a Milano, nel Quadrilatero della Moda, precisamente in Via Manzoni 30, dando l'avvio al progetto di restyling della *corporate image* sia in tema di *layout* degli spazi che a livello comunicativo. La comunicazione è stata dunque ripensata nella sua veste grafica dallo studio *FM*, le cui immagini ed illustrazioni sono divenute protagoniste della nuova brochure del museo. Nell'anno seguente importanti sono stati gli eventi legati al Convegno di *Museimpresa* ospitato proprio al Poltrona Frau Museum e la partecipazione del PFM, attraverso un prestito della propria collezione, alla mostra *Corporate Art* indetta dalla *GNAM*, la Galleria Nazionale di Arte Moderna di Roma.

Di qui in avanti è bene segnalare l'ampia apertura del brand verso i mercati asiatici, iniziata sin dai primi anni di gestione *Charme* e rafforzata successivamente fino a culminare con l'apertura di 13 negozi nel 2019. Molti designer di origine orientale hanno inoltre firmato negli ultimi anni dei prodotti di grande successo per l'azienda, come ad esempio il duo Neri e Hu, vincitore di diversi premi tra cui il *Wallpaper Award*, l'*Elle Decor Award* e il *New York City Design Award*, alcuni dei quali esposti nelle teche del PFM. Nel 2016 l'azienda ha continuato ad arredare gli interni di architetture di rilievo internazionale come il *Teatro dell'Opera Greca* di Atene, l'auditorium *La Nuvola* di Roma disegnato da Fuksas, o a

¹⁴ Il primo anno di partecipazione è il 2013, in cui il PFM per la prima volta è stato aperto al pubblico in notturna, registrando ben 495 visitatori. L'evento è stato poi replicato negli anni successive con format differenti, con uno stop solo nel 2016 a causa della mancanza di personale.

¹⁵ Corriere della Sera (05.02.2014). *L'americana Haworth compra Poltrona Frau Charme (Montezemolo) e Moschini vendono il 58,6% a Haworth, poi Opa obbligatoria. Il titolo vola in Borsa +18%*. Disponibile in: https://www.corriere.it/economia/14_febbraio_05/americana-haworth-compra-poltrona-frau-f3391b54-8e45-11e3-afb4-50ae7364e5b3.shtml (Accesso libero). [13.06.2019].

progettare importanti pezzi di design in collaborazione con i maestri dell'architettura mondiale, quale la seduta firmata da Jean Nouvel per il Museo *Louvre* di Abu Dhabi. Nello stesso anno, l'allora Presidente Franco Moschini ha pubblicato la sua prima autobiografia scritta a quattro mani con il sociologo Francesco Alberoni e, sempre nel 2016, Moschini ha ricevuto il *Compasso d'Oro* alla carriera dall'Associazione Adi, il più grande riconoscimento nel settore del design italiano. Ancora nel 2016, precisamente a Settembre, è avvenuta la realizzazione del *Progetto Favara*, nato proprio nelle sale museali con la formula del laboratorio creativo rivolto ai bambini per poi estendersi ai contesti internazionali di Londra e Shanghai. Poltrona Frau ha avuto un importante ruolo nella riqualificazione culturale e sociale della città siciliana, poiché dal laboratorio ideato al PFM, durante il quale i bambini hanno potuto esprimere la propria energia creativa giocando con forme e materiali, è nata una variante multicolor dell'icona Vanity Fair che è stata in seguito commercializzata dall'azienda e il cui ricavato è stato in parte devoluto per sostenere la realizzazione del *Farm Children's Museum* di Favara.

Proprio nel Novembre del 2016, inoltre, è stata avviata la collaborazione con l'*Università degli Studi di Macerata* e la Regione Marche in ambito del Dottorato di Ricerca Eureka, del Corso di Human Sciences, Curriculum Psychology, Communication and Social Sciences, Ciclo XXXII, del quale Poltrona Frau è co-finanziatore e partner. Significativo è stato l'apporto del Dottorato specialmente nel ripensamento delle strategie comunicative e partecipative del Poltrona Frau Museum, un processo strettamente legato al *Product Marketing and Communication Office* ed organizzato in tre fasi progettuali fino all'avanzamento di proposte volte al ripensamento complessivo delle politiche e delle poetiche museali.

L'anno 2017 è stato inaugurato con un importante evento ospitato nelle sale del PFM e promosso da *Museimpresa*, ossia la mostra *50+! Il grande gioco dell'industria*, un'esposizione pluriaziendale di oggetti che hanno fatto la storia dell'impresa italiana, scelti dalle collezioni degli archivi e dei musei associati a *Museimpresa*. Dalla collaborazione con *Museimpresa* viene generata anche una pubblicazione intitolata *Icone d'impresa: gli oggetti che hanno fatto grande l'industria italiana*, che ha l'obiettivo di raccontare gli oggetti iconici dell'industria italiana e di sensibilizzare sul tema del patrimonio industriale (Molteni, 2016). Negli anni sono proseguite anche delle collaborazioni con le principali Università legate al

mondo dell'architettura, del design e del marketing - come Iaad, Bocconi, Ied, Iuav, Istaò, Parsons School -, rafforzante grazie al ruolo centrale che il museo ricopre nelle visite e nei progetti avanzati dagli studenti.

Tra le altre attività proposte dal PFM, è bene annoverare la promozione della *Giornata Internazionale delle Guide Turistiche* nel 2017, durante la quale il museo ha ospitato dei cicli di visita in collaborazione con delle guide abilitate del territorio che hanno collaborato con il team del museo del quale fa parte anche una guida turistica. Tale evento ha avuto la finalità di agevolare la conoscenza della città di Tolentino fortemente colpita dal sisma. Sempre per la promozione del territorio locale, nel Settembre del 2017, Poltrona Frau ha indetto la *Run4Tolentino*, una corsa di beneficenza non competitiva nata dalla volontà di dare un contributo alla ricostruzione post-sisma attraverso un progetto concreto. Altro traguardo significativo nello stesso anno è stata la collaborazione con Ferrari per la realizzazione della seduta da ufficio *Cockpit*, attualmente esposta al Museo nell'ultima torre del percorso storico. Nello stesso anno l'azienda ha realizzato l'arredamento di importanti architetture e le figure dei designer e degli architetti che hanno firmato le collezioni sono divenuti sempre più centrali per le strategie promozionali e comunicative. Il 2018 si è aperto con i primi laboratori di educazione museale progettati per il PFM in ambito del Dottorato di Ricerca e intitolati *Pelle a Colori*, dei quali si tratterà in modo esteso successivamente. Nello stesso anno il PFM per la prima volta ha ospitato uno spettacolo ideato ad hoc per la *Notte dei Musei* dal titolo *La Parola in Poltrona*, una pièce diretta ed interpretata dal performer e filosofo Cesare Catà. Una nuova apertura al dialogo artistico ha portato Poltrona Frau a partecipare assieme a Ferrari *Under the skin*, una mostra di rilievo internazionale promossa dal *Design Museum* di Londra. Un progetto legato al contesto territoriale d'appartenenza che si svolge nello stesso periodo è, invece, *Museo Amico*, evento indetto dal Comune di Tolentino, durante il quale il PFM ha proposto i laboratori di educazione museale *Pelle a Colori* declinati per il target degli studenti delle Scuole Secondarie di Tolentino. L'attività progettata è stata basata su un approccio immersivo e polisensoriale ed è stata rivolta, nello specifico, agli studenti delle classi dell'IPSIA Renzo Frau, per un totale di quaranta partecipanti. Sempre per il 2018, è necessario annoverare il corso di formazione al quale le collaboratrici museali e la Dottoranda hanno preso parte presso il *Museo Tattile Statale Omero*, finalizzato ad accrescere la cifra inclusiva del PFM per renderlo accessibile ai pubblici con deficit visivi.

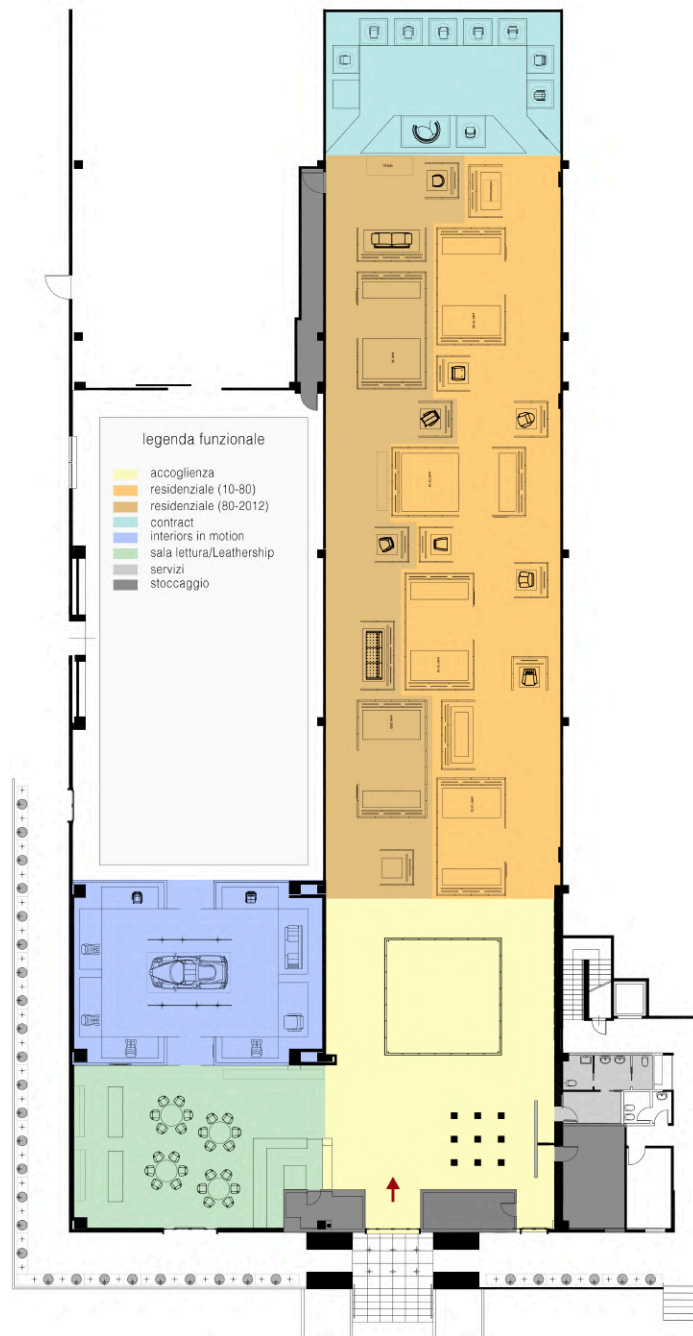
Gli ultimi anni dell'esistenza del Museo sono fondamentali per il ripensamento delle sue dinamiche tanto che, sempre nel 2018, è iniziato il lavoro al nuovo sito web, in linea con la strategia di comunicazione aziendale che ripensa al sito come ad un supporto del cliente finale e della rete commerciale. Il sito, lanciato nel Maggio del 2019, assieme alla progettazione delle audioguide museali sono due importanti traguardi avvenuti durante il corso del Dottorato. In questo ultimo anno, una ritrovata connessione con il territorio e le altre istituzioni di Tolentino ha portato i maggiori musei e attrazioni turistiche a rinnovare l'attenzione sulla rete museale della città, della quale il PFM è uno dei maggiori promotori. Grazie alla collaborazione di tutti gli attori tolentinati coinvolti è stato ideato un carnet di biglietti unico, finalizzato all'accesso ai luoghi di particolare interesse turistico usufruendo di alcune agevolazioni. Va inoltre evidenziato che dall'apertura del PFM la collaborazione con De Lucchi è continuata in ambito aziendale, poiché l'architetto ha progettato gli allestimenti fieristici per Poltrona Frau a partire dal 2013. Tale collaborazione si estende fino al Salone del Mobile del 2019, occasione in cui è stata esposta la prima installazione del visionario progetto *Earth Station* firmato dallo studio De Lucchi. Dal lato museale, partendo dall'esperienza di *Pelle a Colori* in avanti, il PFM ha continuato a promuovere i laboratori di educazione museale progettati in ambito del Dottorato di Ricerca, lanciando a fine 2018 un vero e proprio programma *Educational*, condiviso con tutte le scuole della provincia e oltre. Sembra, inoltre, rilevante citare la collaborazione instaurata nel 2019 con *La Compagnia della Rancia*, la quale ha realizzato per il PFM una proposta di teatro al museo in occasione della Notte dei Musei del medesimo anno. La Compagnia, nata a Tolentino ma famosa a livello nazionale per la produzione di musical, ha ideato uno spettacolo itinerante per le sale del PFM, dando vita ad un modello di *museum theater* innovativo e funzionale alla promozione dell'heritage territoriale (Cataldo, 2011; Bridal, 2004).

Nel Maggio 2019, inoltre, il team del PFM assieme alla Dottoranda sono stati invitati come relatori alla *Conferenza Nazionale di Museimpresa*, tenutasi presso il Museo Piaggio di Pontedera (Pisa), al fine di testimoniare l'avvio di nuove attività partecipative e di *Edutainment* progettate in ambito del Dottorato di Ricerca. Altri avvenimenti di rilievo nel 2019 hanno visto come protagonista il museo, tra i quali alcuni anniversari di prodotti iconici esposti al museo - 1919 e Archibald -, ma soprattutto la collaborazione con *TripleSense Reply*, studio di comunicazione che ha sviluppato un video promozionale del PFM vincendo due

prestigiosi *Premi Platinum* al *Muse Award Corporate*. Ad oggi il PFM continua la sua attività collaborando con i centri di formazione internazionali e le Associazioni di settore, e sostiene riconoscimenti anche in ambito artistico, come il *Premio Arturo Ghergo*.

In conclusione, compresa l'evoluzione storica aziendale, le ragioni che hanno spinto alla genesi del museo e lo stato dell'arte del PFM e dell'azienda matrice, nella Ricerca presentata si vogliono delineare nuove strategie evolutive in chiave partecipativa che si estendono dalla comunicazione all'allestimento museale, inglobando le attività di educazione museale, con l'obiettivo principale di innalzare la percezione del Poltrona Frau Museum, conferendogli il riconoscimento di un polo centrale a livello culturale, artistico e sociale parimenti ad altre istituzioni museali maggiormente consolidate o di natura tradizionale presenti nel contesto territoriale di riferimento.

Pianta 1: distribuzione funzionale esistente



Fotografie 1-7: stato attuale del Poltrona Frau Museum¹⁶



¹⁶ Fonte: sito aziendale e archivio aziendale di Poltrona Frau.







2.2 Delineare l'Ipotesi

L'ipotesi della ricerca è stata dedotta muovendo dall'analisi della rassegna letteraria precedentemente riportata e, in particolar modo, dal concetto di museo secondo la definizione ICOM, *International Council of Museums*, ossia di un'istituzione aperta al pubblico e al servizio di esso.

Tuttavia resta l'interrogativo di come un soggetto che nasce da una realtà privata possa divenire un attore pubblico volto alla conservazione, alla tutela e alla promozione di una determinata cultura. Il museo d'impresa potrà mai coniugare il suo ruolo di rappresentanza aziendale a quello di istituzione culturale al servizio dei pubblici? O ancora, il museo d'impresa è da intendersi al pari dei musei tradizionali? E in che modo dovrà agire per evolvere in un museo contemporaneo partecipativo e inclusivo nei confronti dell'eterogeneità dei visitatori? Mentre, dal lato aziendale, quali sono le norme per comunicare, promuovere, trasmettere ed allestire la storia di un brand se la si vuole arricchire di una cifra culturale e, talvolta, artistica?

Tali interrogativi caratterizzano l'andamento della ricerca, sebbene sembri opportuno attingere nuovamente alle parole di Fanfani (2002) per evidenziare al meglio la duplice vocazione del museo d'impresa: sia aziendale che artistica, sia privata che pubblica.

«Il pezzo esposto nel museo d'impresa racconta e ricostruisce vicende visibili e reali di una collettività, fatte anche di creatività artistica» (Fanfani, 2002).

E' dunque importante rintracciare un equilibrio perfetto tra le due aspirazioni, talora persino dicotomiche, alle quali il museo corporate tende: rimanere un canale di rappresentanza del brand matrice evolvendo, al contempo, in un buon museo operante nel contesto socio-culturale (Marano, Zanigni & Paletta, 2004; Calidoni, 2003).

Di certo il museo aziendale è uno strumento composito, il quale deve essere indagato più approfonditamente (Liggeri, 2015), in quanto agisce secondo degli ambiti trasversali rintracciati in letteratura, che attengono al campo sociale¹⁷, economico¹⁸, territoriale¹⁹ ed, infine, artistico²⁰.

Queste differenti accezioni, intrinseche nella natura del museo d'impresa, lo rendono un soggetto di ricerca complesso e di difficile definizione, per tale motivo si è deciso di calare lo studio teorico in una situazione empirica riferita ad un'entità concreta, e di indagare un'eccellenza territoriale, significativa per il contesto socio-culturale di riferimento, come il Poltrona Frau Museum di Tolentino.

L'ipotesi alla base è, pertanto, quella di definire il museo come un sistema aperto (Figura 2) che a tutti gli effetti sia capace di intessere una rete di scambi con insiemi e gruppi d'utenza. Il sistema museo è quindi in grado di operare *offsite* emettendo messaggi accattivanti finalizzati al raggiungimento di pubblici tramite la creazione di strategie comunicative, il cosiddetto *reach* di Bollo (2014), una serie di azioni programmatiche e volte ad implementare l'*audience development* (Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017). Lo stesso sistema, però, ha duplice interazione ed è anche in grado di lavorare all'interno, ossia *onsite*,

¹⁷ Fanfani, 2002; Gilodi 2002; Hatch & Schultz, 2000; Borgonovi, 1999; Quintallia 1998, El Sawy, Gomes & Gonzalez 1986.

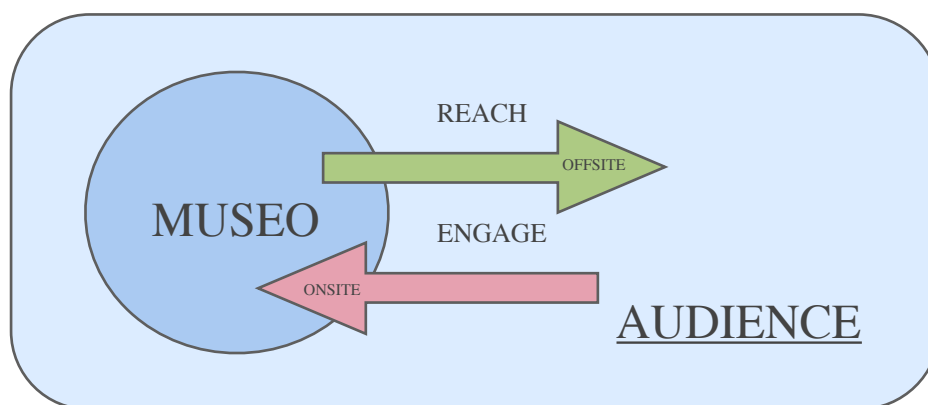
¹⁸ Iannone, 2016; Castellani & Rossato, 2014; Piatkowska, 2014; Montella, 2012, 2010; Pastore & Vernuccio, 2008; Buchanan, 2000; Lambin, 2000; Griffiths, 1999; Kotler & Kotler, 1999; Pacifico, 1999; Golfetto, 1993.

¹⁹ Luchetti & Tota, 2018; Tota, 2014; Angeloni, 2013; Bonti, 2013; Rossato, 2013; Montemaggi & Severino, 2007; Marani & Pavoni, 2006; Calabrò, 2003; Lalli, 2003; Gilodi, 2002; Amari 2001; Quadrio Curzio & Fortis, 2000; Lane, 1993.

²⁰ Montemaggi & Severino, 2007; Lalli, 2003; Negri, 2003; Bossaglia, 1997; Bordass, 1996; Ricossa, 1993; Danilov 1992.

strutturando una *visitor experience* quanto più emozionale ed immersiva per il fruitore reale (Falk & Dierking, 2013; 1992; Falk, 2009; Pine & Gilmore, 2013; 1999), ragionando sulle rappresentazioni spaziali e offrendo servizi e attività inclusive per tutte le tipologie di visitatori. Tale interazione, definita come *engage* (Bollo, 2014), è la sommatoria delle operazioni volte alla fidelizzazione dei pubblici che, da utenti ipotetici, possono divenire reali visitor del luogo fisico. Va specificato, inoltre, che entrambe le azioni, sia di promozione che di coinvolgimento, sia esterne che interne, saranno oggetto di definizione di dinamiche partecipative migliorative per il PFM. Le nuove modalità progettate per il *case study*, essendo fortemente radicate alle moderne teorie della comunicazione museale, della museologia e della museografia, potranno essere successivamente estese ed adattate anche al panorama dei musei d'impresa italiani seppur operanti in differenti settori merceologici (Gross & Pitts 2017; Cerquetti & Montella, 2016; Rogers & Rock, 2016; Villegas 2016; Walmsley 2016; De Biase, 2014; Conner, 2013; Falk & Dierking 2013; 1992; Bonacini 2012; Deeth, 2012; Simon, 2010; Russo et al., 2008; Jenkins 2006).

Figura 2: Il sistema museo e le sue interazioni



Fonte: rielaborazione su Bollo, 2014.

2.3 L'obiettivo conoscitivo della Ricerca

La ricerca ha riguardato lo studio del museo d'impresa, istituzione che per la sua natura inter- e transdisciplinare attinge a molteplici competenze in ambiti anche molto distanti tra di loro, come la comunicazione, il marketing, la museologia, la museografia, l'architettura, la sociologia della cultura, l'educazione, il turismo, la storia delle arti applicate e del design (D'Ambrosi & Gobbi 2018; 2017; Montella, 2012, 2010, 2008; Martino, 2013; Vallini, 2005; Broggi, 2004; Marano, Zanigni, & Paletta, 2004; Calidoni, 2003; Lalli, 2003; Romani, 2003; Gilodi, 2002; Principe, 2001). Come anticipato, soggetto privilegiato dello studio è stato il Poltrona Frau Museum di Tolentino, partner della ricerca per tre anni - dal Novembre 2016 al Novembre 2019 -, preso a campione sia perché reputato un luogo culturalmente rilevante per il contesto territoriale di riferimento (particolarmente dopo il sisma che ha fortemente colpito l'area maceratese nel 2016), sia per la grande risonanza internazionale del brand e per gli ampi margini di crescita e sviluppo che si prospettano già ad un primo contatto. Dopo la fase d'indagine iniziale, relativa al panorama dei musei d'impresa riportata sotto forma di rassegna letteraria, il museo Frau è stato analizzato in maniera dettagliata, mettendolo costantemente in relazione e comparazione con le realtà italiane ed internazionali di prestigio, le cosiddette *best practice*.

L'obiettivo conoscitivo principale dello studio è, quindi, il ripensamento delle politiche e delle poetiche in chiave partecipativa ed inclusiva dell'istituzione museale generata da un brand aziendale, al fine di rintracciare le linee guida e le strategie adeguate per accrescere il valore culturale di tale tipologia museale e migliorare la percezione dello stesso in maniera paritaria rispetto ad istituzioni culturali tradizionali o maggiormente consolidate.

L'obiettivo conoscitivo si articola a sua volta in sei macro temi corrispondenti a delle fasi di ricerca necessarie per strutturare la rilettura del museo d'impresa in Italia, mettendo in discussione le scelte e le rappresentazioni comunicative ed espositive (Karp & Lavine 1995), l'offerta ludico-formativa (D'Ambrosi, Gobbi, 2018; Okan, 2003), agevolando la definizione identitaria del PFM e mirando all'evoluzione del corporate museum in un museo contemporaneo e all'avanguardia. Evoluzione intesa in quanto allineamento alla concezione museale della *museum sociology* (Fyfe & Jones, 2016; Kirchberg, 2015; Tota 2014; Zolberg, 2013; Macdonald, 2010; Fyfe, 2006; Fyfe & Macdonald, 1996), ossia una visione affine alle

teorie costruttiviste (Deeth, 2012; Hein, 1995), focalizzata sul rapporto tra istituzione e pubblici, che tende alla costruzione di significati coadiuvati dai codici comunicativi e narrativi attivati dal museo, quali: grafica, allestimento, assetto delle luci, didascalie, sistemi di classificazione, prossemica, servizi e attività proposte (Luchetti & Tota, 2018; Dudley, 2013). Questa riflessione si estende dunque su varie dimensioni del museo, alcune attinenti allo spazio *onsite* ed analogico, altre, invece, relative alla rappresentazione esterna *offsite* e digitale. Il lavoro di ricerca ha quindi richiesto un inquadramento iniziale del fenomeno dei musei d'impresa a livello nazionale, prestando particolare attenzione alle strategie comunicative in Rete adottate dai musei d'impresa italiani. Una volta presa coscienza del contesto nazionale, si è indagato nello specifico il *case study*, partendo dal discernimento dei punti di forza e di debolezza del PFM, per arrivare alla comparazione del museo con le *best practice* internazionali e alla definizione di alcune ipotesi attuative volte ad aggiornare correttamente gli aspetti principali dell'istituzione museale (Figura 3). Come si evince, alcuni momenti della ricerca hanno indagato maggiormente la dimensione comunicativa del museo e le strategie di raggiungimento del pubblico - il reach -, mentre altri hanno riguardato le attività e i servizi proposti all'interno del museo per coinvolgere in modalità partecipativa - l'engage -, in una visione globale di creazione di un'*audience experience* complessivamente positiva, immersiva ed inclusiva (Bollo, 2014; Falk & Dierking 2013; 1992; Radbourne, Glow & Johanson, 2013; Pine & Gilmore, 2013; 1999). Altresì, va sottolineato che la prima fase dello studio ha riguardato il panorama generale dei musei d'impresa, mentre nelle fasi d'analisi successive si è approfondito il focus specifico di Poltrona Frau.

L'obiettivo principale della ricerca di rintracciare la correttezza comunicativa, formativa, museologica e museografica del museo d'impresa è stato, dunque, perseguito procedendo per fasi di ricerca e tematiche. La dimensione relativa alla comprensione dello scenario, sulla quale affonda le radici l'intera ricerca, è stata individuata mediante una rassegna letteraria quanto più meticolosa e tramite lo studio dei musei d'impresa italiani associati a *Museimpresa* e alla definizione dello scenario iniziale. Per la dimensione relativa alla comunicazione, invece, è stato necessario avviare una prima rassegna dei musei d'impresa italiani al fine di individuare le strategie comunicative avviate in Rete dai musei del design e comprendere il panorama promozionale e narrativo di questa tipologia museale (D'Ambrosi & Gobbi, 2017). L'individuazione dei punti di forza e di debolezza del caso specifico del

Poltrona Frau Museum e delle ipotesi migliorative è avvenuto mediante una metodologia mista, sia quanti che qualitativa, ed è stato lo step maggiormente esteso del lavoro, nonché fondamentale per avviare la fase progettuale. Il punto della ricerca relativo all'indagine della dimensione partecipativa e della soddisfazione dei visitor a seguito di una nuova offerta educativa è stato funzionale anche per redigere una prima analisi etnografica incentrata sul pubblico fruitore, circoscrivendo un focus specifico per una fascia d'utenza insolita per il target aziendale: i bambini (D'Ambrosi & Gobbi, 2018). La comparazione con le buone pratiche nazionali ed internazionali è stata funzionale per l'elaborazione delle nuove strategie, partendo dalla definizione identitaria del museo aziendale di Poltrona Frau. In conclusione, durante la progettazione delle proposte partecipative (Jenkins 2006; Simon, 2010), senza dubbio la parte più attuativa e funzionale all'azienda per avviare nuove modalità di scambio e dialogo con l'utenza, si è cercato di procedere evitando l'eccessiva *disneyficazione* culturale (Macdonald, 2010) o l'*effetto Beaubourg* (Baudrillard, 1977), ma interrogandosi sulla correttezza della soluzione, finalizzata ad accrescere l'*audience engagement* e l'*audience development* del PFM (Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017). Muovendo dall'obiettivo conoscitivo e dalle aree tematiche che esso racchiude, sono state identificate delle principali fasi d'analisi della ricerca, con lo scopo di agevolare lo studio e il raccoglimento dei dati necessari alla progettazione di linee guida utili al ripensamento del museo aziendale, partendo proprio dal caso specifico del Poltrona Frau Museum.

2.4 Le tre fasi

Le fasi della ricerca e le modalità di raccolta dei dati per arrivare alla loro successiva interpretazione sono state definite secondo momenti operativi che sovrintendono all'organizzazione pratica dello studio (Corbetta, 2015).

La preliminare analisi della letteratura ha messo in luce la necessità di ridefinire il museo d'impresa nel panorama contemporaneo e la sua possibile evoluzione secondo le teorie esperienziali (Falk & Dierking 2013; 1992; Radbourne, Glow & Johanson, 2013; Pine & Gilmore, 2013; 1999). A tal fine sono state individuate tre fasi attraverso una metodologia d'analisi mista, sia quantitativa che qualitativa. Prima di procedere alla descrizione delle fasi,

va precisato che, pur avendo utilizzato modelli metodologici attinenti alla ricerca in ambito sociale, nelle rilevazioni qualitative si è lasciato un minimo margine ad un approccio destrutturato, funzionale a captare imprevisti nati durante la rilevazione, cercando di enfatizzare l'importanza del singolo soggetto e del suo pensiero, come avvenuto durante i *focus group* di cui si tratterà nel Cap. IV (Leavy, 2018; 2017; Gobo, 2002).

In generale, comunque, essendo state utilizzate entrambe le tipologie d'analisi, anche la natura dei dati da rilevare risulta essere dissimile. Nella ricerca quantitativa, realizzata tramite *survey*, i dati raccolti sono oggettivi e standardizzati, mentre nella ricerca qualitativa, avvenuta in un secondo momento mediante l'attivazione di vari modelli, l'interesse è stato rivolto maggiormente alla ricchezza e alla profondità dei punti di vista soggettivi dei partecipanti.

In dettaglio, le fasi empiriche della ricerca hanno riguardato l'esplorazione iniziale dello stato dell'arte, il processo d'analisi del *case study* e la comparazione con le realtà di rilievo internazionale e la progettazione di soluzioni partecipative e nuove strategie funzionali al ripensamento del PFM.

Inoltre, al fine di sviluppare una ricerca empiricamente controllabile e ripetibile, si è scelto di segmentare il processo in tre fasi principali, ciascuna caratterizzata dall'utilizzo di uno specifico metodo d'analisi (Corbetta, 2015; Bollo, 2014).

Ed esse sono:

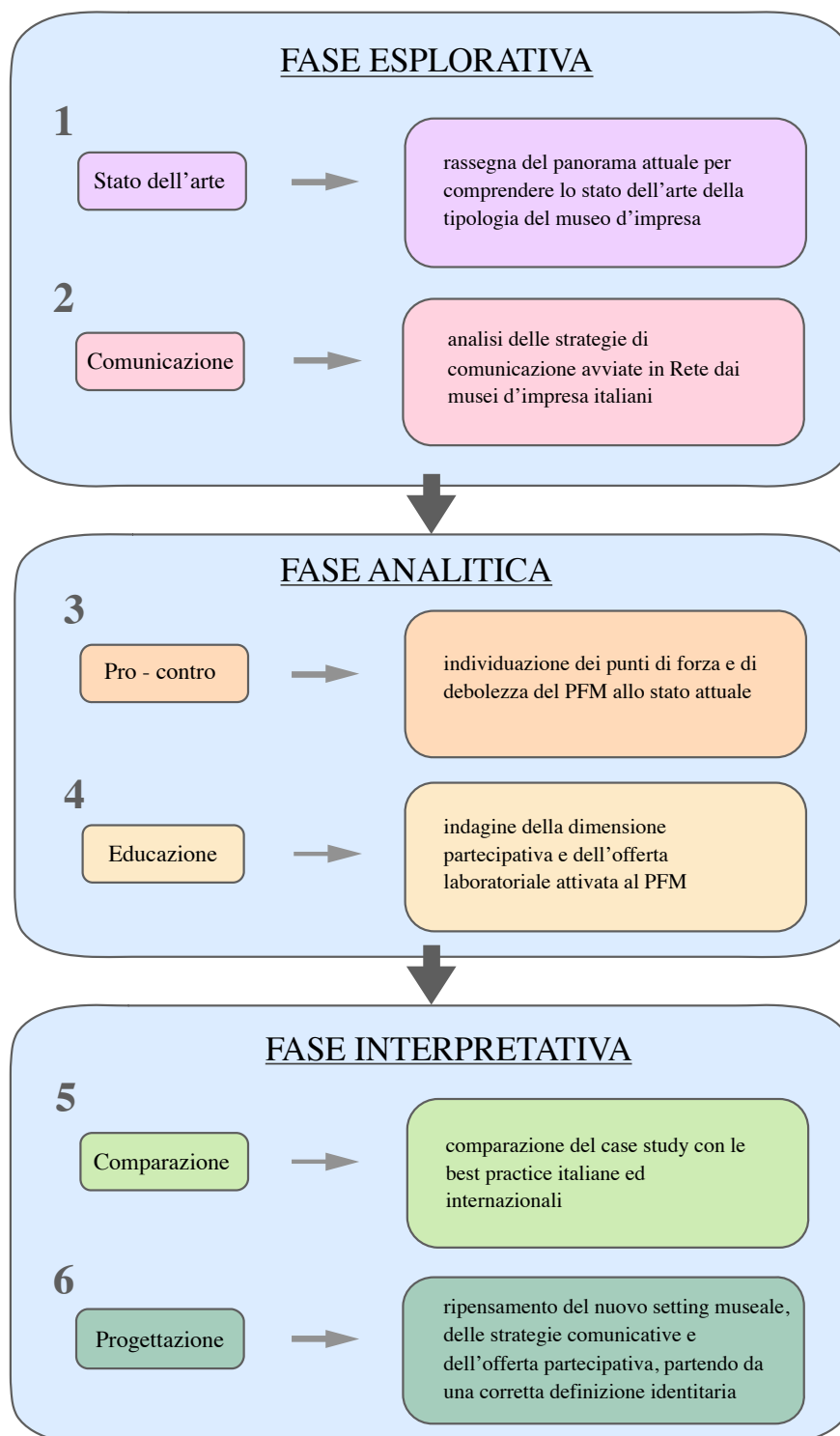
1. fase esplorativa o iniziale
2. fase analitica o centrale
3. fase interpretativa o conclusiva (Figura 3).

1. La fase esplorativa (o iniziale) è stata caratterizzata dall'analisi della rassegna della letteratura precedentemente riportata (Cap. I), partendo dalla quale si è progettata una griglia d'analisi funzionale per fotografare lo scenario dei musei d'impresa italiani nella contemporaneità della ricerca. A questa fase è corrisposto anche un focus specifico riguardante le strategie comunicative in Rete dei musei d'impresa italiani operanti nello stesso settore merceologico del PFM (D'Ambrosi & Gobbi, 2017). L'approfondimento ha avuto lo scopo di esplorare lo stato dell'arte dei musei d'impresa italiani e di comprendere le modalità comunicative attivate dalle varie istituzioni al fine di delineare il

contesto dentro il quale si dovrà raccontare e promuovere il PFM, progettando e attivando nuove strategie.

2. La fase analitica (o centrale) è stata funzionale all'analisi del caso specifico del Poltrona Frau Museum, prestando particolare attenzione all'indagine dello stato dell'arte del museo e alle criticità ad esso connesse. Durante questa fase è stata utilizzata un'analisi *mixed method*, quantitativa prima, per indagare la soddisfazione museale iniziale, le modalità d'accesso al museo, le modalità di visita, il gradimento del percorso, e qualitativa poi, per approfondire i dati emersi durante la survey e rintracciare un primo nucleo di suggerimenti migliorativi per il caso specifico. Uno spazio di confronto privilegiato è stato preservato per approfondire le attività e i servizi necessari per accrescere l'*audience engagement* e l'*audience development* al PFM, analizzando il modello dell'*Edutainment* avviato al museo mediante i primi laboratori tattili e creativi rivolti alla fascia d'utenza dei bambini (D'Ambrosi, Gobbi, 2018).
3. La fase interpretativa (o conclusiva) ha l'obiettivo di interpretare i dati raccolti dalla comparazione del caso studio con le *best practice* individuate a livello internazionale. Il caso del PFM è stato quindi messo in relazione con i musei corporate di maggior rilievo al fine di riprogrammare delle strategie funzionali e migliorative. Strategie proposte solamente a seguito della definizione identitaria del museo e della redazione dei documenti fondamentali, come la *Mission*, la *Vision*, il *Regolamento* e la *Carta dei Servizi*. Successivamente alla definizione della ragion d'essere del museo, e sulla base dei dati emersi durante le indagini, sono state avanzate alcune proposte per disegnare la possibile evoluzione del PFM secondo una dimensione partecipativa aggiornata che coinvolga i servizi, le attività e la rilettura spaziale, fino al ripensamento delle modalità comunicative e dell'apparato visivo.

Figura 3: Le fasi del disegno di ricerca



2.5 Il Metodo “artistico”

La ricerca presentata è stata basata sulle moderne teorie del metodo *ABR*, ossia l'*art-based research*, ideato da Leavy (2018; 2017; 2011; 2009). Tale metodo, definito come “artistico”, è contraddistinto da un approccio trasversale alla conoscenza che combina vari contesti e principi, connettendo la ricerca scientifica direttamente alla sfera dell'arte. Il termine è stato coniato da Eisner all'inizio degli anni '90 e da allora in avanti si è sviluppato in un genere metodologico sempre più diffuso tra i ricercatori in ambito artistico. Di certo tale metodo è debitore dello sviluppo dello studio delle arti combinate ad indagini scientifiche e sociali, come è avvenuto ad esempio nell'ambito delle neuroscienze nello stesso periodo storico (McNiff, 1998). L'arte e la dimensione artistica, in senso più ampio, possono essere quindi connesse al rigore metodologico e, come nello studio qui proposto, l'arte può divenire sia sfondo della ricerca, in questo caso applicata nel contesto museale, sia strumento per indagare la conoscenza, come si vedrà in seguito a proposito di alcune rilevazioni di tipo qualitativo. Come afferma Jones (2017), difatti, le pratiche di indagine nella ricerca hanno recentemente accresciuto la convinzione che le arti e le discipline umanistiche possano aiutare e facilitare gli obiettivi delle scienze sociali, pensiero allineato alle teorie della sociologia dell'arte e della cultura (Kirchberg, 2015; Tota 2014; Zolberg, 2013; Macdonald, 2010; Heinich, 2004; Fyfe & Macdonald, 1996). Essendo la materia dello studio presentato affine al mondo artistico si è dunque reputato necessario approfondire tale metodologia e utilizzare un approccio combinato, olistico e variegato, un approccio che rientri nello studio delle scienze sociali che includono l'arte e ogni espressione artistica (Knowles & Cole, 2007). A partire da Simmel fino ai sociologi contemporanei, infatti, la cultura condiziona - ed è condizionata a sua volta - dal contesto sociale di appartenenza in cui opera e dal quale viene generata. Lo studio della sociologia dell'arte (Fyfe & Jones, 2016; Tota, 2011; Fyfe 2006) può far meglio comprendere l'importanza del rigore metodologico delle scienze sociali applicato in ambito artistico, ambito che per lungo tempo è stato considerato solamente come attinente ai tradizionali studi umanistici, ma che secondo tale visione ampia in modo esteso il binomio di arte-cultura, affiancando ad esso anche il termine società (Rampello, 2011; Silverman, 2010; Heinich 2004; Crespi, 1996). Il museo stesso, pertanto, può essere definito come un “osservatorio” privilegiato della società, ma anche come un attore che con le proprie scelte

impatta e modifica il contesto (Cimoli, 2017). La connessione tra questi differenti saperi sarà dunque possibile unicamente se si oltrepassa la concezione che la creatività, l'arte e la cultura artistica siano distanti anni luce dalla ricerca in ambito sociologico, riducendo l'allontanamento tra la sfera artistica e quella scientifica avvenuto nel corso della storia moderna a partire dalla prima Rivoluzione Industriale (Nisbet, 1976).

Tornando a Leavy e alla consapevolezza dell'esistenza di una metodologia artistica, è dunque necessario specificare che tale metodo segue una sua circolarità programmata a priori, mescolando analisi quanti-qualitative in base alle necessità, generando in tal senso il cosiddetto *mixed-method art based*, metodo sviluppato al fine di conferire alle ricerche con tematiche artistiche una dignità scientifica. Le pratiche di ricerca nel settore artistico di più vasto respiro possono quindi tendere a processi che vanno considerati in modo complessivo, partendo dall'assunto che ogni fase deve essere collegata con le altre in modo esplicito, logico e consequenziale (Chilton & Leavy, 2014; Hesse-Biber & Leavy, 2011; Leavy, 2011, 2009).

In conclusione, lo studio svolto presso il Poltrona Frau Museum è facilmente riconducibile al frame teorico sopracitato, nel quale l'arte ed ogni luogo culturale può divenire soggetto primario di ricerche scientifiche nel campo delle scienze umane e sociali al pari di qualsiasi altro attore contemporaneo (Leavy, 2018).

Cap. III

Il Museo aziendale nell'attualità

3.1 Lo stato dell'arte in Italia

La prima fase della ricerca, seguendo lo schema metodologico (Figura 3), è strettamente connessa alla rassegna sistematica della letteratura. Lo stato dell'arte descritto da autori di vari ambiti è dunque funzionale per prendere coscienza del fenomeno relativamente recente dei musei aziendali in Italia e, soprattutto, del *gap* riguardante la definizione univoca di tale tipologia museale e la condivisione di norme e parametri per una crescita sistematica.

Questa fase, di carattere tendenzialmente esplorativo, è stata incentrata sull'analisi del panorama attuale dei musei d'impresa italiani, prestando particolare attenzione alle dinamiche comunicative in Rete.

Muovendo dal concetto di un museo contemporaneo partecipativo e attivo sul territorio di appartenenza (Simon, 2010), si è ragionato sull'operatività del museo d'impresa, intendendolo come un luogo d'interesse per il consumo del tempo libero e possibile meta turistica (Quintanilla, 1998). Basti pensare a realtà di rilievo internazionale come il *Vitra Design Museum* di Basilea, il *Coca-Cola Museum* di Atlanta o il *Museo Ferrari* di Maranello per comprendere la portata ricettiva di alcuni musei aziendali, definiti *tourist bait* da Buchanan (2000) o *magneti turistici* da Angeloni (2013), e talvolta persino più attrattivi rispetto a musei storico-artistici maggiormente consolidati. Nello scenario italiano, dopo la comparsa negli anni Ottanta e Novanta del museo aziendale quale strumento di diffusione, è nata parallelamente l'esigenza di creare un'associazione che potesse coordinare le istituzioni d'impresa a livello nazionale e che agevolasse i processi che avevano portato nel resto del mondo a dar vita ad unicum museali di altissima risonanza. Da questa domanda, rispondendo ad una necessità diffusa, nel 2001 è nata *Museimpresa*, l'Associazione Italiana di Archivi e Musei d'impresa promossa da Assolombarda e Confindustria. *Museimpresa* è una delle poche associazioni dedicate al corporate heritage a livello europeo poiché, per via dell'eterogeneità del panorama e per la mancanza di un museo del design o delle arti applicate nazionale, in Italia si è sentita l'esigenza di mettere in rete differenti realtà nate per la volontà dei singoli privati. L'obiettivo primario dell'Associazione è quello di individuare i soggetti d'impresa che stanno promuovendo il patrimonio storico e culturale aziendale e connetterli assieme, definendo e diffondendo la cultura d'impresa come valore contemporaneo tramite standard qualitativi, attività comuni agli associati e aprendo un dibattito sul concetto di responsabilità

culturale dell'impresa (Rossato, 2013). Obiettivi che sono stati sottoscritti con precisione nel Manifesto di Intenti firmato il 15 Settembre 2001 e ancora oggi perseguiti e allineati alla *Mission* dell'Associazione che si definisce secondo cinque principali cardini:

«Promuovere la politica culturale dell'impresa attraverso la valorizzazione degli archivi e musei d'impresa e la diffusione di standard qualitativi. Dare visibilità, in un'ottica di sistema, al variegato fenomeno dei musei e archivi d'impresa, espressione della storia produttiva e imprenditoriale italiana. Favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra la comunità museale, le imprese, le istituzioni culturali e il grande pubblico. Svolgere attività di ricerca, formazione, sviluppo e approfondimento nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa. Incrementare la relazione e l'interazione tra imprese e archivi operanti sul territorio nazionale e internazionale in vista di progetti di valorizzazione comuni. Stimolare i diversi attori istituzionali (pubbliche amministrazioni, associazioni, università) ad investire nella cultura d'impresa per impedire la dispersione ciclica di importanti patrimoni imprenditoriali»²¹.

Compresa la ragion d'essere dell'Associazione, si può asserire che *Museimpresa* opera per preservare il patrimonio industriale ed economico italiano conferendogli dignità culturale e artistica e facendo compiere a realtà, originate molto spesso spontaneamente e senza una progettazione programmatica e consapevole, quel salto qualitativo necessario per accrescere la percezione della tipologia dei musei aziendali.

In tempi abbastanza recenti, alcune indagini empiriche hanno censito e monitorato la crescita del fenomeno sul suolo italiano (Martino, 2013; Bulegato, 2008; Manzato, Prandi & Tullio, 2008), contribuendo a delineare il fenomeno italiano come un *unicum* a livello internazionale. Sulla base di tali studi, si è progettata una tabella funzionale a raccogliere i dati principali di tutte le istituzioni associate a *Museimpresa* che potesse descrivere lo stato attuale del panorama italiano (Tabella 1).

La tabella dei musei aziendali italiani è stata definita tenendo conto di alcuni parametri che permettono un confronto tra i vari casi elencati, enfatizzando degli indicatori la cui conoscenza risulta essenziale per una prima rassegna sul tema.

²¹ <https://www.museimpresa.com/museimpresa/#mission> (Accesso libero). [27.06.2019].

Dalla stima aggiornata al mese di Maggio del 2019, in occasione dell'Assemblea annuale di *Museimpresa*, tra Musei, Archivi e Fondazioni generati da realtà industriali, l'Associazione sembra contare ben 84 associati, 60 dei quali collocati al Nord Italia, 19 al Centro e 5 al Sud, distribuzione che ricalca in modo speculare l'evoluzione storica ed economica della penisola stessa. Sebbene, va evidenziato che molte realtà d'impresa significative e di elevato valore storico ad oggi non risultano associate a *Museimpresa*, pur rappresentando dei catalizzatori turistici rilevanti nel contesto italiano. Alcuni esempi celebri possono essere il *Museo Ferrari* di Maranello, il *Gucci Garden* di Firenze, la *Casa Perugina* di Perugia e il *Centro di Documentazione Storico Alfa Romeo* di Arese, assieme a molte altre realtà di minore dimensione che testimoniano quanto il tema della cultura d'impresa sia diffuso e si stia diffondendo sul territorio nazionale, rendendo difficile e impreciso il procedimento di mappatura.

Ad ogni modo, l'Associazione coordina i musei ad essa associati e lo fa secondo delle strategie comunitarie che coinvolgono due differenti aspetti della gestione museale, ossia la comunicazione e l'esperienza legata alle attività proposte.

E' bene ribadire questa duplice azione poiché *Museimpresa* molto incide su entrambe le dimensioni, essendo l'Associazione stessa talvolta promotrice di operazioni condivise da tutti gli associati. Basti citare la *Settimana della Cultura d'Impresa*, ormai volta alla diciannovesima edizione, per comprendere il grande lavoro di promozione e valorizzazione culturale che l'Associazione compie su scala nazionale, perseguendo l'obiettivo di formare una rete tra i musei associati che sia uniforme, strategica e collaborativa.

Ed è proprio per il costante operato sul suolo italiano che il 1 Dicembre 2017 il Direttore generale dei Musei del *MiBACT*, Antonio Lampis e l'allora Presidente di *Museimpresa*, Alberto Meomartini, in occasione della XVI Settimana della Cultura d'Impresa hanno siglato un accordo che consolida i rapporti di collaborazione tra il *MiBACT* e *Museimpresa*, con l'intento di integrare la rete dei Musei d'impresa nel Sistema museale nazionale (Cherchi, 2017)²². Questo accordo è uno snodo rimarchevole poiché, per la prima volta, le realtà culturali aziendali vengono intese quali parte integrante del patrimonio culturale nazionale, riconoscendo la sterminata complessità e stratificazione della cultura italiana, frutto anche dell'intervento di privati lungimiranti che nel tempo hanno agito con l'obiettivo di custodire, tutelare e promuovere determinate espressioni artistiche, sociali e culturali che altrimenti

²² Il Sole 24 Ore (01.12.2017). La crescita dei Musei d'impresa. Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-crescita-musei-d-impresa--AEEQXFLD> (Accesso libero). [03.09.2019].

sarebbero andate perdute nel tempo e rimpiazzate da prodotti, tecnologie e macchinari sempre più avanzati.

La realtà di *Museimpresa* lascia sperare che ogni associato prenda coscienza del necessario adeguamento delle proprie strategie comunicative e dell'importanza della programmazione di attività di coinvolgimento partecipativo, finalizzate ad eguagliare le pratiche avviate da alcuni musei storico-artistici che stanno investendo risorse ingenti per evolvere in musei inclusivi e in luoghi deputati al *loisir* contemporaneo (Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011). Eppure, ancora oggi non si riesce a colmare completamente il divario di alcuni associati che restano molto distanti dall'idea di comunicazione museale strutturata e strategica o di programmazione di attività e servizi continuativi rivolti ai pubblici. Tali fattori, per nulla trascurabili, sono particolarmente visibili nel mancato utilizzo di piattaforme partecipative quali i *social network*, canali indispensabili per il raggiungimento di determinati campioni di audience (Henning 2006), ma che, per motivi gestionali, vengono inglobati con alcune resistenze nelle strategie comunicative *offsite* dei musei corporate italiani.

La *governance* in primis è il maggiore *gap* che riguarda i musei aziendali italiani, poiché, proprio per la sua natura intimamente legata all'azienda, spesso il museo d'impresa non presenta autonomia nell'amministrazione e nella programmazione e, di riflesso, manca di strumenti, figure e risorse necessarie per avviare qualsiasi tipo di interazione con l'utenza, sia sul piano digitale che su quello analogico (D'Ambrosi & Gobbi, 2017; Fiocca, Battaglia & Santagostino, 2006).

Al fine di accrescere il turismo industriale e di attrarre nuovi visitatori, la progettazione di una gestione adeguata risulta oltremodo necessaria per i musei corporate. Le istituzioni industriali dovrebbero pertanto comprendere l'importanza di intrecciare rapporti e collaborazioni con realtà culturali, ricettive, enogastronomiche, artigianali ed artistiche locali, avviando in tal senso un'attività di scambio e di rete turistica allargata. Secondo questa prospettiva collaborativa, i musei corporate sarebbero in grado di autopromuoversi e agevolare la valorizzazione della rete formatasi dalla cooperazione con le eccellenze territoriali, beneficiandone in percezione e accrescendo il proprio valore *site specific* (Liggeri, 2015). Uno scambio attivo e possibile soltanto attraverso le nuove frontiere delle tecnologie che possono adempiere al ruolo di mediatore culturale anche con le fasce d'utenza di difficile raggiungimento, come ad esempio i cosiddetti *Millennials* (Howe & Strauss, 2000).

Quando si parla di musei aziendali non bisognerebbe mai tralasciare il fatto che essi sono il crocevia, il punto d'incontro tra la cultura e l'impresa e che, proprio per il grande lavoro di armonizzazioni compiuto, sono da reputare delle istituzioni museali al pari di tipologie maggiormente note. Essi sono importanti testimoni della storia industriale, dell'evoluzione della società, del costume, del gusto di un dato territorio e, tassello dopo tassello, hanno contribuito a ricreare il quadro generale della storia italiana e della cultura più popolare.

Il panorama presentato fa, dunque, da fondale alla nascita e allo sviluppo del Poltrona Frau Museum che, come vedremo, sta a poco a poco evolvendo in un museo contemporaneo centrale alle logiche sociali e culturali del territorio grazie alla programmazione di moderne strategie partecipative che fanno leva sulla comunicazione promozionale e sulla riprogrammazione del design esperienziale. Tuttavia, va specificato che il PFM, come molti altri musei italiani, risente fortemente dalle scelte gestionali interne all'azienda, una *governance* che caratterizza ogni aspetto della vita museale, influenzando, e talvolta persino rallentando, lo sviluppo di determinate dimensioni, come ad esempio quella comunicativa della quale si tratterà nel paragrafo successivo.

Tabella 1: Review delle Istituzioni associate a Museimpresa²³

| Nome Istituzione | Settore merceologico | Tipologia | Regione | Anno fondazione | Apertura al pubblico | Attività Laboratoriali | Associato a Museimpresa |
|--|-----------------------|-------------------|----------------|--------------------------|----------------------|------------------------|-------------------------|
| Aboca | Cibo e Benessere | Museo | Toscana | 2002 | si | si | si |
| Alessi | Design | Museo e Archivio | Piemonte | 1998 | su prenotazione | no | si |
| Amarelli | Cibo e Benessere | Museo | Calabria | 2001 | si | si | si |
| Assolombarda | Economia e Società | Associazione | Lombardia | 1945 | no | no | si |
| Artisana Group - Museo del Cavallo Giocattolo | Economia e Società | Museo | Lombardia | 2000 | si | si | si |
| Barilla | Cibo e Benessere | Archivio | Emilia Romagna | 1987 | attualmente chiuso | no | si |
| Benetton | Moda | Archivio | Veneto | 2009 | su prenotazione | no | si |
| Bergallo - Museo dell'Orologio da Torre G. B. | Economia e Società | Museo | Liguria | 1996 | si | si | si |
| Birra Menabrea | Cibo e Benessere | Museo e Archivio | Piemonte | 2017 | si | no | si |
| Birra Peroni | Cibo e Benessere | Museo e Archivio | Lazio | 1996 Archivio/2001 Museo | si | no | si |
| BPER Banca | Economia e Società | Museo e archivio | Emilia Romagna | 2017 | periodico | no | si |
| Bracco | Ricerca e Innovazione | Archivio | Lombardia | 1998 | attualmente chiuso | no | si |
| Branca | Cibo e Benessere | Museo | Lombardia | 2009 | si | no | si |
| Campani | Cibo e Benessere | Museo | Lombardia | 2010 | si | si | si |
| Cannon Sandretto - Collezione Civiltà della Plastica | Ricerca e Innovazione | Museo | Piemonte | 1995 | periodico | no | si |
| Cifa | Motori | Museo | Lombardia | 2013 | su prenotazione | no | si |
| Confindustria | Economia e Società | Organizzazione | Lazio | 1910 | no | no | si |
| Dersut Caffè | Cibo e Benessere | Museo | Veneto | 2010 | su prenotazione | no | si |
| Ducati | Motori | Museo | Emilia Romagna | 1997 | si | si | si |
| Eni | Ricerca e Innovazione | Archivio | Lazio | 2004 | su prenotazione | no | si |
| Ermeneildo Zegna | Moda | Archivio | Piemonte | 2003 | periodico | si | si |
| Fapim | Ricerca e Innovazione | Museo | Toscana | 2014 | su prenotazione | si | si |
| Farmigea | Ricerca e Innovazione | Archivio | Toscana | 2018 | su prenotazione | no | si |
| Federturismo | Economia e Società | Organizzazione | Lazio | 1993 | no | no | si |
| Fendi | Moda | Archivio | Lazio | 2015 | su prenotazione | no | si |
| Ferragamo | Moda | Fondazione Museo | Toscana | 1985 | si | si | si |
| Fondazione Ferrovie dello Stato Italiano - Museo Nazionale Ferroviario | Motori | Fondazione Museo | Campania | 1982 | si | si | si |
| Fila | Moda | Fondazione Museo | Piemonte | 2010 | si | si | si |
| Finteca - Auditorium Via Veneto Spazio Cultura | Economia e Società | Spazio Espositivo | Lazio | 2013 | su prenotazione | no | si |
| Fiocchi Munizioni | Ricerca e Innovazione | Archivio | Lombardia | 2016 | su prenotazione | no | si |
| Fondazione Aem - Gruppo A2A | Economia e Società | Archivio | Lombardia | 2007 | su prenotazione | si | si |
| Fonazione Ansaldo - Gruppo Leonardo | Economia e Società | Archivio | Liguria | 1980 | su prenotazione | no | si |
| Fondazione Il Cartastorie - Banco di Napoli | Economia e Società | Museo | Campania | 2016 | si | si | si |
| Fondazione Bitossi - Museo Artistico Industriale | Design | Museo e Archivio | Toscana | 2003 | su prenotazione | no | si |
| Fondazione Fiera Milano | Economia e Società | Archivio | Lombardia | 2004 | si | no | si |
| Fondazione Health Italian onlus - Museo del Mutuo Soccorso | Economia e Società | Museo | Lazio | 2010 | si | si | si |
| Fratelli Cozzi | Motori | Museo | Lombardia | 2015 | si | si | si |
| Gruppo Cimbali - MUMAC | Design | Museo | Lombardia | 2012 | su prenotazione | si | si |
| Gruppo Molteni | Design | Museo e Archivio | Lombardia | 2015 | si | no | si |
| Gruppo Unipol - Museo CUBO | Economia e Società | Museo | Emilia Romagna | 2013 | si | si | si |
| GUT Edizioni - Smemoranda Il Museo di Tutti | Design | Museo e Archivio | Lombardia | 2018 | si | no | si |

²³ Stima risalente al 31 Maggio 2019, presentata in occasione dell'Assemblea Annuale di *Museimpresa* tenutasi presso il Museo Piaggio di Pontedera (Pisa). Per ulteriori informazioni si consiglia di visionare il sito ufficiale dell'Associazione: <https://www.museimpresa.com> (Accesso libero). [03.09.2019].

| Nome Istituzione | Settore merceologico | Tipologia | Regione | Anno fondazione | Aperitura al pubblico | Attività Laboratoriali | Associato a Museimpresa |
|--|-----------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|
| Guzzini | Design | Archivio | Marche | 1997 | su prenotazione | no | si |
| Intesa Sanpaolo | Economia e Società | Archivio | Lombardia | 2003 | su prenotazione | no | si |
| Iris Ceramiche Group | Design | Museo | Emilia Romagna | 2018 | su prenotazione | no | si |
| Istocarta - Istituto di Storia della Carta Gianfranco Fedrigoni | Economia e Società | Archivio | Marche | 1900 | su prenotazione | no | si |
| Italgas | Ricerca e Innovazione | Museo e Archivio | Piemonte | 1984 | su prenotazione | no | si |
| Kartell | Design | Museo | Lombardia | 1999 | su prenotazione | no | si |
| La Marzocco | Design | Archivio | Toscana | 2009 | su prenotazione | no | si |
| Lamacart - Museo Nicolis | Motori | Museo | Veneto | 2000 | si | si | si |
| Associazione Museo della Melara | Economia e Società | Museo e Archivio | Lombardia | 2013 | su prenotazione | no | si |
| Fondazione Museo Agusta | Motori | Fondazione Museo e Archivio | Lombardia | 2002 | si | no | si |
| Luigi Lavazza | Cibo e Benessere | Museo e Archivio | Piemonte | 2018 Museo/ 2011 Archivio | si | si | si |
| Magneti Marelli | Motori | Archivio | Lombardia | 2008 | su prenotazione | no | si |
| Maire Tecnimont | Ricerca e Innovazione | Archivio | Piemonte | - | no | no | si |
| Mansutti | Economia e Società | Fondazione | Lombardia | 2004 | si | no | si |
| Martini & Rossi | Cibo e Benessere | Museo e Archivio | Piemonte | 1961 | si | no | si |
| Milan A.C. | Economia e Società | Museo | Lombardia | 2014 | si | si | si |
| Centrale dell'Acqua di Milano | Ricerca e Innovazione | Collezione | Lombardia | 2018 | si | si | si |
| Mucci | Cibo e Benessere | Museo | Puglia | 2005 | si | no | si |
| Magnani Pescia - Museo della Carta | Ricerca e Innovazione | Archivio | Toscana | 2004 | su prenotazione | no | si |
| Il Paesaggio dell'Eccellenza | Economia e Società | Associazine | Marche | 2010 | periodico | si | si |
| Piaggio | Motori | Museo e Archivio | Toscana | 2000 | si | si | si |
| Pirelli | Motori | Archivio | Lombardia | 2008 | su prenotazione | si | si |
| Poli Grappa | Cibo e Benessere | Museo | Veneto | 1993 | si | no | si |
| Poltrona Frau | Design | Museo | Marche | 2012 | si | si | si |
| Poste Italiane | Economia e Società | Archivio | Lazio | 2017 | su prenotazione | si | si |
| Rancilio | Design | Museo | Lombardia | 2010 | si | no | si |
| Reale Mutua | Economia e Società | Museo e Archivio | Piemonte | 2007 | si | no | si |
| Rinascente | Design | Archivio | Lombardia | 2015 | su prenotazione | no | si |
| Rubelli | Moda | Archivio | Veneto | 1889 | su prenotazione | no | si |
| Same - SDF | Motori | Museo e Archivio | Lombardia | 2008 | si | si | si |
| Sisal | Economia e Società | Archivio | Lombardia | 2014 | su prenotazione | no | si |
| OM Carrelli Elevatori | Motori | Museo | Lombardia | 2017 | su prenotazione | no | si |
| Spazio Strega | Cibo e Benessere | Museo | Campania | 2003 | su prenotazione | si | si |
| Fondazione Dalmine | Ricerca e Innovazione | Archivio | Lombardia | 1999 | su prenotazione | si | si |
| Villa Foscari - Museo della Calzatura Rossi | Moda | Museo | Veneto | 1990 | si | si | si |
| Zambon | Ricerca e Innovazione | Museo | Lombardia | 2008 | si | no | si |
| Associazione Archivio Storico Olivetti | Design | Archivio | Piemonte | 1986 | su prenotazione | si | sostenitore istituzionale |
| Archivio Nazionale Cinema Impresa | Economia e Società | Archivio | Piemonte | 2006 | si | no | sostenitore istituzionale |
| Fondazione Isec | Economia e Società | Archivio | Lombardia | 1973 | si | no | sostenitore istituzionale |
| Fondazione Famiglia Legler | Moda | Archivio | Lombardia | 1994 | su prenotazione | si | sostenitore istituzionale |
| M9 - Museo del '900 | Ricerca e Innovazione | Museo | Veneto | 2018 | si | si | sostenitore istituzionale |
| Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo Da Vinci | Ricerca e Innovazione | Museo | Lombardia | 1953 | si | si | sostenitore istituzionale |
| Museo Teatrale alla Scala | Economia e Società | Museo | Lombardia | 1913 | si | si | < |

3.2 I Musei d'Impresa e il Design: strategie di comunicazione in Rete²⁴

Con l'obiettivo di conoscere ed indagare le strategie comunicative dei musei aziendali italiani, in questa fase della ricerca è sembrato rilevante riportare l'analisi esplorativa riguardante le modalità di rappresentazione e di interazione svolte in Rete. L'essenza primaria dell'istituzione museale riguarda non soltanto la responsabilità di conservare e custodire le testimonianze materiali e immateriali, ma anche quella di comunicarle, promuoverle e valorizzarle per la pubblica conoscenza e fruizione²⁵. Comunicazione, promozione e valorizzazione sono, quindi, azioni necessarie per far sì che il museo non resti un contenitore stantio e preposto alla mera conservazione. Una visione che ha offuscato l'immaginario comune fino al secolo scorso, paralizzando persino le potenzialità comunicative delle stesse istituzioni.

Non è cosa semplice circoscrivere unitariamente l'ambito della comunicazione culturale (Mazzoli & Zanchini, 2015), eppure, dal recente studio redatto dall'*Osservatorio News-Italia*, in materia di informazione museale da parte dei pubblici italiani, è emerso che l'interesse dei visitatori nei confronti di tali tematiche è in notevole crescita rispetto alle rilevazioni passate²⁶(Antonioni, & Raimondi, 2018). Le dinamiche comunicative presso le istituzioni museali di matrice storico-artistica sembrano essere sempre più allineate alle esigenze e ai bisogni della società contemporanea, e gli stessi musei hanno iniziato a comprendere la necessità di una comunicazione *business-oriented*, funzionale ad attrarre i pubblici dell'oggi (Ducci, Marino & Raimondi, 2018).

Un approfondimento qualitativo della ricerca sopracitata ha riguardato le modalità tramite le quali i musei comunicano con i pubblici ed ha coinvolto dieci soggetti museali italiani di

²⁴ Parte dei contenuti di questo paragrafo sono stati pubblicati all'interno della Rivista TafterJournal, N. 97 (D'Ambrosi & Gobbi, 2017).

²⁵ Riprendendo nuovamente la definizione dallo Statuto ICOM, 22^a General Assembly, Vienna, 24 Agosto 2007, ripresa dall'art. I del Decreto MiBACT del 23/12/2014 e divenuto Legge 52 il 10/03/2015.

²⁶ News-Italia è un osservatorio sui cambiamenti del consumo di informazione in Italia. Lo studio redatto tra il 2017 e il 2018, riguardante le modalità di informazione degli italiani in ambito culturale, è stato comparato con i dati raccontati nel 2014, dimostrando una crescita del +9% di interesse riguardo ad argomenti di matrice museale.

rilievo nazionale ed internazionale²⁷. Dalle interviste alle figure chiave che si occupano di comunicazione nelle varie istituzioni è emerso che, sebbene ci sia una consapevolezza crescente riguardo alla centralità della comunicazione nella vita del museo, restano ancora dei limiti, specialmente relativi all'utilizzo della rete, allo stanziamento di budget e alla presenza di risorse umane specializzate, punti di debolezza che fanno sentire il bisogno di un maggiore *empowerment* del settore comunicativo nei musei italiani (Carabini, Ducci & Raimondi, 2018).

E se nel panorama storico-artistico italiano si avverte l'esigenza di accrescere il grado di consapevolezza del ruolo della comunicazione museale, le istituzioni di matrice corporate, come si evidenzierà di seguito, sembrano essere ancora meno aperte ad una comunicazione aggiornata che utilizzi tecnologie *always-on* o che preveda la costante connessione dialogica con l'audience (Ducci, Marino & Raimondi, 2018).

I musei aziendali sono indubbiamente soggetti complessi da comunicare, poiché possono essere intesi come l'espressione consapevole della memoria organizzata che può, e soprattutto deve, essere narrata secondo modalità innovative partendo da una definizione identitaria solida e in stretta connessione con l'azienda matrice (Iannone, 2016). Per ragionare sulla complessità della comunicazione in ambito museale è bene tenere presente che tale sistema si manifesta principalmente perseguendo due tendenze. La prima di natura convergente, relativa alla cosiddetta comunicazione *onsite* (Cataldo & Paraventi, 2007), ossia il linguaggio interno, o meglio il metalinguaggio costituito mediante il mix-comunicazionale del museo, che va dalle *traditional supports* alle *new technologies* (Vitale, 2010). In tale categoria vanno inclusi anche l'allestimento e il setting, l'accoglienza, la proposta didattica, poiché anche questi fattori sono rappresentazioni che già di per sé raccontano e comunicano qualcosa del museo (Ducci, Marino & Raimondi, 2018). Il sistema simbolico che il museo sceglie di utilizzare ha il compito di semplificare la decodifica del visitatore nei confronti degli *exhibit* (Dudley, 2013; Cataldo & Paraventi, 2007), agevolando la connessione con i "fantasmi passati" che aleggiano attorno all'esposizione. Una scelta di strumenti volti ad evocare la risonanza e il riconoscimento, al fine di rintracciare l'interessamento del visitatore,

²⁷ "Come si comunicano i musei" è un approfondimento della ricerca "Informazione e patrimonio culturale" svolta dall'*Osservatorio News-Italia*. I soggetti coinvolti nell'analisi qualitativa sono: Galleria Nazionale delle Marche (Urbino), Il Grande Museo del Duomo (Firenze), Museo Archeologico di Napoli- MANN (Napoli), Museo Archeologico regionale Antonio Salinas (Palermo), Museo d'Arte Moderna-MAMbo (Bologna), Museo delle Scienze-MUSE (Trento), Museo del Novecento (Milano), Museo Egizio (Torino), Museo nazionale delle arti del XXI secolo-MAXXI (Roma), Peggy Guggenheim Collection (Venezia).

nonché la selezione critica del proprio personale “banchetto visivo” (Karp & Lavine, 1995). La seconda spinta comunicativa, invece, è diretta verso l'esterno, ossia *offsite* e divergente, e richiede l'utilizzo dei media e delle attività *outreach*. Modalità comunicative che devono essere accessibili al pubblico sia ante che post visita, al fine di estendere la durata del rapporto instaurato con il visitatore oltre i confini del luogo fisico o dell'esperienza vissuta dal vivo (Schweibenz, 1998). A questa seconda dimensione attengono le strategie comunicative che l'istituzione museale decide di attivare per segnalare la sua esistenza, raccontare la sua ragion d'essere, esternare il proprio valore culturale, ma anche per dialogare con i pubblici che sempre più hanno bisogni informativi e comunicativi da soddisfare (Da Milano & Sciacchitano, 2015; Marini Clarelli, 2005).

La sinergia comunicativa deve dunque essere progettata in modo armonico sia dentro che fuori le sale museali, tenendo presente la spinta che porta l'utenza ad interrogare i media collegati ad attività di matrice culturale, progettando una rappresentazione virtuale che, se correttamente strutturata, potrebbe agevolare la visita reale al luogo (Cataldo, 2014; Henning, 2006). Va preso come assunto il fatto che il museo coincide con l'immagine che proietta esternamente della propria identità, per tale ragione il visual design e la grafica sono discipline essenziali da coinvolgere nella progettazione dell'apparato comunicativo per facilitare, con un linguaggio unitario e riconoscibile, la percezione del visitatore (Vitale, 2010).

Percezione che non è mai lineare, poiché il tessuto connettivo si intreccia con le esigenze dell'istituzione e con quelle del visitor, ampliando il rapporto dialogico della sfera comunicativa, un processo senza dubbio ancora in via di evoluzione e che necessita di essere valorizzato attraverso i canali disponibili in Rete (Ferrara, 2007). Un aspetto, quest'ultimo, non ancora completamente elaborato e, sebbene recentemente ICOM Italia abbia avviato un'attività di monitoraggio per la strategia web museale²⁸, la potenzialità della comunicazione online risulta ancora non completamente esplorata. Le stesse Linee guida ICOM sono basate su riflessioni attorno agli strumenti e ai supporti più tradizionali per la comunicazione interna, la quale è fondata sul concetto di museo snello - *il museo non è un*

²⁸ L'attività di ricerca è svolta dalla Digital Cultural Heritage di ICOM Italia in collaborazione con la Direzione generale Musei ed è rivolta a tutti gli istituti e i luoghi della cultura dotati di un sito web.

*libro*²⁹ -, mentre la questione dell'utilizzo della comunicazione digitale per gli istituti museali non viene affatto trattata.

Il vuoto riguardante l'argomento pone in evidenza la necessità di riflettere sull'utilizzo della comunicazione digitale nei musei d'impresa e quella di monitorare costantemente lo stato dell'offerta all'interno di linee di riferimento generali, tracciate per facilitare il coinvolgimento dei visitatori in modo innovativo, al fine di costruire con gli stessi una relazione interattiva, dialogica e durevole nel tempo (Fletcher & Lee, 2012).

Muovendo da tali considerazioni iniziali, sono state di seguito analizzate le strategie di comunicazione online adottate dai musei aziendali del settore del design e associati a *Museimpresa*, con l'intento di evidenziare punti di forza e di debolezza di ciascun soggetto. Trattando molto spesso ambiti merceologici settoriali, i musei d'impresa possono essere difficili attrattori per un pubblico generico e non interessato all'argomento, per tale motivo è assolutamente necessario che si progettino operazioni di *reach* all'avanguardia. Va, infine, compreso quanto le nuove strategie mediatiche siano oggi centrali per le istituzioni museali che vogliono implementare l'audience, l'accessibilità alla conoscenza e il livello di partecipazione. E per il caso musei d'impresa, come si dovrebbe strutturare una corretta comunicazione digitale? Quanto potrebbe incidere la caratterizzazione di un'identità online sul coinvolgimento dei fruitori? E come si dovrebbe profilare una narrazione accessibile, coinvolgente e interattiva negli spazi della Rete?

Tenendo fermi tali interrogativi sono state indagate le identità digitali dei musei italiani del design mediante la progettazione di un *set* di indicatori, con l'obiettivo di stilare una prima rassegna sul panorama attuale e circoscrivere i punti di forza e di debolezza delle singole strategie museali ed individuare delle norme guida volte a migliorare l'utilizzo delle piattaforme partecipative.

²⁹ Espressione tratta dall'intervento di Mottola Molfino durante il convegno La Parola scritta nel museo, Conferenza promossa dalla Regione Toscana nel 2008.

3.3 Comunicare il Museo oggi

Il valore dell'inclusività democratica delle istituzioni museali è senz'altro affine all'idea di Europa *welfarista* che si afferma negli anni '50 e '60 (Da Milano & Sciacchitano, 2015). In Italia, già negli anni '70, la comunicazione visiva nei luoghi culturali, anche se con qualche ritardo rispetto Inghilterra e Olanda, inizia a delinearsi per tentare di ampliare l'accessibilità al museo per nuovi audience, tanto che in quegli anni la grafica preposta a questo tipo di comunicazione venne definita "grafica di pubblica utilità" (Ferrara, 2007). Da quel momento in avanti il mondo museale, e della cultura artistica in genere, inizia ad interrogarsi sulle esigenze³⁰ del visitatore, permettendo l'evolvere del concetto di visitatore-alunno in quello di visitatore-utente libero di scegliere tra la vastità delle informazioni (Villaespesa, 2013; Simon, 2010; Falk, 2009; Korn, 1992).

Nel contesto museale diventa importante perseguire l'obiettivo di essere quanto più un'istituzione accessibile e trasparente, cercando di mitigare il senso di inadeguatezza e spaesamento che può avvertire il visitatore non abituale, sostenendo al contrario una comunicazione culturale strutturata in base all'eterogeneità dei pubblici. Al museo è conferito il compito di stimolare il visitatore proponendo esperienze sempre aggiornate, poiché la mera visita non deve essere intesa come un *unicum*, ma un appuntamento che si rinnova tra il visitatore e l'istituzione (Mottola Molino, 2006). Riprendendo di nuovo la ricerca redatta da *News-Italia* riguardante l'informazione museale da parte dei pubblici generici, si può asserire che la dieta mediale emersa non appare unitaria. Gli italiani sembrano infatti avere preferenza nel rintracciare informazioni culturali relative a musei e mostre partendo dai media generalisti, come la televisione o i quotidiani, mentre, nel mondo Web, affermano di prediligere l'informazione attraverso il sito internet ufficiale dell'istituzione o il profilo Facebook, definito quale social media di maggiore accessibilità (Antonioni & Raimondi, 2018). Lo studio non tiene conto dei dati socio-demografici relativi all'età dell'utenza, all'occupazione, alla provenienza o al genere, ma è un interessante punto di partenza per iniziare a pianificare delle strategie comunicative funzionali per i musei italiani. Il museo è lo spazio in cui la sinestesia diviene la chiave di lettura necessaria per coinvolgere tutti i sensi

³⁰ Pochi anni più tardi si accorda un ampliamento dell'offerta dei servizi del museo con la Legge Ronchey del 1992, la quale sposta l'attenzione sull'esperienza del visitatore e allarga la proposta dei musei con i cosiddetti servizi aggiuntivi, necessari per favorire il benessere psico-fisico durante la visita museale.

del visitatore (Munari, 2010), ed è dunque compito delle strategie comunicative quello di rintracciare un sistema di codici e connessioni volto a favorire l'emozionalità, la curiosità e l'interazione, poiché ogni elemento fa parte del grande insieme simbolico della comunicazione (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1971).

Il valore dell'immersività, centrale in ambito museale, deve essere quindi declinato non soltanto come mero apparato scritto, ma come un insieme di linguaggi - visivo, acustico, tattile, olfattivo - concertati all'unisono per stimolare la pluralità dei pubblici, o le "intelligenze multiple" che possono essere correlate a differenti stili di apprendimento (Gardner, 2013). Bisogna, pertanto, ragionare sul fatto che il pubblico non può essere inteso come una massa uniforme o *blob* da istruire (processo *top-down*), bensì, deve essere descritto come un'entità eterogenea determinante nella vita del museo attraverso ogni scelta che compie (processo *bottom-up*) (Giorzet & Vellar, 2018; Bartoletti & Patrinieri, 2012). Per questa ragione, l'*audience development*, ossia l'insieme di azioni volte ad ampliare e diversificare il pubblico, non può essere tradotta come semplice aumento numerico dei visitatori, ma come partecipazione attiva alle proposte del museo, aumentando anche la qualità del livello esperienziale (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregini & Vittori, 2014).

C'è una netta demarcazione tra chi decide di entrare in contatto con il mondo culturale istituzionalizzato e chi invece ne resta fuori per motivi talmente vari da rendere difficoltoso il rintracciamento delle cause. Una scelta del tutto personale che viene compiuta da parte del visitatore che decide di allacciare o meno un patto con l'istituzione museale, partecipando o allontanandosi dalla vita culturale di quel luogo (Boccia Artieri, Gemini, Pasquali, Carlo, Farci & Pedroni, 2017).

Le 50 sfumature di pubblici teorizzate da Bollo (2014) si estendono, appunto, dagli utenti facilmente coinvolti, agli occasionali, ai potenziali e di prossimità, per arrivare al non-pubblico, accettando il fatto che quest'ultimo per un proprio disinteresse non potrà essere raggiunto dalle solite strategie di comunicazione emesse dall'istituzione museale. Ponendo alla base le dinamiche del raggiungimento si può instaurare una modalità comunicativa propedeutica all'intercettazione di pubblici, ossia un approccio iniziale durante il quale il museo dovrà proporsi in modo sempre più attraente, accessibile e aggiornato nella generazione di significati da narrare alla molteplicità dei pubblici esistenti (Cataldo, 2014; Dudareva, 2014; Gray, 2003). Ed è proprio nell'azione del raggiungimento che si concentra

lo studio delle dinamiche comunicative e promozionali dei musei aziendali, composte dall'unione delle operazioni delle strategie *offsite* che l'istituzione decide di attivare investendo anche in approcci inusuali e al di fuori della propria sfera di competenza. In questa prima intercettazione dei pubblici il ruolo della comunicazione digitale è certamente una componente determinante se si vuole raggiungere l'obiettivo di incuriosire il visitatore che da potenziale potrebbe divenire reale e fisico (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014; Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011). L'utente intercettato potrà dunque scegliere di divenire *visitor* e, una volta vinto *l'effetto soglia* (Lugli, 1992), dopo aver scavalcato le barriere sociali, cognitive, emotive e psicologiche per approcciarsi alla realtà museale, sarà compito delle attività di *engagement* il soddisfare, l'incuriosire, nonché il fidelizzare ogni singolo partecipante. Il pubblico deve essere visto come il nucleo centrale a tutte le strategie attivate dal museo, visione allineata con l'approccio costruttivista di Hein (1995), il quale vede il singolo soggetto come co-curatore capace di fruire, interagire, interpretare ed ideare un significato culturale del tutto personale, accrescendo in tal modo la propria conoscenza e l'autorealizzazione per l'esperienza svolta (Simon, 2010).

Nell'attualità, caratterizzata dalla convergenza culturale (Jenkins, 2006), il concetto di *participatory museum*³¹ di Simon (2010) è esondato dagli argini dell'architettura fisica, trasportandosi nella volontà dell'utente stesso di poter creare contenuti multimediali attraverso i canali social, vestendo il ruolo di *prosumer* in grado di generare ulteriori significati (Degli Espositi 2015; Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010). Grazie a programmi che offrono ai visitatori la possibilità di condividere, adattare, modificare, costruire e curare i propri contenuti digitali, i modelli di coinvolgimento che traslano dal reale al virtuale, o viceversa, sono ormai diventati una comune aspettativa. Quindi, come dal Web 1.0 si è passati al Web 2.0 e al successivo Web 3.0, allo stesso modo l'istituzione museale dovrà evolvere in un museo aderente al contesto sociale e comunicativo contemporaneo (Bonacini, 2012), investendo e coadiuvando il ruolo attivo del visitatore-utente a partire dalle strategie comunicative sviluppate in Rete, le quali dovranno essere avviate solo dopo un'attenta analisi di *benchmark* e di identificazione dei pubblici di riferimento (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014).

³¹ "The participatory museum" è un libro consultabile online redatto da Nina Simon, curatrice indipendente con esperienza nell'ambito del design partecipativo. Grazie all'esperienza nel settore, Simon crea Museo 2.0, un'azienda di design che lavora con musei, biblioteche e istituzioni culturali in tutto il mondo per realizzare mostre dinamiche e programmi educativi guidati dal pubblico.

E' bene aggiungere che quello del *prosumer* è in realtà un ruolo ricoperto con semplicità dall'utenza contemporanea, poiché la possibilità di lavorare con criteri di auto-espressione customizzati è intrinseca nella natura stessa dei social media, dove il concetto di identità individuale viene espresso nel decretare il gradimento, la soddisfazione e soprattutto la scelta di una connessione selezionata con altri profili, pagine o gruppi (Caruth & Shelley, 2007). Basti pensare a social network come *Facebook* che richiedono una dettagliata rappresentazione digitale del proprio account per migliorare l'interazione con gli altri utenti, o a canali semi-professionali quali *LinkedIn* che si basano proprio sulla creazione di una rete di conoscenze partendo da collegamenti selezionati (Giaccardi, 2012; Effing, Van Hillegersberg & Huibers, 2011; Simon, 2010). Un processo "from me to we" come lo definisce Simon (2010) che, se utilizzato in contesti culturali, potrebbe dare vita a comunità di utenti associati da interessi artistici, quali appunto i musei, che potrebbero entrare a far parte del dibattito quotidiano del mondo del Web (Bonacini, 2012). Un aspetto da evidenziare riguarda proprio la capacità di sperimentazione avviata da alcuni musei storico-artistici che hanno comunicato e promosso la propria esistenza e le proprie collezioni con strategie innovative e con un *appeal* davvero attrattivo per gli utenti (Chung, Marketti & Fiore, 2014; Dudareva, 2014; Caruth & Shelley, 2007).

E' questo il caso di quando linguaggi seduttivi ereditati dal glossario pubblicitario vengono liberamente affiancati a tematiche culturali, come se si volesse "vendere" non un prodotto di natura commerciale, ma un'opportunità esperienziale e di accrescimento culturale (Ferrara, 2007). Ottimi esempi di comunicazione, difatti, arrivano proprio da musei artistici che, interiorizzando la contemporaneità dei cambiamenti socio-culturali, si impegnano a raggiungere e coinvolgere i visitatori con linguaggi ben declinabili nelle piattaforme social e Web. Basti pensare alla struttura del sito del *Rijksmuseum* di Amsterdam, nel quale viene messa a disposizione la possibilità di creare un account e di selezionare le opere delle collezioni per creare una propria bacheca personalizzata grazie ad un sistema di gradimento simile al "like". Un funzionamento che ricalca il modello dei maggiori social, come ad esempio *Pinterest* o *Instagram*, e che affida la maggior parte della propria comunicazione all'immagine più che al testo scritto³². Un'interazione a tale livello apre sicuramente nuove frontiere e spunti per la comunicazione dei musei di natura aziendale i quali, sebbene in

³² <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award> (Accesso libero). [10.08.2019].

modalità differenti, dovrebbero abbracciare l'idea comune del co-autoraggio prosumerico e partecipato (Bollo, 2014; Bartoletti & Paltrinieri, 2012; Simon, 2010). Si potrebbe dunque pensare al museo d'impresa come ad uno strumento di narrazione del brand *heritage-based* che vuole custodire ed esaltare il proprio patrimonio, la propria storicità, (Iannone, 2016) valorizzando il capitale culturale aziendale (Montella, 2008). O, più specificatamente, come ad un *format* privilegiato per la diffusione della memoria collettiva aziendale, un tassello facente parte della tastiera comunicativa sviluppata per l'*heritage mix* (Martino, 2013).

Quando l'azienda decide di comunicarsi attraverso un museo inevitabilmente si riallaccia ai propri valori identitari che la contraddistinguono dalle altre aziende dello stesso settore merceologico, diventando un importante *plus* metanarrativo per emergere tra i competitors (Iannone, 2016). Per tale ragione, raccontare e promuovere questo collegamento storico e culturale non è meno importante di altre strategie di marketing messe in atto dall'azienda stessa con maggiore facilità di dispendio di energie e risorse. Sebbene la realtà di *Museimpresa* faccia sperare in una sempre crescente promozione e coinvolgimento dei musei in attività collettive, attualmente alcuni associati restano molto distanti dall'idea di comunicazione museale ben strutturata e strategica. Fattore non trascurabile, specialmente quando si parla dell'utilizzo delle piattaforme partecipative dei social network. Tali strumenti, infatti, pur essendo i canali consigliati per una promozione identitaria democratica e all'avanguardia, molto spesso, soprattutto per motivi legati alla *governance* in atto, trovano parecchie resistenze ad essere inglobati nelle strategie comunicative dei musei industriali italiani (Antonioni & Raimondi, 2018; Crabini, Ducci, Raimondi, 2018; Martino, 2015).

3.4 La dimensione comunicativa online

Come anticipato, l'obiettivo di questo step della ricerca è stato quello di analizzare le strategie di comunicazione online adottate dai musei d'impresa italiani del settore del design, al fine di ottenere una prima fotografia dello stato dell'arte del panorama social e web. Nello specifico, l'indagine si è ispirata alla classificazione di Vitale (2010), secondo cui la comunicazione al museo deve ricalcare sei aggettivi fondamentali, ossia: deve essere vera, attendibile e verificata, cioè basata su dati dimostrabili; deve essere social, nel senso di

sociale e utile alla collettività; deve essere sensata, appartenente ad una visione complessiva di significati basati sull'identità; deve essere olistica, mai frammentata e inserita in un contesto armonico; deve essere differenziale, ossia innovativa nella creazione di immagine in controtendenza; deve essere diffusa, deve cioè riguardare ogni aspetto di interazione, come ad esempio l'educazione museale. L'insieme di questi parametri può essere applicato alle molteplicità dei musei esistenti, siano essi musei d'arte, archeologici, storici, di scienze naturali, della tecnica, etnografici, tematici, esperienziali ed aziendali. E' bene, inoltre, sottolineare che i musei d'impresa, essendo per loro natura strettamente correlati alle sfere della comunicazione pubblicitaria e del marketing, non dovrebbero avere difficoltà e resistenza nel rintracciare ed avviare strategie di promozioni adeguate anche all'identità museale. Nello specifico, l'indagine di *benchmark* ha riguardato lo studio di sette musei d'impresa del settore merceologico del design attualmente associati a *Museimpresa*, quali: *Alessi, Bitossi, Cimbali, Kartell, Molteni, Poltrona Frau e Rancilio*. Lo studio ha previsto l'ideazione di una specifica matrice d'analisi volta da una parte a verificare le strategie di comunicazione digitale impiegate nel promuovere l'identità aziendale e il museo d'impresa e, dall'altra, ad analizzare gli strumenti social per valorizzare il coinvolgimento e la partecipazione interattiva dei diversi fruitori. Cinque sono gli indicatori principali su cui è stata basata l'intera ricerca, ed essi sono: l'identità, la promozione, la presenza social, l'interattività ed, infine, la trasparenza (Figura 4). In dettaglio, l'identità, è il *core identity* che il museo rappresenta di se stesso negli spazi virtuali e che si sviluppa in un'immagine coordinata.

La dimensione identitaria è stata a sua volta suddivisa nei seguenti sotto-indicatori: l'esistenza di un sito dedicato al Museo, la presenza di documenti identitari fondamentali quali *Mission-Vision*, la rappresentazione del logo del museo, l'elaborazione di uno storytelling del percorso, la definizione di una *virtual gallery* per una visione completa di iniziative legate al museo e alle collezioni. Per promozione, invece, si intende il mix di strategie *offsite* volte all'accrescimento dell'*audience development*, nonché della *corporate image* e della *corporate reputation*. L'ambito promozionale è stato analizzato mediante sotto-indicatori riguardanti la creazione di contenuti aggiornati, come: la presenza di un calendario degli eventi correnti, notizie riguardanti il museo quali premi, candidature, rassegna stampa,

nonché la proposta delle attività programmate e la condivisione di collaborazioni con altre istituzioni, artisti, centri di ricerca del territorio.

L'indicatore della comunicazione social ha riguardato la presenza dell'istituzione museale nei *social network* più diffusi tra le istituzioni culturali, tenendo presente la possibilità di rintracciare *folksonomie* non ufficializzate dal museo, dall'archivio, dalla fondazione o dal brand. Pertanto, possiamo suddividere i canali partecipativi in social con maggiore presenza di testo quali Twitter, Facebook, LinkedIn e social che privilegiano la narrazione *visual* attraverso immagini o supporti audiovisivi come Instagram, Pinterest, Youtube (Da Milano & Righolt, 2015; Fletcher & Lee, 2012; Henning, 2006).

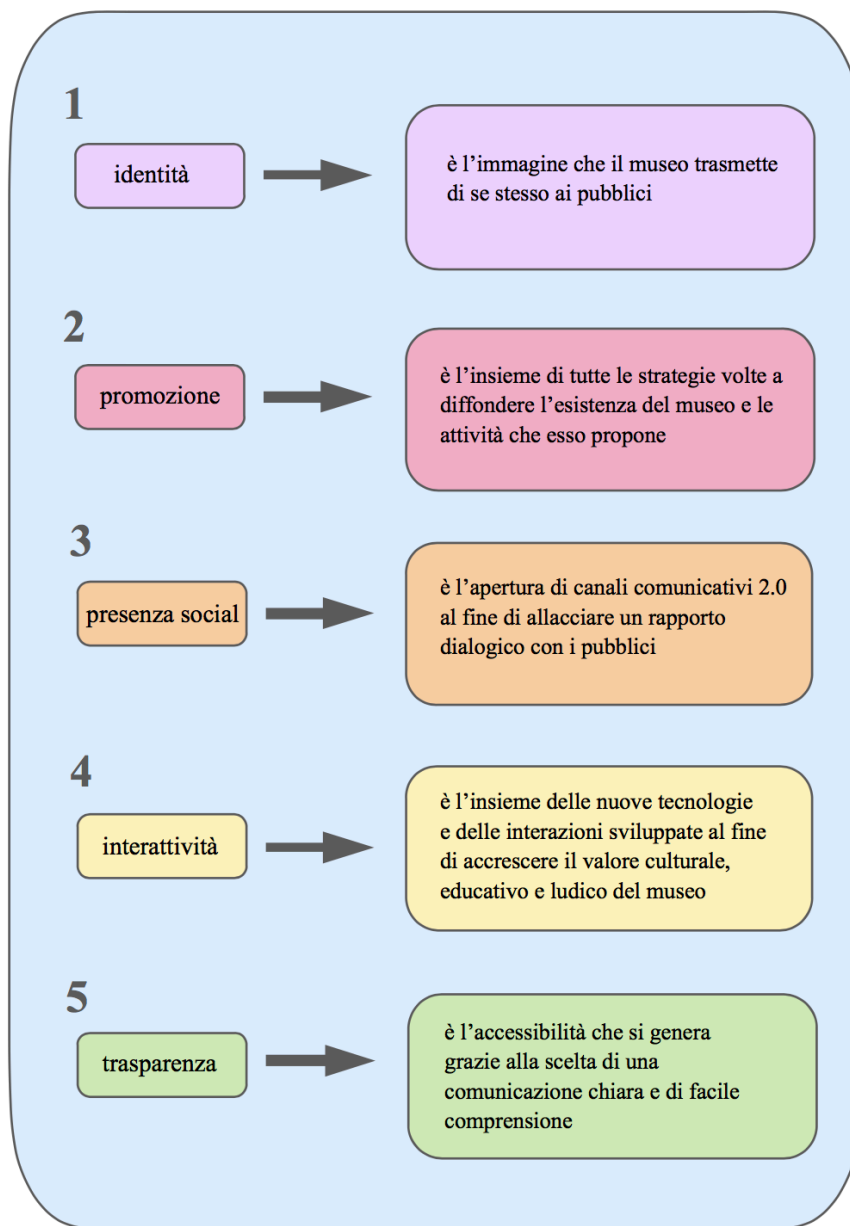
L'interattività, ossia l'interazione dialogica tra l'utenza e l'istituzione sorgente mediante l'utilizzo di nuova tecnologia, viene analizzata mediante i seguenti sotto-indicatori: la presenza di materiale video nella pagina web, la possibilità di interagire tramite virtual tour, giochi, videogiochi, quiz erogati dal museo, la customizzazione dell'itinerario grazie alle nozioni consultabili sul sito o direttamente scaricabili.

Per trasparenza, infine, si intende la corretta accessibilità alle informazioni necessarie per approcciarsi alla visita. I sotto-indicatori di tale sfera riguardano: l'agevolazione nel rintracciare i contatti generici come l'indirizzo, la presenza di informazioni sui servizi offerti, le indicazioni riguardanti la mobilità e il raggiungimento, il sito tradotto in altre lingue a partire dall'inglese, l'accessibilità fisica per gruppi d'utenza con particolari esigenze e la condivisione di un regolamento di visita online che anticipi le richieste dei fruitori.

La valutazione degli item elencati è avvenuta tramite l'utilizzo di una scala di valori che va da 0 a 6 e che ha permesso di definire il diverso grado di efficacia delle *web strategy* promosse dai musei aziendali analizzati³³. Nello specifico i punteggi ottenuti sono stati collocati entro un *range* che va da un livello *low* di elaborazione della piattaforma digitale finalizzato all'informazione e alla promozione standard, fino ad un livello *high*, più sofisticato di progettazione rivolto a forme di coinvolgimento emotivo dell'utenza e all'interazione partecipativa e co-autoriale.

³³ Le rilevazioni per questa fase della ricerca e per il contributo pubblicato nella Rivista *TafterJournal* sono avvenute nel periodo compreso da Maggio ad Ottobre 2017, ossia durante il I anno di Dottorato.

Figura 4: Gli indicatori dell'analisi della dimensione comunicativa



Fonte: D'Ambrosi & Gobbi, 2017.

L'indicatore "identità" (Tabella 2) è principalmente volto a verificare se la comunicazione in Rete sia stata costruita attorno ad un'istituzione museale con una chiara visione del proprio operato e delle proprie ragioni d'essere. Per identità si intende, quindi, la consapevolezza della percezione che il museo ha di se stesso, cioè la propria coscienza di esistere in relazione ad un contesto territoriale, sociale, storico e culturale.

La caratterizzazione identitaria è particolarmente forte nel caso del Mumac, corporate museum del Gruppo Cimbali, che raggiunge la presenza in 4,5 su 6 sotto-indicatori, seguito da Frau³⁴ e Molteni che ottengono una votazione al di sopra della sufficienza con 4 su 6 sotto-indicatori coperti, da Kartell e Rancilio rispettivamente con 3,5 e 3 su 6 sotto-indicatori, e Alessi e Bitossi che non raggiungono la sufficienza con 2 su 6 sotto-indicatori.

Va evidenziato come la maggioranza dei musei, 5 su 7³⁵, abbia una pagina web dedicata e autonoma per la comunicazione museale. Assolvono al requisito in maniera parziale i musei Alessi e Kartell che non possiedono una *URL* autonoma da quella del sito istituzionale aziendale, sebbene siano gli unici due campioni a soddisfare il parametro riguardante la dichiarazione della *Mission*, uno dei documenti costitutivi³⁶ che secondo il Codice Etico ICOM³⁷ l'istituzione museale permanente è tenuta a stilare.

Particolarmente interessante è la caratterizzazione identitaria del sito del museo Kartell nel quale si rintraccia un capitolo dedicato alla narrazione del museo e intitolato appositamente “La mission”.

Nella definizione della *core image*, inoltre, il museo è tenuto a comunicare la propria identità attraverso un apparato *visual* coordinato, a partire dalla progettazione di un logo identificativo. L'indicatore riguardante la presenza di un logotipo identificativo è pienamente coperto dal Mumac, ma anche dai musei Bitossi e Rancilio che in questo parametro ottengono un punteggio massimo. Contrariamente, i restanti musei, Alessi, Kartell, Molteni, Poltrona Frau, coprono in maniera parziale il quesito non presentando un logotipo realizzato ad hoc per l'istituzione museale, ma solamente la declinazione di quello preesistente del brand con variazioni minime, come nella selezione del colore o semplicemente nell'aggiunta del termine museum o museo a fianco al logotipo aziendale.

³⁴ Uno degli obiettivi della collaborazione tra Poltrona Frau e il Dottorato di Ricerca è stato l'aggiornamento del sito web museale. Sulla base dell'analisi presentata in questo Capitolo è dunque avvenuto il ripensamento delle strategie in Rete e il nuovo sito è stato lanciato nel Maggio del 2019. Va specificato che le rilevazioni riportate in questo paragrafo riguardano la precedente versione del sito museale.

³⁵ Attualmente il sito del PFM è stato inglobato all'interno del sito aziendale, mentre la versione precedente, ossia quella presa in considerazione per lo studio, era autonoma e distaccata dalla pagina Web del brand.

³⁶ “Le amministrazioni responsabili sono tenute a garantire che ogni museo disponga di un atto costitutivo, statuto o altro documento ufficiale, scritti, resi pubblici e redatti in conformità con la normativa nazionale, che definiscano chiaramente lo status giuridico, la missione e la natura permanente di organismo senza fini di lucro del museo.” (tratto dal Codice Etico ICOM).

³⁷ Il Codice Etico Professionale dell'ICOM è stato adottato all'unanimità dalla 15^a Assemblea Generale dell'ICOM a Buenos Aires (Argentina) il 4 novembre 1986. È stato modificato dalla 20^a Assemblea Generale a Barcellona (Spagna) il 6 luglio 2001, che lo ha rinominato Codice etico dell'ICOM per i Musei, ed infine revisionato dalla 21^a Assemblea Generale a Seoul (Repubblica di Corea) l'8 ottobre 2004.

L'azienda, decidendo di investire nella realizzazione di un museo, oltre che del capitale deve investire energie nel ricercare la propria cifra identitaria, patrimoniale e storica che deve essere correttamente comunicata sia mediante la progettazione di un apparato *visual* coordinato, sia con la strutturazione di una narrazione adeguata e aggiornata (Amari, 2001).

I sotto-indicatori riguardanti lo storytelling del percorso, la presenza di una virtual gallery sono dunque parametri utili per comprendere il grado di condivisione del patrimonio e delle collezioni che il museo offre in Rete. Mumac e Molteni coprono totalmente entrambi gli item, seguiti da Kartell e Poltrona Frau in egual misura, Rancilio, Alessi, ed infine Bitossi, nel quale caso si ha assenza totale in questo specifico ambito.

Per quanto riguarda la condivisione della *Vision*, ossia l'esternazione dei propri obiettivi futuri, talvolta esplicitata attraverso le parole di figure rappresentative per l'istituzione, le prime postazioni dei sotto-indicatori precedenti si ribaltano, poiché Poltrona Frau è l'unico museo che comunica l'idea di visione futura condividendo gli interventi video dei vertici aziendali che riflettono sulla futura evoluzione del museo. A seguire Molteni e Mumac esplicitano parzialmente la propria visione, mentre si riscontra assenza totale negli altri campioni.

Quest'analisi pone in evidenza la necessità del museo corporate, un *medium* complesso e poco analizzato per la rapidità d'espansione (Negri, 2003), di puntualizzare con una progettazione ab origine la propria cifra identitaria e istituzionale, condividendola con l'audience in varie modalità, scongiurando il pericolo di essere percepito come spazio espositivo dal valore meramente produttivo e commerciale (Castellani & Rossato, 2014).

Tabella 2: L'identità

| | Alessi | Bitossi | Kartell | Molteni | Mumac (Cimbali) | Poltrona Frau | Rancilio |
|---------------------------|----------|----------|------------|----------|--------------------|------------------|----------|
| Sito dedicato al Museo | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Mission museale | 0,5 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Logo del Museo | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 |
| Storytelling del percorso | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Virtual gallery | 0,5 | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 0,5 | 1 |
| Vision | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0 |
| Totale | 2 | 2 | 3,5 | 4 | 4,5 | 4 | 3 |

Sotto l'indicatore "promozione" (Tabella 3) convergono tutte le operazioni finalizzate ad incentivare l'*audience development* e ad implementare il grado di interessamento dell'utenza, rafforzando la trasmissione dei *value* aziendali (Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017). Nell'attuazione di strategie promozionali il *gap* tra i musei campionati si allarga toccando le estremità della scala di valutazione. Infatti, sebbene il Mumac risponde positivamente a tutte le voci, ottenendo un punteggio di 6 su 6 sotto-indicatori, gli altri campioni restano sotto la soglia della sufficienza, come, ad esempio, Officina Rancilio che raggiunge 2,5 su 6 sotto-indicatori, Bitossi con valutazione di 2 su 6, Poltrona Frau con 1 su 6, ed infine Alessi, Kartell e Molteni, le quali operazioni promozionali non vengono riscontrate in nessun item analizzato.

Il parametro della condivisione di menzioni, candidature e premi vinti, è il sotto-indicatore con valutazione meno soddisfacente, poiché soltanto nel caso del Mumac si rintraccia la presenza di promozione in tale ambito. In tutti gli altri sotto-indicatori il museo Cimbali è affiancato da Rancilio il quale copre parzialmente i parametri, utilizzando la pagina Facebook per ogni tipo di comunicazione promozionale senza differenziazione nella tipologia d'informazione. Contrariamente, il sotto-indicatore riguardante la presenza del calendario eventi è quello con la risposta maggiore, poiché, oltre a Mumac e Rancilio, anche il campione del sito di Poltrona Frau presenta uno spazio dedicato alla comunicazione degli eventi promossi, sebbene non sia stato recentemente aggiornato. Meno complete sembrano le

informazioni utili alla fruizione del servizio, poiché nelle rispettive pagine web si rimbalzano le domande dell'utenza ad indirizzi email generici o alla compilazione di *form* standard in cui inserire i propri contatti.

Nell'analisi della presenza e dell'aggiornamento puntuale di una rassegna stampa dedicata al museo e nella promozione di collaborazione con istituti culturali del territorio, centri di ricerca, singoli artisti, invece, oltre al Mumac e alla parziale promozione di Rancilio, anche il campione Bitossi risponde positivamente con un punteggio massimo in entrambe le voci.

Sembra utile specificare come il Mumac copra i vari ambiti promozionali partendo dalla strutturazione di un sito che permette di selezionare la tipologia di esperienza che si vuole compiere all'interno del museo, declinando il tour e i laboratori in base alla natura dell'utenza, come ad esempio le scuole o le famiglie.

Le potenzialità culturali del museo, particolarmente a livello reputazionale e di responsabilità sociale, sono necessarie per instaurare in maniera equiparata un dialogo con istituzioni quali le Università, le istituzioni museali, le fondazioni, le gallerie, i centri di ricerca e molte altre realtà del territorio, associando concretamente il marketing aziendale con quello territoriale, promuovendo la cultura d'impresa dislocata anche in aree produttive tendenzialmente meno turistiche (Liggeri, 2015).

Le attività promosse del Mumac sono volte alla realizzazione di nuove sinergie culturali, come la collaborazione con il *Teatro alla Scala* di Milano, assieme al quale ha portato in scena, all'interno dello spazio museale, un'opera dal titolo "Si va in scena! Miscela lirica: quando il caffè incontra l'opera".

Il museo stesso è inoltre coinvolto in attività *outreach*, al di fuori del proprio confine architettonico, con la performance "Pagine all'aroma di caffè"³⁸ rappresentata dalla compagnia *Eco Di Fondo* in occasione del *Salone del Libro di Torino*.

Tutti gli eventi e le attività erogate dal museo Mumac vengono prontamente raccontate e valorizzate attraverso il sito e i canali social con aggiornamenti sistematici e costanti, poiché l'istituzione comprende l'importanza delle collaborazioni instaurate con il settore della

³⁸ Nel sito del MUMAC, all'interno delle "news&events", si possono rintracciare le iniziative attuali e passate promosse dal museo. Da evidenziare come molte operazioni siano rivolte al pubblico dei bambini come il "Laboratorio di Pasticceria" del 28 Maggio 2017. Va, altresì, sottolineato come all'interno di questo contenitore vengano comunicati anche i premi e i riconoscimenti vinti dal museo, come, ad esempio, la menzione speciale nell'ambito della quarta edizione del Premio CULTURA + IMPRESA.

cultura e dell'arte che, oltre ad accrescere la reputazione della realtà museale d'impresa, implementano conseguentemente anche la *corporate reputation* del brand matrice.

Con le osservazioni riportate non si vuole escludere che gli altri musei presi a campione collaborino in iniziative di tale natura e livello, tuttavia si vuole evidenziare la mancata opportunità promozionale nel non comunicarle all'infuori dell'ambito settoriale, un'operazione che influenzerebbe positivamente gli *stakeholders*, incuriositi e ben predisposti alla possibilità di una visita reale onsite del museo.

Tabella 3: La promozione

| | Alessi | Bitossi | Kartell | Molteni | Mumac (Cimbali) | Poltrona Frau | Rancilio |
|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|--------------------|------------------|------------|
| Calendario eventi | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 0,5 |
| News aggiornate | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0,5 |
| Premi e riconoscimenti | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Laboratori, tour, workshop | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0,5 |
| Rassegna stampa | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0,5 |
| Collaborazioni con altri istituti | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0,5 |
| Totale | 0 | 2 | 0 | 0 | 6 | 0,5 | 2,5 |

Con l'indicatore dedicato ai social network (Tabella 4) ci si limita a rintracciare la presenza o l'assenza dell'istituzione museale nei principali social utilizzati per la comunicazione culturale ed analizzati dalla *Fondazione Fitzcarraldo* (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregini & Vittori, 2014).

Da una prima osservazione è evidente come in questo indicatore il *range* di valutazione si stenda da un punteggio massimo alla totale assenza. Dalla griglia d'analisi, infatti, si evince che l'utilizzo dei social da parte del Mumac sia soddisfacente per tutti gli item individuati, raggiungendo un punteggio totale completo. Mentre, ad eccezione di Officina Rancilio che presenta una pagina Facebook ufficiale, i restanti campioni non gestiscono canali social collegati direttamente alla realtà museale, poiché, come avviene per le pagine web

precedentemente analizzate, i profili dei musei vengono inglobati in quelli ufficiali dell'azienda.

Quindi, 5 campioni su 7³⁹ non soddisfano alcun item, assenza che viene colmata con l'elaborazione e la creazione di contenuti non ufficiali da parte degli stessi visitor che assumo il ruolo di co-autori e di *prosumer* di *folksonomie* riguardanti l'istituzione (Degli Espositi 2015; Bartoletti & Paltrinieri, 2012; Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010).

In particolare, nel caso di Kartell si riscontra la presenza di una pagina Facebook non ufficializzata dall'istituzione, nella quale gli utenti condividono le proprie esperienze tramite fotografie, video, hastag e geolocalizzazione fisica del luogo. La creazione di contenuti da parte degli utenti è un processo da non sottovalutare, in linea con l'idea di partecipazione e co-autoraggio un processo ascensionale *bottom-up* che dovrebbe influenzare da principio la pianificazione delle strategie comunicative del museo, salendo fino al livello decisionale (Holdgaard & Klasttrup, 2014; Simon, 2010).

A questo punto viene naturale chiedersi perché, seppur gratuiti, i social network non vengano presi in considerazione dalle istituzioni museali d'impresa durante la progettazione del mix-comunicazionale. Oppure, di conseguenza, essendo ormai assodata l'importanza dell'utilizzo dei tali media in ambiti specialistici quali la sanità o l'informazione pubblica (Lovari 2017, 2013; Materassi, 2017), per quale motivo la medesima modalità comunicativa non riesce ad attecchire con facilità e divenire una pratica integrata nel caso dei musei aziendali.

Molto spesso ciò avviene per motivi legati al tipo di *governance*, all'assenza di budget e di figure apposite che sappiano gestire la creazioni di contenuti e di informazioni sempre aggiornate, mansioni che richiederebbero l'impiego e la preparazione di personale formato e dedicato unicamente a tale specifico settore museale (Crabini, Ducci, Raimondi, 2018).

L'assenza di comunicazione in Rete disattende le aspettative del pubblico italiano che dichiara di informarsi riguardo a tematiche museali in Rete partendo proprio dal sito internet e dalla pagina Facebook, come emerso dal già citato studio dell'*Osservatorio News-Italia* (Antonioni & Raimondi, 2018).

Questa mancanza rafforza un altro *gap* che, secondo Bonacini (2012), non è solamente un fattore di presenza, ma è un "gap semantico" tra il linguaggio scientifico-istituzionale del museo e quello più logico-colloquiale dell'utenza contemporanea. Distanza che dovrebbe

³⁹ Nel momento delle rilevazioni il PFM non era presente su alcun social network con un account autonomo. Attualmente è presente su Facebook come pagina luogo connessa all'account del brand.

accorciarsi in favore di una partecipazione dell'utenza maggiormente attiva, predisponendo la programmazione di strategie sempre più allineate con l'innovazione continua della *digital transformation* (Ducci, Marino & Raimondi, 2018; Hinton & Whitelaw, 2010; Kalfatovic, Kapsalis, Spiess, Van Camp, & Edson, 2009; Finnis, 2008).

Tabella 4: La presenza social

| | Alessi | Bitossi | Kartell | Molteni | Mumac (Cimbali) | Poltrona Frau | Rancilio |
|---|------------|------------|----------|----------|--------------------|------------------|----------|
| Presenza Facebook | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Presenza Twitter | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Presenza Instagram | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Presenza Pinterest | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Canale Youtube | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Folksonomie, pagine non ufficiali | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Totale | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 6 | 1 | 2 |

Per “interattività” (Tabella 5) si intende l'unione di tutte le operazioni volte a favorire lo scambio di informazioni tra due sistemi, museo e visitatore, percepito e percettore (Bottoli & Bretagna, 2013).

L'indicatore relativo all'interattività risulta complessivamente insoddisfacente, tanto che il range di valutazione si restringe, ottenendo come valore massimo il Mumac con 2,5 su 6, seguito da Poltrona Frau con 2 su 6, Kartell con 1 su 6, Molteni con 0,5 su 6 e Alessi, Bitossi, Rancilio con presenza nulla in ogni sotto-indicatore.

Sebbene la quasi totalità degli item non venga soddisfatta, va comunque sottolineata la possibilità di svolgere tour virtuali in due campioni studiati, Kartell e Poltrona Frau, nonché la progettazione di una visita differenziata in base all'utenza e la possibilità di acquisire materiale gratuitamente scaricabile dal sito del Mumac.

Altri parametri sono coperti in maniera parziale, come la presenza di materiale audiovisivo nei siti di Molteni, Mumac e Poltrona Frau. Tuttavia, i video presentati all'interno delle pagine web vanno da uno ad un massimo di due, e se possono essere considerati materiale di

grande valore contenutistico, d'altro canto risultano come mai aggiornati dal caricamento iniziale in occasione dell'inaugurazione o di altri eventi rilevanti nella storicità del museo.

Confrontando la totale assenza di soddisfazione nel sotto-indicatore interattivo riguardante la presenza di giochi, videogiochi e quiz online con iniziative quali l'investimento per la realizzazione del videogame *Father and Son* da parte del Museo Archeologico di Napoli⁴⁰ (Viola & Idone Cassone, 2017), si riscontra l'esistenza di un gap interattivo tra i musei corporate e i musei storico-artistici non indifferente.

Questi ultimi, infatti, sembrano aver captato l'importanza di investire in nuove strategie comunicative, declinando positivamente le esigenze del visitatore contemporaneo che deve potersi avvicinare all'istituzione culturale anche grazie all'utilizzo di operazioni di coinvolgimento popolari, di larga diffusione, nonché tecnologiche. Non soltanto i musei storico-artistici si sono aperti ai nuovi ritrovati tecnologici per rendere più attrattive le proprie collezioni, ma anche nei musei scientifici è in crescita l'utilizzo delle piattaforme social e di altri espedienti virtuali.

Un esempio interessante risulta essere il Museo di Storia Naturale dell'Università degli Studi di Firenze che già dal 2007 ha esteso la propria presenza al mondo virtuale di *Second Life*, un universo sintetico dove è possibile ricreare l'operato del museo, fino ad inaugurare la mostra della Sezione di Antropologia ed Etnografia in modalità digitale (Scarpellini, 2014).

Altresì, in una realtà in cui un museo del calibro del *MoMA* di New York permette di scaricare gratuitamente i cataloghi delle mostre dal 1929 ad oggi, sembra quasi anacronistico che i musei industriali non prevedano la possibilità di lasciar scaricare materiale di consultazione quale, ad esempio, grafiche, pubblicità d'epoca, disegni, schizzi, registrazioni audio di aneddoti sul museo o le memorie di designer e architetti che hanno collaborato con il brand in passato.

Dunque, nella comunicazione interattiva si viene ad aprire un *gap* ancora più profondo tra l'insieme dei musei d'impresa e di quelli storico-artistici o di natura scientifica, dove il museo corporate appare ancorato ad una logica di museo tradizionale non in linea con i reali progressi della museologia contemporanea (Tomea Gavazzoli, 2011; Cataldo & Paraventi, 2007).

⁴⁰ Sembra interessante evidenziare che il MANN è il primo Museo Archeologico al Mondo a produrre e distribuire un videogioco.

Tabella 5: L'interattività

| | Alessi | Bitossi | Kartell | Molteni | Mumac (Cimbali) | Poltrona Frau | Rancilio |
|---------------------------|----------|----------|----------|------------|--------------------|------------------|----------|
| Materiale audiovisivo | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0 |
| Virtual tour nel sito | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| Giochi, videogiochi, quiz | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Itinerari diversificati | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Materiale scaricabile | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Shop online | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0,5 | 0 |
| Totale | 0 | 0 | 1 | 0,5 | 2,5 | 2 | 0 |

L'ultimo indicatore è quello relativo alla "trasparenza" (Tabella 6), ossia la chiarezza e l'accessibilità ai dati riscontrata dall'utente. Con questa denominazione si raggruppano tutte le informazioni riguardanti il museo e utili al fruitore, come: contatti, orari di apertura, indicazioni stradali, consigli sull'utilizzo dei mezzi pubblici, prenotazione visita guidata, attività svolte all'interno, ordinamento, regolamento e altre informazioni necessarie per la visita. Un orientamento iniziale che, partendo dal Web, dovrebbe comunicare la natura dell'istituzione con la quale si sta entrando in contatto e il suo funzionamento anche ad una navigazione poco approfondita. Sembra opportuno sottolineare come il museo industriale sia un'istituzione di non semplice decifrazione, strettamente legata alla cultura di settore, materia complessa e non ancora diffusa, per tale ragione la comunicazione informativa dovrà essere quanto più limpida, diretta e semplice da rintracciare (Amari, 2001).

L'indicatore analizzato risulta abbastanza soddisfacenti in tutti i casi analizzati, essendo anche il più semplice da attivare. Eppure, anche in questo item, si riscontrano differenze sostanziali tra le indicazioni fornite da un campione piuttosto che da un altro. Nello specifico, sotto-indicatori riguardanti la presenza di contatti, informazioni e servizi messi a disposizione dal museo, indicazioni stradali e di mobilità per raggiungere il luogo, vengono soddisfatti pienamente da Molteni, Mumac e Poltrona Frau, seguiti da Kartell e successivamente da Bitossi e Rancilio. Resta assente la presenza delle informazioni nel sito di Alessi poiché, essendo un museo gestito direttamente dall'azienda e inglobato all'interno della comunicazione generale del brand, potrebbe non essere aperto al pubblico in fasce orarie

predefinite. Nel sito del campione si rintracciano i contatti generici dell'azienda che rimandano ad una *form* da compilare inserendo i propri dati e indirizzi, uno step aggiuntivo che potrebbe scoraggiare il visitatore potenziale. Tuttavia, il museo Alessi soddisfa ampiamente il sotto-indicatore relativo all'accessibilità linguistica grazie alla traduzione del sito in Inglese, Francese, Spagnolo, Tedesco e Giapponese, dimensione in cui viene superato soltanto dal Mumac che presenta la traduzione in almeno dieci lingue, mentre i restanti campioni forniscono unicamente la traduzione del sito in lingua Inglese.

Altri due sotto-indicatori riguardanti l'accessibilità, questa volta di natura fisica, sono quelli relativi alle modalità di accesso per visitatori con particolari esigenze e disabilità e alla condivisione di un regolamento di visita. Entrambi questi item vanno pensati come strumenti essenziali per garantire di programmare la visita anticipando le richieste più disparate che possono arrivare dagli utenti. L'unico campione che copre in modo soddisfacente entrambi gli item è il Mumac nel quale sito si riscontra un regolamento di visita dettagliato in cui si specificano informazioni come, ad esempio, la possibilità di introdurre la fotocamera all'interno del percorso espositivo. Inoltre, nella medesima pagina, si esplicitano le facilitazioni d'accesso garantite ai portatori d'handicap e alle neo-mamme, fasce di visitor da tutelare con accorgimenti accurati durante tutto il percorso di visita.

Tabella 6: La trasparenza

| | Alessi | Bitossi | Kartell | Molteni | Mumac (Cimbali) | Poltrona Frau | Rancilio |
|--|----------|------------|----------|------------|--------------------|------------------|------------|
| Contatti | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Info e servizi | 0 | 0,5 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 0,5 |
| Mappe e mobilità | 0 | 0,5 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,5 |
| Traduzione sito in altre lingue | 1 | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 1 | 0,5 | 0,5 |
| Accessibilità visitatori con esigenze | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Regolamento visita | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| Totale | 1 | 2,5 | 3 | 3,5 | 6 | 3,5 | 2,5 |

3.5 Lo scenario complessivo

Provando a riassumere i dati ottenuti, sembra importante definire lo scenario complessivo rintracciato una volta conclusa l'analisi della comunicazione Web (Grafico 1). A tal proposito, la caratterizzazione identitaria appare la dimensione più forte quanto a capacità dei musei di comunicare in Rete e di coordinarsi in una visione integrata. E' bene sottolineare, però, che l'aspetto identitario risulta essere poco delineato nella quasi totalità dei musei, a conferma della poca ricerca museologica sviluppata al momento della fondazione dell'istituzione ad opera del brand matrice. Molto spesso le singole aziende, interpretando i musei come luoghi prettamente espositivi, non comprendono che in realtà stanno prendendo parte all'edificazione di istituzioni culturali permanenti e votate alla conservare e alla valorizzare di testimonianze materiali e immateriali, contribuendo inoltre alla storicizzazione della cultura d'impresa a livello nazionale (Martino, 2013). Dato rilevante, difatti, risulta essere la quasi totale assenza nei campioni analizzati di una *Mission*, di uno *Statuto*, di un *Regolamento*, espressione del mancato coinvolgimento di figure professionali necessarie alla creazione di un museo vero e proprio, quali un museologo, un museografo, uno storico del design, un esperto di comunicazione, un visual designer, un linguista, un esperto di educazione museale, un esperto di marketing culturale, un grafico d'arte.

Dall'osservazione del tracciato del pentagramma è evidente come il valore maggiore del range venga raggiunto in tre indicatori, quali: la promozione, la comunicazione social e la trasparenza. E' tuttavia opportuno aggiungere come i punteggi massimi siano ottenuti da un unico museo campionato, cioè il Mumac, il quale realizza un punteggio pieno nei tre ambiti, amplificando lo scarto con gli altri musei presi in esame. Sebbene nel item della trasparenza d'accesso alle informazioni necessarie all'utenza la totalità dei campioni raggiunga valutazioni soddisfacenti, si evidenzia al contempo un divario interno ai campioni relativo all'ambito promozionale e alla presenza sui social media. Nel primo caso, dall'analisi dei siti, alcuni musei sembrano non aver attivato alcuna strategia promozionale, mentre nel secondo, i musei analizzati, eccetto il Mumac, risultano poco predisposti ad una comunicazione di tipo partecipativo e quindi alla co-creazione di *social community* coese che potrebbero sostenere a più livelli l'istituzione (Bonacini, 2012; Giaccardi, 2012; Kidd, 2011; Mazzoli, 2009; Russo & Peacock, 2009; Caruth & Shelley, 2007).

Questi dati sono il riflesso sia dell'assenza dell'investimento nella strutturazione di una strategia per il museo autonoma da quella aziendale, sia della mancata comprensione del ruolo comunicativo al quale un museo deve assolvere anche grazie alla condivisione di informazioni riguardanti le collaborazioni con altri istituti, le attività svolte all'interno del museo, le partecipazioni ad iniziative culturali, il calendario eventi e l'apertura al pubblico (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregini & Vittori, 2014). Talvolta, infatti, il grande dispendio di capitale iniziale, come la realizzazione di scatole architettoniche ad opera di firme prestigiose⁴¹, porta all'esaurimento di risorse economiche atte alla gestione del museo d'impresa (Liggeri, 2015).

La *governance* dei musei d'impresa, sottoposta alle logiche aziendali, nella maggior parte dei casi non riesce a prevedere delle corrette strategie comunicative e promozionali proprio per l'assenza di risorse materiali e di personale, perdendo l'occasione di far divenire il museo corporate un punto d'interesse culturale, territoriale e turistico (Fiocca, Battaglia & Santagostino, 2006).

Questo scenario in assenza di investimenti costanti per la diffusione della realtà d'impresa è comune anche ai brand con un *appeal* influente e risonante come quelli del settore della moda o dei motori (Amari, 2001). In assenza di investimenti è dunque semplice comprendere perché il punto di massima debolezza, condiviso per la totalità dei musei campionati, sia proprio l'indicatore relativo alla dimensione interattiva. La quasi totale mancanza di punteggio relativamente a questo ambito è un chiaro riflesso della mancanza di risorse investite in nuove tecnologie di comunicazione che abbiano l'obiettivo di implementare l'*audience development* non soltanto quantitativamente, ma, soprattutto, qualitativamente, un'operazione necessaria per la sopravvivenza dell'istituzione culturale.

L'insufficienza di capitali investiti nel settore interattivo allarga la distanza con le altre tipologie museali precedentemente citate, le quali, più all'avanguardia nella sperimentazione di nuove strategie interattive, ricercano il coinvolgimento massimo dell'utenza, anche del pubblico di difficile raggiungimento come, ad esempio, potrebbe essere definita la fascia adolescenziale per un museo specifico e settoriale (Cataldo, 2014).

Quindi, a fronte dell'analisi svolta, può essere circoscritto un mercato *gap* tra le strategie sviluppate dai musei tradizionali, i quali sperimentano l'utilizzo di media attenti al gusto del fruitore contemporaneo (come nell'esempio di *gamification* del MANN), e quelle di matrice

⁴¹ Come ad esempio il Poltrona Frau Museum progettato dall'Archistar Michele De Lucchi nel 2012.

dei musei industriale i quali, ricercando l'aurea del museo tradizionale, basano la propria comunicazione su operazioni poco attrattive per il timore di non essere considerati musei al pari delle tipologie più consolidate. E ciò è particolarmente evidente nel settore del design, la cui idea di museo è spesso passata, statica, ieratica, impenetrabile, non riuscendo ad evolvere facilmente in un'istituzione aperta alla partecipazione e al coinvolgimento attraverso il dialogo e lo *sharing* (Bonacini, 2012).

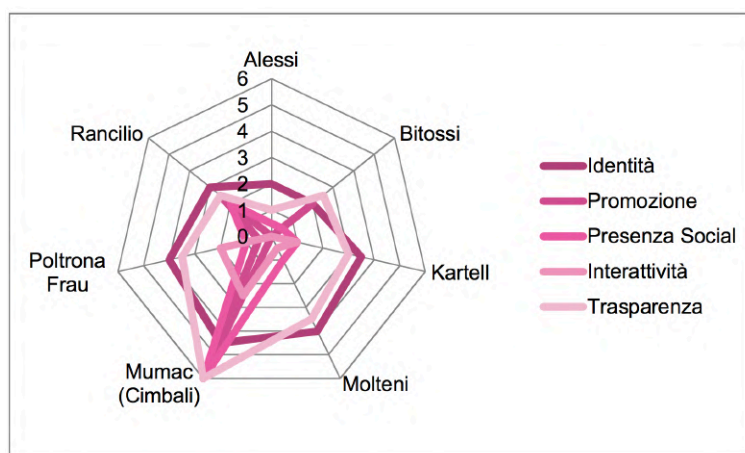
Per far sì che la comunicazione aziendale muti in senso partecipativo, è bene ripensare anche l'approccio allo *storytelling* poiché, dall'analisi presentata, si evidenzia una narrazione dei siti prevalentemente informativa e poco narrativa ed emozionale. L'approccio emozionale dello *storytelling* può in altro modo permettere di strutturare la narrazione a più livelli e di stratificare le nozioni cognitive secondo differenti gradi di lettura ai quali potrà accedere il percettore che, in base alle proprie esigenze ed interessamento, le selezionerà per arricchire la propria esperienza sia di tipo analogico, che digitale (Ascione, Cusmani & Quagliata, 2012). Applicando questo tipo di approccio, il visitatore, grazie ad un *imprinting* iniziale positivo, sarà ben predisposto ad acquisire maggiore consapevolezza e potrà vincere le proprie resistenze critiche per lasciarsi coinvolgere nell'apprendimento della collezione, del contesto e dei messaggi ad esso correlati (Montella, 2008). Una delle finalità del museo d'impresa contemporaneo dovrebbe essere proprio quella di creare un ambiente esperienziale, sia offline che online, che possa facilitare la connessione con il brand, il settore merceologico di riferimento e la storia passata (Iannone, 2016). Quest'aspetto sembra essere più facile da raggiungere per i musei d'impresa che ricercano la connessione naturale con il visitatore grazie ad un forte impatto emotivo, fattore che per i brand meno evocativi è ancor più essenziale da strutturare con un apparato comunicativo vincente.

Come precedentemente sottolineato dagli studi della *Fondazione Fitzcarraldo* (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014), anche i canali social devono essere inglobati nelle strategie programmatiche delle istituzioni museali, ed ogni museo dovrà scegliere accuratamente il canale favorito per la propria comunicazione, valutando soprattutto le concrete possibilità gestionali. E', pertanto, di primaria importanza programmare una comunicazione adeguata, poiché alcuni musei aziendali hanno seguaci pari, se non superiori, ai musei d'arte più noti al mondo. Basti portare come esempio il Museo Ferrari di Maranello

che con 172.938 likes alla pagina Facebook supera di gran lunga i 30.420 del profilo della Galleria degli Uffizi⁴².

In conclusione, il compito del museo di essere divulgatore degli elementi identificativi dell'azienda è in commistione con quello di essere esso stesso un istituto culturale con proprie strategie di comunicazione da sviluppare appositamente (Liggeri, 2015; Marano, Zanigni, & Paletta, 2004). Al fine di assicurare la giusta relazione tra istituzione museale e mondo aziendale, è dunque necessario che le due realtà comunichino tra di esse, aprendo uno scambio continuo di informazioni. L'azienda dovrà trasmettere al museo i valori identitari in maniera propedeutica, prima ancora di inaugurarlo come canale comunicativo rivolto all'esterno e differenziato rispetto alle strategie del mercato (Amari, 2001). D'altro canto il museo, partendo proprio dalla creazione di una consapevolezza storica (Martino, 2013), dovrà definire delle strategie comunicative che siano inclusive, partecipative e persino creative, o meglio "differenziali" (Vitale, 2010), qualora l'istituzione vorrà divenire sempre più centrale sia rispetto al mondo artistico-culturale, che al contesto socio-territoriale in cui risiede.

Grafico 1: Lo scenario complessivo



Fonte: D'Ambrosi & Gobbi, 2017.

⁴²Dati rilevati il 27.06.2017 dalle rispettive pagine Facebook dei due musei.

Cap. IV
Il caso di studio:
il Poltrona Frau Museum

La prima fase, tendenzialmente esplorativa, come si è visto è stata fondamentale per descrivere lo scenario in cui si innesta la ricerca, circoscrivendo lo stato dell'arte dei musei d'impresa in Italia, e prestando particolare attenzione alle strategie di comunicazione attivate in Rete. Sempre nella medesima fase, è stato osservato il Poltrona Frau Museum, definendo un primo posizionamento del caso studio rispetto ad altre istituzioni nazionali dello stesso settore merceologico.

Qui di seguito viene presentata la fase successiva del lavoro di ricerca. Questo secondo momento di studio è di natura analitica ed ha riguardato l'indagine specifica del PFM, con l'obiettivo di individuare nuove politiche e poetiche partecipative da proporre al museo ed incoraggiare l'azienda ad avviare un ripensamento concreto dell'istituzione museale sulla base delle riflessioni, dei desideri e delle richieste mosse dai partecipanti alle rilevazioni. Il PFM è stato dunque analizzato utilizzando un *mixed-method* quanti-qualitativo strutturato secondo le principali dimensioni d'interesse (Leavy, 2018; 2017; 2011; 2009).

Durante lo step iniziale dell'indagine la metodologia scelta è stata quella di tipo quantitativo, strutturata mediante la costruzione di un questionario somministrato ai visitatori del PFM nei mesi iniziali del 2017. La finalità della *survey* è stata quella di "fotografare" lo stato del museo all'inizio del percorso di ricerca, il livello di soddisfazione dei visitor relativamente alla *museum experience* proposta (Falk & Dierking, 2013, 1992; Pekarik, Doering & Karns, 1999; Doering & Pekarik, 1996; Evans, 1995; Korn, 1992) e delineare i punti di forza e di debolezza di alcune dimensioni che si estendono dall'allestimento alla comunicazione.

A seguito delle rilevazioni quantitative, l'indagine è proseguita mediante l'adozione di una metodologia di tipo qualitativo, necessaria per approfondire con interviste di gruppo focalizzate i dati numerici emersi dall'analisi dei questionari. Nello specifico, i gruppi coinvolti in questa fase della ricerca sono stati tre - studenti, architetti-designer e pensionati -, soggetti scelti tra i campioni maggiormente rappresentativi e funzionali a ricreare la popolazione gravitante al PFM. Le tematiche affrontate durante i *focus group* sono state riprese dall'indagine quantitativa e sono state raggruppate in tre principali aree tematiche riguardanti l'allestimento museale, la partecipazione interattiva e l'apparato visivo e comunicativo del museo.

In ultimo, un focus d'analisi privilegiato è stato riservato ad un primo esperimento riguardante le moderne pratiche di *Edutainment* attivate al PFM e volte a coinvolgere la

fascia d'utenza dei bambini mediante la collaborazione con gli Istituti Scolastici del territorio di riferimento e la cittadinanza⁴³ (Cap. V).

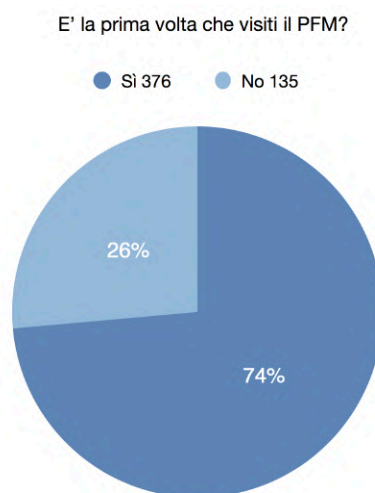
4.1 “Fotografare” l’attualità del PFM

L’analisi quantitativa che si propone nella ricerca è stata sviluppata attraverso la costruzione di un questionario finalizzato ad indagare le dimensioni più rilevanti che attengono all’istituzione museale. Lo scopo primario dell’indagine è stato quello di analizzare in ogni aspetto l’interazione tra il museo e i suoi visitor, al fine di individuare i principali gap, trasmetterli all’azienda ed, infine, progettare delle strategie adeguate per il PFM, avviando al tempo stesso un primo studio riguardante l’utenza dei musei d’impresa, argomento che ad oggi risulta essere scarsamente trattato in letteratura.

In dettaglio, il questionario è stato somministrato *face-to-face* a 511 fruitori del Poltrona Frau Museum e l’unità di analisi è stata scelta casualmente tra i visitatori che si sono susseguiti dal mese di Febbraio a quello di Giugno dell’anno 2017. Di questi campioni, durante la somministrazione della survey, ben 376 stavano compiendo la loro prima visita al PFM, mentre 135 lo avevano precedentemente visitato in modo autonomo, ossia senza prendere parte ad un tour guidato e condotto dagli operatori museali abilitati (Grafico 2).

⁴³ Approfondimento pubblicato all’interno della Rivista Sociologia della Comunicazione, *I pubblici dello spettacolo dal vivo e museale, tra audience development, audience engagement e audience reception*, N. 56, Dicembre 2018.

Grafico 2: Fruizione museale



Base dati 511

Generalmente i musei utilizzano la forma dell'inchiesta quantitativa al fine di “fotografare” una situazione puntuale (Bollo, 2004), circoscrivere gli ostacoli alla partecipazione, valutare l'efficacia dei propri programmi, analizzare le interazioni visitor-collezione-museo ed identificare le diverse percezioni, impressioni e sentimenti attorno all'esperienza (Korn, 1992; Munley, 1987). Tale tipologia d'indagine è indispensabile per guidare il pensiero strategico delle istituzioni culturali, ma anche per determinare la pianificazione e la gestione museale in tempi relativamente veloci, raccogliendo dati essenziali con modalità di semplice attivazione che richiedono il coinvolgimento di pochi attori, particolarmente se il questionario viene auto-compilato dai partecipanti stessi. Sulla scia di tali riflessioni, l'indagine ha avuto l'obiettivo di analizzare lo stato dell'arte del PFM e il livello di gradimento da parte dei visitor nell'esperire il museo. La survey strutturata è stata concepita come uno strumento per ampliare la popolazione da interrogare su un numero determinato di domande, in uno specifico momento storico, definendo un'immagine ben precisa della situazione presente all'inizio della ricerca (Bailey, 1995).

In linea con il pensiero citato, quindi, il questionario strutturato per il Poltrona Frau Museum fin da principio è stato interpretato quale strumento necessario per analizzare quantitativamente diversi ambiti di interazione tra visitatore e istituzione museale in una prima fase d'analisi. Va specificato, inoltre, che la costruzione del questionario si è basata su alcuni riferimenti e manuali metodologici rintracciati in letteratura (Kirchberg, 2000;

Maitland, 2000; Verwey 1999a, 1999b; Bailey, 1995; Korn, 1992; Bitgood, 1988; Munley, 1987), tra i quali, in particolar modo, la ricerca pubblicata dall'*IBC*, l'*Istituto dei beni Culturali*, che nel 2004 ha redatto "*Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*" (Bollo, 2004), uno dei primi manuali metodologici italiani incentrati sulle analisi dei pubblici della cultura.

Nella ricerca citata si delinea una prima traccia delle modalità di reperimento delle informazioni in ambito museale utilizzando strumenti quantitativi e qualitativi, poiché tali tipologie di indagine risultano ancora poco indagate in ambito museologico (Bollo, 2004).

Gli item, ideati sulla base delle linee guida individuate nel testo sopracitato, sono stati definiti secondo alcune dimensioni corrispondenti a due macro-categorie principali, ossia i dati socio-demografici e i dati relativi alla valutazione esperienziale. Le due dimensioni in fase di interpretazione dei dati sono state successivamente messe in correlazione, seguendo i modelli dell'analisi bivariata svolta mediante l'utilizzo di tabelle a doppia entrata, le *Table Pivots*, strumento funzionale per un'analisi quantitativa con una base dati copiosa (Marradi, 2007).

Dalla correlazione dei dati socio-demografici dei fruitori con quelli della sfera critico-soggettiva relativa all'esperienza museale, sono state rintracciate importanti informazioni riguardanti il pubblico, non soltanto sul gradimento, ma anche sulle modalità d'accesso alla conoscenza, sulle aspettative future, sulle motivazioni che spingono alla visita e sulle modalità di fruizione (Harrison & Shaw, 2004; Caldwell, 2002; Yucelt, 2001). La realizzazione di un'inchiesta quantitativa circoscritta ad un periodo iniziale è stata dunque necessaria per individuare i principali fattori ostativi alla partecipazione e al coinvolgimento degli utenti, nonché per valutare l'efficacia del programma strategico preesistente, con lo scopo di comprendere il contesto ed esplorare lo scenario di partenza (Bailey, 1995).

Le linee guida dell'*IBC* e altri riferimenti rintracciati in letteratura, in assenza di modelli specifici, sono state utili soprattutto nella stesura degli item e dei set di risposte, poiché si è cercato di proporre domande standardizzate, prevedendo un possibile futuro confronto dei risultati ottenuti con le indagini e le ricerche compiute da altre istituzioni museali di rilievo nazionale (Bollo, 2004; Verwey 1999a; 1999b).

Tra gli accorgimenti osservati primo tra tutti è stato l'inserimento di un *incipit* di presentazione iniziale del progetto con dei riferimenti e contatti diretti della ricerca al fine di ringraziare il partecipante, convincerlo che il suo apporto potrà avere realmente valore, ma

anche per dare la possibilità di monitorare l'evoluzione dello studio nel tempo. In secondo luogo, si è tenuto conto della modalità di ordinamento delle domande consigliata dall'*IBC* per un questionario di media lunghezza, 20 item circa, dove la difficoltà dei quesiti deve crescere gradualmente, passando da domande iniziali più semplici e generiche, a quelle centrali più dettagliate e specifiche, fino a quelle finali relative all'identità socio-demografica. Altresì, si è cercato di evitare le domande "non necessarie" o "doppie", quelle "ambigue o imprecise" o persino "imbarazzanti", dosando in modo variato l'alternanza delle domande aperte con quelle chiuse per alleggerire ed agevolare la compilazione di ogni campo (*ibidem*).

Altro documento particolarmente significativo per la strutturazione degli item sono state le *Guidance Line on Measuring Satisfaction* del *Northern Ireland Museums Council*⁴⁴.

Le linee guida consultate determinano alcune regole da osservare quando si sta svolgendo una *survey* rivolta ad un pubblico eterogeneo in ambito museale. Tra gli accorgimenti riportati nel documento ci sono alcune norme relative alla facilità di comprensione del testo scritto, al tempo di completamento del questionario - che non deve superare i 15 minuti -, alla fluidità del testo scritto, nonché consigli pratici sui termini da evitare poiché facilmente fraintendibili. Nelle linee guida si approfondisce, inoltre, la necessità di quantificare le risposte a domande che riguardano item qualitativi con scale di valutazione *Likert* che siano di facile intuizione, prediligendo l'utilizzo di scale di unità di valutazione da 1 a 5 punti (*ibidem*).

Nel questionario progettato per il Poltrona Frau Museum sono state osservate tutte le norme riportate, particolarmente per la strutturazione dei principali *cluster* di domande. Nello specifico, si è analizzato il pubblico museale al fine di raccogliere informazioni riguardanti lo spazio museale, programmare le nuove strategie legate alla comunicazione e all'*audience development*, individuare i punti di forza e di debolezza dell'istituzione allo stato attuale, rafforzare le attività di promozione, agevolare la fidelizzazione del pubblico fruitore, ma anche per raccogliere dati riguardanti il gradimento, le motivazioni della visita, gli identikit dei visitatori e le ricadute dell'esperienza svolta, ossia tutto ciò che attiene alla sfera personale della *visitor experience* (Falk & Dierking, 2013, 1992; Kirchberg, 2000).

Pertanto, le cinque macro dimensioni d'analisi individuate sono state: la conoscenza, la motivazione, il gradimento, l'accessibilità e una prima definizione dei pubblici fruitori.

⁴⁴ Guidance on Measuring Visitor Satisfaction. Northern Ireland Museums Council [online]. <https://www.nimc.co.uk/what-we-do/guidance-and-information/> (Accesso libero). [10.09.2018].

Chi sono i visitor del PFM?

Gli studi sui visitatori, compresi gli studi sull'esperienza e le aspettative degli stessi sono importanti per i musei anche in termini di gestione e sviluppo (Hooper-Greenhill, 1994), tuttavia ancora poche indagini sono state realizzate per esplorare la dimensione conoscitiva dei pubblici nei musei corporate.

L'indagine del pubblico, o meglio dei pubblici, è un campo che include la raccolta dei dati, la valutazione e l'analisi delle informazioni ottenute, nonché la profilazione dei visitatori stessi. In questo ambito dell'analisi risulta di particolare interesse il comprendere chi siano stati i visitatori del museo durante i mesi d'indagine, risalendo a ritroso a degli identikit necessari per strutturare una strategia non soltanto comunicativa, ma anche volta all'interazione in loco, ossia all'audience *engagement* (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014; De Biase, 2014; Conner, 2013; Tzibazi, 2013; Deeth, 2012; Simon, 2010).

Secondo Solima (2000, p. 35), i visitatori sono «*un insieme molto variegato di individui, che percepiscono il museo con modalità molto differenziate, e che considerano la visita al museo come una delle possibili destinazioni del loro tempo libero*».

Essi rappresentano la collettività degli individui che scelgono di accedere al museo e di godere dell'esperienza fruendo il capitale culturale alla ricerca di diletto, emozioni ed accrescimento (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014; Ravagnan & Dall'Olio, 2013; Umiker-Sebeok, 1994).

Alcuni studi hanno approfondito la dimensione della conoscenza del pubblico, creando tassonomie talvolta persino troppo rigide e settoriali per essere applicate alla totalità delle ricerche, specialmente a quelle in ambito museale (Serrell, 1998).

Bisogna, però, tenere conto dell'esistenza di un "pubblico reale", ossia coloro effettivamente visitano il museo, un "pubblico potenziale", coloro che potrebbero essere interessati ad una visita museale, di un "pubblico di prossimità", costituito dai soggetti che frequentano attività collaterali al museo, ma anche di un "non pubblico", definito in coloro che non hanno intenzione di recarsi al museo per nessuna motivazione (Bollo, 2016; Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011). Presa coscienza di tale differenziazione, è bene ragionare sulla programmazione di rilevazioni sistematiche volte a migliorare la conoscenza del pubblico museale e a strutturare delle strategie mirate per il target che si vuole raggiungere.

L'analisi dei dati socio anagrafici nel caso studio sembra funzionale per verificare il livello di attrazione dell'istituzione, ossia se il PFM sia in grado di coinvolgere uno spettro ampio e variegato di pubblico o se, piuttosto, sia capace di attivare unicamente un pubblico di élite, connotato cioè da un'elevata preparazione culturale e consueto consumatore di attività museali o specialista del settore di riferimento (Rentschler & Reussner, 2002).

Dall'analisi svolta presso il Poltrona Frau Museum i dati socio-demografici riportati nella Tabella 7 evidenziano in realtà un pubblico variegato e di differente formazione. Partendo dal dato dell'età, in effetti, si può notare come non ci sia uniformità, ma che tutte le fasce riportate, scelte sulla base degli studi *CENSIS*, sono presenti nella popolazione analizzata, con picchi significativi nella fascia d'età 14-29 anni, con il 48,13%, e dei 30-44 anni, con il 24,65%.

Più della metà dei visitatori risulta essere un pubblico femminile, il 53,62%, nonché proveniente prevalentemente dalla Provincia maceratese, il 48,14%, da Tolentino, il 21,13%, a seguire dalla Regione Marche, il 18,59%, ed infine dall'Italia, il 12,13% degli utenti.

Questo dato conferma il fatto che il Poltrona Frau Museum non è un'attrazione turistica risonante a livello nazionale, sia per l'ubicazione, poiché i collegamenti pubblici sono molto limitati e sconnessi nell'entroterra marchigiano, sia per la promozione che si fa del museo, decisamente circoscritta e limitata al territorio d'appartenenza.

Il livello di formazione del pubblico è abbastanza alto, alcuni utenti, il 2,93%, dichiara di possedere titoli Post Laurea, il 19,17% di essere in possesso di una Laurea magistrale e il 21,13% di aver conseguito una Laurea triennale. Il dato relativo alla licenza media, invece, il 34,63%, è da interpretare incrociandolo con quello dell'età e della professione, infatti la maggior parte degli utenti campionati sono studenti di vario grado venuti in visita a seguito di gite programmate o a delle attività di dopo scuola organizzate dagli Istituti, come l'*Alternanza Scuola-Lavoro*, programma ministeriale attivo nel periodo delle rilevazioni.

Relativamente all'occupazione, è interessante osservare la varietà di professioni presenti al museo ed evidenziare che, oltre al 64,57% di studenti, la popolazione campionata è composta da architetti e designer il 13,89%, da commercianti il 6,65%, da pensionati il 6,45%, da insegnanti con il 5,47% e da impiegati con il 2,93%.

Tabella 7: Analisi dati socio-demografici

| Età | (%) | Genere | (%) | Provenienza | (%) | Titolo di studio | (%) | Occupazione | (%) |
|------------|-------|---------|-------|----------------|-------|-------------------|-------|-----------------------|-------|
| 14-29 anni | 48,13 | Maschi | 46,37 | Tolentino | 21,13 | Licenza media | 34,63 | Impiegato | 2,93 |
| 30-44 anni | 24,65 | Femmine | 53,62 | Provincia MC | 48,14 | Diploma superiore | 22,11 | Commerciante | 6,65 |
| 45-64 anni | 18,39 | | | Regione Marche | 18,59 | Laurea triennale | 21,13 | Insegnante | 5,47 |
| 65-80 anni | 8,80 | | | Italia | 12,13 | Laurea magistrale | 19,17 | Architetto - Designer | 13,89 |
| | | | | | | Post laurea | 2,93 | Pensionato | 6,45 |
| | | | | | | | | Studente | 64,57 |

Base dati 511

Il prospetto presentato è un primo grado d'indagine riguardo ai pubblici del PFM, uno studio che andrebbe approfondito congiuntamente con altre metodologie, sia quanti che qualitative, ripetute con scadenze temporali costanti, con lo scopo di monitorare l'evoluzione del target dell'utenza museale e sviluppare delle strategie comunicative e promozionali adeguate.

Con la volontà di proseguire l'indagine sulla conoscenza del pubblico, pertanto, sono stati consultati differenti studi di settore provenienti da ambiti eterogenei. Una ricerca interessante, ad esempio, risulta essere quella dell'analisi linguistica dei libri dei commenti svolta nel 2008 nei musei appartenenti al Comune di Roma (Corcione, 2015). L'indagine, realizzata sulla base di una griglia tematica progettata dai ricercatori dell'*École du Louvre* (Potterrie, O'Neill & Dufresne-Tassé, 2006), riporta gli argomenti trattati nei commenti, il modo in cui i visitatori scrivono, a chi si rivolgono, il motivo per il quale stiano lasciando un commento.

L'esempio sopracitato è utile per comprendere quanti diversi aspetti siano connessi alla dimensione di conoscenza dei visitor e quanto ancora si dovrà indagare per stilare delle linee guida atte ad uniformare l'analisi della conoscenza degli utenti, un investimento senza dubbio necessario per un'istituzione museale contemporanea che si vuole proporre come spazio inclusivo e aperto al coinvolgimento attivo dei pubblici (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014; De Biase, 2014).

La stessa educazione museale o i servizi aggiuntivi in genere possono trarre vantaggio dei dati di conoscenza sul pubblico per individuare le nuove proposte *Educational* da avviare, comprendendo al meglio le esigenze, le aspettative dei pubblici, ma anche per circoscrivere il “non pubblico” e valutare ulteriori forme di coinvolgimento e dialogo (Gibbs, Sani & Thompson, 2007). Concentrare le ricerche sulla comprensione delle caratteristiche e delle motivazioni di coloro che non frequentano le istituzioni museali può essere funzionale ad abbattere alcune barriere che potrebbero scoraggiare le persone dal visitare i musei, poiché il museo deve creare una proposta suggestiva che non intimorisca il pubblico e che agevoli la disposizione all’apprendimento e all’esperienza (Nardi, 2004).

Nella contemporaneità è quanto mai fondamentale analizzare il pubblico mappando i bisogni del visitatore e studiando la realtà culturale e sociale nella sua dinamicità, caratterizzata dalla differenziazione, dalla variabilità e dall’eccedenza delle possibilità di impiego del tempo (Fabris 2008). In conclusione, i *visitor study* da svolgere presso il PFM, e in ogni istituzione museale contemporanea, dovrebbero essere quanto più incentrati sui cambiamenti non lineari dei pubblici fruitori. Basti pensare a quanto i continui aggiornamenti dei social media influiscano sulle modalità di comunicazione con i visitatori, i quali sono sempre più interpreti attivi e selettivi delle informazioni ricevute, capaci di valutare la propria esperienza museale grazie ad un sistema di complesse associazioni del tutto personali (Degli Espositi 2015; Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010; Simon, 2010). Per tale motivo, il museo dell’oggi deve essere quanto più aperto all’interpretazione e alla conoscenza del proprio visitatore, al fine di comprendere chi sarà il soggetto che completerà il significato finale del Museo stesso (Stylianou-Lambert & Stylianou, 2010).

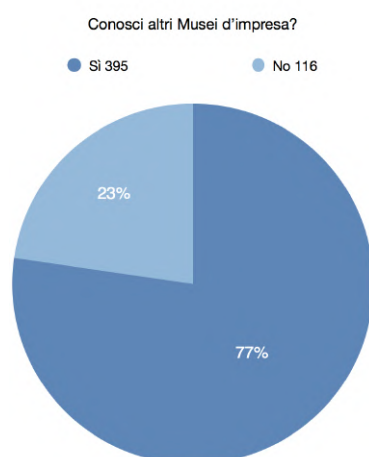
Le modalità di conoscenza

La dimensione conoscitiva attiene a parte della sfera dell’accessibilità, tanto che sono inglobate in questa dimensione tutte le modalità, digitali ed analogiche, attraverso le quali i fruitori vengono a conoscenza dell’esistenza del PFM.

Per un primo prospetto sulla dimensione conoscitiva si reputa interessante comprendere il grado di competenza dei partecipanti in merito alla tipologia dei musei corporate, fenomeno ancora oggi in espansione sul territorio nazionale.

Nel Grafico 3, di seguito riportato, si raffigura la conoscenza generica rispetto ad altri musei aziendali noti alla popolazione analizzata. Ben il 77,30 % dei visitatori afferma di conoscere altre tipologie di musei aziendali in aggiunta al Poltrona Frau Museum, mentre soltanto il 22,70% dichiara di non essere a conoscenza dell'esistenza di altri musei generati da aziende. Il dato è significativo e determinante e, ad una prima lettura, sembrerebbe che un'alta percentuale della popolazione analizzata sia consapevole dell'esistenza di ulteriori musei corporate sia sul suolo nazionale che internazionale.

Grafico 3: Conoscenza dei Musei d'impresa



Base dati 511

Al fine di controllare la veridicità della risposta relative all'item sopracitato, nel questionario è stata aggiunta un'ulteriore domanda in merito ai musei d'impresa, per verificare in tal senso la bontà del dato precedentemente ottenuto. E' stata quindi di seguito inserita una domanda di controllo ed aperta nella quale è stato chiesto ai partecipanti che avevano risposto positivamente di elencare i nomi dei musei d'impresa a loro già noti.

Nella Tabella 8 sono stati riportati i principali nomi dei musei aziendali indicati dagli utenti. Il nuovo dato raccolto mette in discussione il precedente poiché dalle risposte emerge una confusione diffusa in materia di distinzione tipologica dei musei citati. Le risposte, infatti, sottolineano un fraintendimento generale nella distinzione dei musei aziendali, tanto che istituzioni storico-artistiche vengono elencate tra quelle d'impresa con percentuali che

superano di gran lunga le risposte relative ai musei corporate veri e propri. Come, ad esempio, la *Galleria degli Uffizi* con il 15,26%, la *Pinacoteca di Brera* con l'11,15% e i *Musei Vaticani* con il 10,95%. Caso differente è quello de *La Triennale* di Milano (0,78%) dove l'errore è più attenuato trattandosi di un'istituzione culturale che organizza mostre non soltanto d'arte, ma soprattutto dedicate al mondo dell'architettura, del design, della moda e della comunicazione contemporanea declinata in differenti ambiti.

Tali valori sembrano significativi per la comprensione del contesto conoscitivo, specialmente se confrontati con la scarsità di risposte che citano musei d'impresa italiani, soprattutto per quanto riguarda l'ambito merceologico del design, come il *Museo Alessi* con solamente lo 0,18%, la *Galleria Campari* e il *Museo Salvatore Ferragamo* con lo 0,19%, il *Molteni Museum* con lo 0,97%, il *Kartell Museum* che arriva all'1,97%. Fanno una minima eccezione i musei italiani relativi al settore merceologico dei motori come il *Museo Ferrari* che raggiunge il 7,24% e il *Museo Ducati* con il 4,30%, mentre nel panorama europeo ci sono importanti lacune relative ad istituzioni museali storiche e di rilievo internazionale come il *Mercedes-Benz Museum* (0,58%), il *Vitra Design Museum* (0,39%) o il *Bmw Welt* (1,76%).

Ad un piano d'analisi più approfondito è bene sottolineare come le istituzioni appartenenti al mondo dell'impresa siano confuse dai partecipanti con estrema facilità. Nella tabella, invero, sono elencati soltanto 12 musei d'impresa su 25 soggetti, ossia il 48%. Ed essi sono: *Gucci* (1,76%), *Kartell* (0,97%), *Molteni* (0,97%), *Alessi* (0,18%), *Campari* (0,19%), *Ferragamo* (0,19%), e i già citati *Ferrari* (7,24%), *Bmw* (1,76%), *Ducati* (4,30%), *Mercedes-Benz* (0,58%), *Vitra* (0,39%), ma anche il “*Museo della Fisarmonica*” (1,17%), inteso quale membro del *Paesaggio dell'Eccellenza*, Associazione che conserva e valorizza il Patrimonio industriale artigianale fra le province marchigiane di Macerata e Ancona. Altre tipologie di istituzioni aziendali, invece, sono archivi quali l'Archivio Storico Cartiere Miliani di Fabriano (3,91%) e l'Archivio/Galleria delle Aziende Guzzini (1,17%) o persino fondazioni, come la Fondazione Prada (2,34%), la quale è definibile in quanto istituzione culturale specializzata nei linguaggi della contemporaneità.

Nel Grafico 4 si riporta la tassonomia relativa alla distinzione delle tipologie rintracciate nelle risposte dei partecipanti. Una tassonomia strutturata sulla base delle differenze costitutive delle istituzioni che si distinguono per la propria natura intrinseca, o per meglio dire per la

propria ragion d'essere e per gli obiettivi prefissati nel momento della fondazione (Bonazzi, 2009).

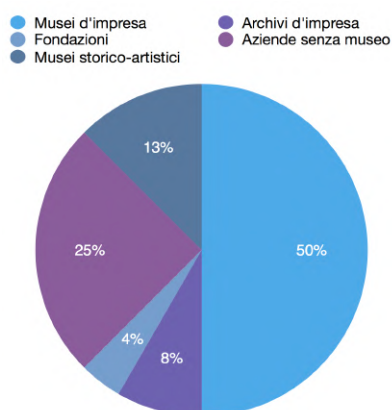
Il museo, difatti, è un'istituzione aperta al pubblico che conserva ed espone testimonianze materiali ed immateriali per finalità di studio, educazione e diletto. L'archivio, d'altra parte, raccoglie, conserva e cataloga unicamente le testimonianze riconosciute quali originali e si apre al pubblico solamente per finalità di studio e ricerca (Codice dei Beni Culturali, 2004)⁴⁵. Per fondazione artistica, ancora, ci riferisce ad un ente privato dotato di un patrimonio o di un organo di governo che ha l'obiettivo di utilizzare i propri mezzi finanziari in ambito artistico, quindi differente dai musei e dagli archivi sia per gestione che per origine (Bartesaghi, 2011). Altresì, nella lista sono state elencate anche aziende del territorio marchigiano ed italiano che non hanno fondato alcun museo d'impresa dedicato al brand matrice, le quali tuttavia offrono la possibilità di interazione con il contesto aziendale mediante la programmazione di tour guidati all'interno degli stabilimenti produttivi, come Nero Giardini (4,30%), Armani (2,54%), Fiat (1,56%), Loacker (1,36%), Elica e Varnelli (0,97%).

Tabella 8: I 10 musei maggiormente indicati

| Uffizi | Pinacoteca di Brera | Musei Vaticani | Ferrari | Ducati/ Nero Giardini | Cartiere Fabiano | Armani | Prada | Gucci/ Bmw | Fiat |
|--------|---------------------|----------------|---------|--------------------------|------------------|--------|-------|---------------|------|
| 15,26 | 11,15 | 10,95 | 7,24 | 4,30 | 3,91 | 2,54 | 2,34 | 1,76 | 1,56 |

⁴⁵ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42. Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 Legge 6 luglio 2002, n. 137.

Grafico 4: Tassonomia delle istituzioni menzionate



Compresa la poca chiarezza riguardo al tema dei musei aziendali, l'analisi è proseguita incentrando le domande sulla dimensione conoscitiva specifica del caso studio del PFM. I dati emersi da questo item sono stati successivamente incrociati in un'analisi bivariata con la dimensione socio-anagrafica relativa all'età, reputata una variabile significativa che può influire sulle modalità di conoscenza e di informazione.

Nella Tabella 9, ad esempio, si riportano le modalità di conoscenza in rapporto con quattro fasce d'età stabilite sulla base delle indagini redatte nel 2017 dal Centro Studi di Investimenti Sociali (CENSIS, 2017).

Tabella 9: Modalità di conoscenza del Poltrona Frau Museo in rapporto con l'età

| Modalità di conoscenza | 14-29 anni (%) | 30-44 anni (%) | 45-64 anni (%) | 65-80 anni (%) | Totale (%) |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Conoscevo già il museo | 1,16 | 5,08 | 2,15 | 0,97 | 9,39 |
| Per caso | 2,14 | 1,76 | 4,30 | 0,19 | 8,40 |
| Amici e parenti | 1,94 | 8,80 | 3,52 | 4,69 | 18,95 |
| Istituti d'Istruzione | 41,48 | 1,56 | 0,58 | 0,78 | 44,42 |
| Passaparola | 0,97 | 4,69 | 1,56 | 2,73 | 9,98 |
| Rivenditori Frau | 0 | 0,58 | 3,52 | 0 | 4,10 |
| Sito aziendale | 0 | 0 | 0,19 | 0,19 | 0,38 |
| Social Network | 0,38 | 1,95 | 1,95 | 0 | 4,30 |

Base dati 511

Dai dati raccolti si evince come gli Istituti scolastici e le Università, con il 44,42% delle risposte, risultano essere il canale preferenziale per raggiungere la più ampia fetta della popolazione museale. Di questo risultato la maggiore parte della percentuale è attribuibile alla fascia d'utenza giovanile compresa tra i 14 e i 29 anni, ben il 41,48 % delle risposte. Anche il consiglio di parenti e amici sembra essere un fattore determinante per la conoscenza del PFM, con il 18,95%, succeduto dal passaparola, con il 9,98%. A tal proposito, sembra opportuno sottolineare che entrambe le opzioni riportate siano maggiormente estese nella fascia d'età adulta, ossia quella dai 30 ai 44 anni con rispettivamente l'8,80% e il 4,69% delle risposte. Tale dato, relativo al passaggio di informazioni all'interno della propria cerchia di relazioni, dal punto di vista sociologico è interessante poiché ci fa comprendere che la *visitor experience* positiva in ambito culturale, a partire da un *imprinting* iniziale positivo (Cataldo & Paraventi, 2007), spinge il fruitore a suggerire e, in un certo senso, a promuovere l'esperienza e l'attività in modo sincero e diretto (Cerquetti, 2014; Falk & Dierking, 2013, 1992; Pine & Gilmore, 2013; 1999). Una forma di promozione molto più veloce e talvolta persino più credibile e attendibile rispetto alle strategie programmatiche emesse

dall'istituzione con *tone of voice* più ufficiale o persino formale. Nel panorama culturale attuale le strategie riguardanti il *cultural heritage marketing* sono sempre più orientate alla valorizzazione dell'esperienza in sé piuttosto che alla vendita di un prodotto fisico, incentrando l'attenzione sull'enfatizzazione della relazione instaurata con il cliente-utente, una relazione emozionale e fatta di sentimenti scaturiti e coltivati in loco (Ferraresi & Schmitt, 2018; Rialti, Zollo, Boccardi & Marzi, 2015; Cerquetti, 2012, 2014; Conti & Moriconi, 2012; Wagensberg, 2000). L'esperienza museale diretta ha un impatto soggettivo sul visitatore che decide di prenderne parte, persino una singola visita può essere intesa come un elemento determinante e risonante nella vita del soggetto, il cui valore può addirittura influenzare l'intera concezione dell'attività culturale nell'esistenza del singolo (Gibbs, Sani, & Thompson, 2007; Mazzolini, 2002). Per tale ragione non bisogna dare mai per scontata la disponibilità e l'apertura del fruitore, poiché egli, ricercando la soddisfazione e lo svago, è disposto ad oltrepassare i timori iniziali e il senso di inadeguatezza che spesso si prova quando ci si avvicina al mondo della cultura alta (Tarantino, 2013). La difficoltà di accesso alla partecipazione culturale in un museo non è percepita dal *visitor* soltanto nel momento di avviamento dello scambio diretto con l'istituzione, ossia quando si decide di accedere e di scavalcare il cosiddetto “*effetto soglia*” (Lugli, 1992). Il visitatore, infatti, è soggetto a percepire in ogni istante e in ogni area del percorso la “*museum fatigue*”, ossia l'affaticamento psico-fisico, un concetto teorizzato già nel 1918 da Benjamin Ives Gilman durante uno dei suoi pionieristici studi sul pubblico museale di inizio secolo (Gilman, 1918). Secondo le moderne teorie del marketing culturale lo scambio che si attiva tra i due soggetti, utente e museo, è un *benefit* sia funzionale che emozionale (Kotler, Kotler & Kotler, 2008). E' quindi naturale che il visitatore, se appagato nelle sue necessità, sia propenso a consigliare l'esperienza culturale compiuta o, addirittura, sia disposto a riviverla ripetutamente (Tung & Ritchie, 2011; Leighton, 2007).

Tali modalità di conoscenza, talvolta semplicemente orali, sono forme per così dire relazionali e interpersonali, che si basano su relazioni formali e informali intessute tra persone fisiche dall'*offsite* all'*onsite* (Boccia Artieri, Gemini, Pasquali, Carlo, Farci & Pedroni, 2017).

A conferma dell'importanza della trasmissione interpersonale della bontà di un'istituzione museale o di un'esperienza culturale appagante in generale, basti osservare che la conoscenza

del Poltrona Frau Museum tramite il mondo del Web risulta essere la meno indicata, tanto che soltanto lo 0,38%, dei fruitori dichiara di essere venuto a conoscenza del PFM dopo la consultazione del Sito Web aziendale. Valore significativo in tal senso è anche quello relativo all'utilizzo dei social network che raggiunge il 4,30% delle risposte complessive senza però interessare la fascia dell'utenza giovanile, poiché soltanto lo 0,38% dei giovani da 14 a 29 anni indica l'utilizzo dei social come canale principale per la conoscenza del museo. Va specificato che il PFM al momento della rilevazione non era presente con account ufficiali in nessun social network, ma che in *Facebook* o *Instagram* si potevano rintracciare alcune folksonomie ed immagini del museo generate spontaneamente dall'utenza.

Ovviamente i dati riportati rispecchiano le strategie aziendali avviate in ambito comunicativo, ma è bene ragionare su tali risultati per comprendere che lo spazio dei social non è soltanto una rappresentazione pedissequa del reale, ma un'occasione per ingenerare uno spazio performativo, dove l'utente può interagire direttamente con l'istituzione museale o con utenti di simili interessi, declinando uno spazio virtuale in un vero e proprio cerchio relazionale, la cosiddetta *community* (Bonacini, 2012; Giaccardi, 2012; Kidd, 2011; Mazzoli, 2009; Russo & Peacock, 2009; Caruth & Shelley, 2007). Nell'ottica di un'ipotetica evoluzione del PFM in un'istituzione museale aperta agli scambi, si dovrà dunque ripensare consapevolmente le modalità di contatto diretto con l'utenza attraverso piattaforme partecipative, al fine di rendere dialogico il rapporto tra visitatore e museo anche al di fuori del sito fisico, utilizzando i media della cultura collaborativa come veicoli di informazione, di didattica e di riflessione (Jenkins, Ford & Green, 2013). Il non essere presente sui social in quanto Poltrona Frau Museum, ma solamente come estensione del brand matrice, è una scelta strategica aziendale dovuta alla *governance* in atto. Una scelta che si ripercuote indubbiamente nel rapporto con il visitatore, non soltanto per quanto riguarda la promozione dell'istituzione museale, ma in quanto mancata instaurazione di un legame continuativo e dialogico con l'utenza. Bisogna comprendere, pertanto, che il pubblico museale è costituito da differenti tipologie di soggetti con differenti intelligenze e stili di apprendimento (Sternberg, 2002).

Perciò, sarà possibile trovare tra i fruitori del museo anche l'utente che si vuol informare a priori sullo spazio in cui dovrà accedere sia per motivi di accessibilità fisica sia per il confort psichico, ma anche l'utente che a posteriori ricercherà nozioni, dettagli, immagini per fermarle nella memoria o per condividerle con la propria cerchia. Insomma, quella della

visita museale è un'esperienza continua che spazia del dentro a fuori, dal prima al dopo, dimensioni temporali e spaziali nelle quali il museo, se non fisicamente, deve riuscire ad essere presente virtualmente per attestare la propria esistenza e la propria predisposizione ad essere un'istituzione permeabile.

Nel contesto storico in cui viviamo, fatto di App culturali, musei virtuali, spazi di condivisione che agevolano la relazione con i pubblici (Bonacini, 2012), è dunque difficile ipotizzare la non presenza di tali canali nella strategia di un museo contemporaneo, e in generale l'assenza di tutte le nuove tecnologie legate al *cultural heritage management* (Rialti, Zollo, Boccardi & Marzi, 2015; Cerquetti, 2012, 2014). Assenza difficile da ipotizzare specialmente per quelle azioni finalizzate al *reach* rivolto verso l'esterno e necessario ad attivare, incuriosire ed informare i pubblici reali e potenziali (Bollo, 2014). Il timore della troppa divulgazione *online* è un fattore critico che ormai dovrebbe essere ampiamente scardinato e sorpassato grazie alla letteratura e agli studi avanzati sul tema (Hung, Chen, Hung & Ho, 2013).

Un esempio interessante sembra essere quello del *Canadian Heritage Information Network* del 2001 riguardante il *Virtual Museum of Canada* inaugurato nello stesso anno. Dallo studio emergono importanti dati a sostegno dell'ipotesi che nessun fruitore possa reputare la visita *online* del museo come un deterrente per la visita reale. Inoltre, la divulgazione Web di informazioni, immagini e virtual tour è concepita spesso come propedeutica e preparatoria alla visita fisica o, viceversa, come approfondimento postumo (Felicati & Natale, 2009). Sulla stessa scia si pongono altre importanti istituzioni europee come il già citato *Rijksmuseum* di Amsterdam, il quale invita l'utenza a creare un proprio account sul portale *Rijksstudio*, selezionare le opere preferite organizzandole in bacheche tematiche, compiere il download delle immagini della collezione messe a disposizione in alta definizione e rielaborarle per progettare pezzi originali, come è accaduto in occasione del *Rijksstudio Award*, *contest* finalizzato a promuovere la rilettura della collezione museale in chiave contemporanea. Tramite l'App del museo è in aggiunta possibile creare un percorso personalizzato, progettato a partire dalle opere selezionate in *Rijksstudio*, e grazie al quale poter vivere nelle sale del museo, una visita completamente *custom-made* e costruita attorno agli interessi del visitatore che diviene concretamente centrale nelle logiche di *engagement* (Boccia Artieri, 2012).

Alla luce di tale esperienze si può asserire che il museo contemporaneo, specialmente quello fortemente settoriale e di difficile penetrazione culturale, non deve intendere la divulgazione Web come surrogato della visita reale, e per questo motivo la strategia della comunicazione andrebbe programata tenendo sempre presenti gli obiettivi della *Mission* e della *Vision* del museo. Se l'obiettivo da raggiungere sarà l'implementazione dell'*audience development*, è assolutamente necessaria la cooperazione tra l'istituzione museale fisica e la sua divulgazione in Rete, articolata secondo altre logiche e dimensioni legate alla dinamicità, all'accessibilità, alla narratività e alla cognitività (Forte & Franzoni, 1998).

Tornando alla Tabella 9, ad assottigliare l'importante *gap* comunicativo digitale del Poltrona Frau Museum è, senza dubbio, la risposta positiva riguardante la collaborazione con gli istituti di formazione del territorio. Difatti, come precedentemente evidenziato, quasi la metà degli utenti afferma di essere venuto a conoscenza del museo grazie alle informazioni erogate dagli Istituti di formazione di differenti livelli e gradi. Il dato rilevato dall'analisi sottolinea l'importanza della collaborazione con gli Istituti Scolastici del territorio locale, come asserito da molteplici autori in letteratura (Cardone, 2014; Celi, Cioppi, Falchetti, Miglietta & Guardaldi Vinassa De Regny, 2013; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi, 2004; Petruzzelli, 2004; Sani & Trombini, 2003). Le scuole primarie sono il partner imprescindibile per le attività didattico-educative, con le quali è persino possibile avviare la formazione di una nuova cittadinanza attiva, custode dell'heritage del proprio territorio⁴⁶. Il mondo della scuola deve essere inteso come un collaboratore privilegiato dal museo, poiché è importante comprendere come la funzione museale possa influenzare i pubblici in età scolastica in modo positivo riflettendosi anche negli atteggiamenti futuri (Gibbs, Sani & Thompson, 2007; Nardi, 2004; Mazzolini, 2002).

Sebbene in letteratura molti autori ritengano imprescindibile questa collaborazione, è ovviamente complesso il rapporto da instaurare tra due attori che utilizzano linguaggi dissimili ed eterogenei. Generalizzando, la scuola può essere intesa come la sede dell'insegnamento curricolare e formale, mentre il museo è definito come il luogo preposto all'apprendimento informale e dialogico (Braund & Reiss, 2006a; 2006b). Cohen (2001) definisce una certa "tensione epistemologica" nel rapporto tra le due istituzioni, la prima quella scolastica deve garantire la conoscenza mediante un procedimento sequenziale e

⁴⁶ Punto III del Codice Etico ICOM.

programmatico, la seconda, quella museale, al contrario deve proporre una vicinanza ridotta con gli oggetti e degli stimoli plurisensoriali, agevolando un contatto diretto con l'oggetto o con l'insieme degli oggetti, provocando curiosità e meraviglia (Levent & Pascual-Leon, 2014; Morgan, 2012; Eloisa, 2007; Jalla, 2007; Zheng, Adam & Woodcock, 2005).

La soluzione per avviare il dialogo tra le due realtà può essere rintracciata nel punto di contatto tra due necessità, la prima nata in classe da un quesito da approfondire e la seconda nata dal museo che vuole rendersi partecipativo rispetto alle giovani utenze, le più complesse da attivare come visitatori. Per tale ragione, il museo e la scuola dovrebbero divenire due realtà imprescindibili, e il museo stesso potrebbe essere declinato come una risorsa educativa extracurricolare dove l'azione, la manualità, la gestualità, lo sperimentare, gli stimoli sono il valore aggiunto ad una nozione prettamente scolastica ed orale (Munari, 2014; Bolmont & Colson, 2003). La difficoltà nell'instaurare un rapporto dialogico e formativo tra i due soggetti sorge quando il museo diventa una semplice gita, un'escursione fuori dalle aule, un passatempo senza preventivo incontro e programmazione tra personale museale e docenti. Il ruolo dell'educatore museale, al contrario, dovrebbe essere quello di declinare la propria conoscenza all'esigenza e alla metodologia educativa adatta al pubblico da guidare (Bolmont & Colson, 2003). Un ruolo definito in letteratura come quello dello *scaffolder*, letteralmente "impalcatura", ossia una figura a sostegno delle attività del bambino/discente e investito anche del ruolo di mediatore tra mondo museale e scolastico (Pontecorvo, 2007).

Nello specifico, nel corso della ricerca che si estende dal 2016 al 2019, i rapporti tra gli istituti scolastici della provincia e il PFM si sono rafforzati anche mediante le dinamiche di *Alternanza Scuola-Lavoro*, divenendo sempre più continuativi e dando vita a veri e propri cicli di incontri periodici. Presa coscienza della richiesta sempre crescente da parte delle scuole, il PFM, con il supporto del Dottorato di Ricerca, ha iniziato a programmare dei laboratori tarati sulle differenti età dei partecipanti da coinvolgere, argomento di cui si tratterà particolarmente nel Cap. V. O ancora, seguendo le direttive dell'Associazione Nazionale *Museimpresa*, il Poltrona Frau Museum, a partire dal 2018, ha attivato il progetto *Teens for Teens*, occasione concreta per formare gli studenti degli istituti superiori, i quali, al compimento di uno stage svoltosi presso la sede aziendale di Tolentino, hanno avanzato suggerimenti e delineato nuove pratiche per animare le canoniche modalità di visita alla

collezione museale, avendo come finalità quella di agevolare il dialogo con il target adolescenziale loro coetaneo e di cooperare alla formazione di un'interazione adeguata.

Le motivazioni della visita

La dimensione motivazionale concerne alle causali che spingono il pubblico potenziale a tramutare in pubblico reale del museo e, quindi, a visitare fisicamente il sito e a divenire fruitore dell'esperienza proposta generando un valore concreto per l'istituzione.

Perseguendo l'ipotesi riguardante il beneficio che nasce dalla stretta collaborazione tra scuola e museo, anche i risultati relativi alla dimensione motivazionale avvalorano tale necessità. Nella Tabella 10, di seguito riportata, i dati raccolti rispetto alla richiesta avanzata sulla motivazione di visita sono stati messi in relazione con quelli della provenienza demografica dei fruitori. Dall'incrocio delle variabili si evidenzia che la maggior parte dei visitatori, il 34,43%, ha svolto visite guidate al museo per motivi legati alla formazione e alla ricerca, una buona parte, il 20,35%, sceglie il museo nel tempo libero, mentre alcuni campioni risultano essere motivati alla visita sia per l'interesse nel brand che nei temi trattati, rispettivamente il 17,61% e il 13,30%. E' opportuno, in aggiunta, evidenziare che la maggior parte della popolazione analizzata che ha partecipato alle visite museali per motivi legati allo studio proviene dalla Provincia di Macerata, il 25,04% dei fruitori appunto, e questo dato è una conferma di come il territorio locale sia positivamente ricettivo alle interazioni proposte da un soggetto culturale e sociale del calibro del PFM.

Tabella 10: Motivazione della visita in rapporto con la provenienza

| Motivazione | Tolentino (%) | Provincia MC (%) | Marche (%) | Italia (%) | Totale (%) |
|---------------------|---------------|------------------|------------|------------|--------------|
| Hobby e passione | 2,73 | 2,73 | 2,34 | 1,17 | 9,00 |
| Interesse nei temi | 7,63 | 1,56 | 2,54 | 1,56 | 13,30 |
| Interesse nel Brand | 3,52 | 8,21 | 2,34 | 3,52 | 17,61 |
| Studio e ricerca | 3,32 | 25,04 | 5,08 | 0,97 | 34,43 |
| Training formativo | 0 | 1,56 | 0 | 3,71 | 5,28 |
| Tempo libero | 3,91 | 9,00 | 6,26 | 1,17 | 20,35 |

Base dati 511

Come teorizzato in letteratura, il marketing esperienziale applicato ai beni culturali locali riesce a favorire sia lo sviluppo economico che sociale di un territorio, nonché a coinvolgere la cittadinanza nei processi culturali del luogo d'appartenenza (Ferraresi & Schmitt, 2018; Rialti, Zollo, Boccardi & Marzi, 2015; Cerquetti, 2012, 2014). Ovviamente nel caso analizzato del museo corporate del brand Poltrona Frau non ci si riferisce ad un grande sito culturale che possa rappresentare anche una risorsa economica significativa per un'area vasta (Baccarani & Golinelli, 2003; Van Der Borg, Costa & Gotti, 1996), ma di certo la presenza del museo e delle sue azioni ha un impatto positivo e una ricaduta di natura sociale e culturale sulla cittadinanza (Murzyn-Kupisk, 2012; Dodd, O'Riain, Hopper-Greenhill, Sandell & Fund, 2002; Prentice, 1993). In questa prospettiva il museo viene inteso come il custode delle tradizioni e della storia produttiva legata ad un luogo in cui opera, ponendosi come il massimo promotore di un rapporto dialogico con i cittadini (Montemaggi & Severino, 2007). La presenza di un sito culturale può ingenerare anche ricchezza economica per l'area limitrofa, secondo alcuni autori accrescerebbe persino il valore economico nelle zone prossime all'istituzione (Abankina, 2013; Bonti, 2013; Franch, 2010; Golinelli, 2008; Ruijgrok, 2006), in particolar modo se il museo è connesso ad una rete territoriale e turistica ben strutturata (Pencarelli & Forlani, 2011). Nel caso studio analizzato, la presenza del

Poltrona Frau Museum a Tolentino è innanzitutto una ricchezza che riqualifica culturalmente un'area di provincia marginale e fortemente colpita dall'evento del sisma nel 2016, più che un valore economico e monetario. Di conseguenza, il PFM dovrà essere inteso come un fattore imprescindibile nelle scelte gestionali e promozionali del territorio da parte dell'azienda, ma anche del Comune di appartenenza, della Provincia e persino della Regione. Tornando alla motivazione della visita è bene evidenziare come il valore formativo possa accrescere grazie all'attività congiunta tra le istituzioni, una collaborazione necessaria se ci si prefigge l'obiettivo di voler formare una cittadinanza attiva in grado di comprendere il valore patrimoniale, di tutelarlo, nonché di valorizzarlo nel tempo (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008). Un compito senza dubbio complesso che va ripartito tra museo, scuola, Università, centri di ricerca e altre istituzioni culturali presenti sul territorio, poiché lo stesso percorso formativo declinato in differenti contesti deve essere finalizzato a trasmettere il ruolo del patrimonio come una risorsa comunitaria da conoscere ed approfondire (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; McKercher, Ho, Du Cros, 2005). L'analisi della dimensione motivazionale in varie ricerche di ambito museale è stata funzionale anche al rintracciamento di strategie manageriali corrette e volte a creare un prospetto dei flussi turistici sul territorio, specialmente perché la presenza di un museo è definita come un punto d'attrazione altamente risonante (Del Chiappa, Ladu, Meleddu & Pulina, 2013).

Nell'indagine proposta, relativamente alle motivazioni di visita del PFM, è stato descritto un panorama decisamente variegato rispetto alle cause che muovono gli utenti. Ci si pone dunque il proposito di poter continuare ad approfondire l'aspetto motivazionale al fine di rintracciare nuove forme di comunicazione, promozione e valorizzazione adatte al sito museale. Va inoltre specificato che recentemente il Poltrona Frau Museum si sta aprendo sempre di più alla collaborazione con le istituzioni locali con l'obiettivo di divenire un polo di interesse turistico. Ed è per questa ragione che dal mese di Giugno 2018 il Museo ha rinnovato il rapporto con la rete *Tolentino Musei* con l'obiettivo di coadiuvare la ripresa culturale di una zona fortemente impoverita dai recenti eventi, riconoscendo nel PFM un soggetto di richiamo turistico per potenziali utenti transitanti nella zona del maceratese. Continuando ad indagare la dimensione motivazione, in fase di rilevamento è risultato interessante comprendere le ragioni di visita del museo in relazione con l'età dei fruitori.

Nella Tabella 11 si riportano le varie causali della visita in relazione con le fasce d'età precedentemente indicate, seguendo l'idea di un'indagine motivazionale più approfondita per rintracciare le indicazioni che chiariscono il processo decisionale che avviene in ogni singolo utente (Bollo, 2004). Come si può osservare la maggior parte della popolazione è riferita alla fascia d'utenza 14-29 anni che ha dichiarato di visitare il museo soprattutto per motivi di studio e ricerca con il 36,40%, per tempo libero con il 3,13%, per interesse nel brand con il 2,34% e per hobby con l'1,95%.

Particolare attenzione è stata riservata nei confronti di questo segmento della popolazione campionata, non soltanto perché da sola costituisce il totale dei fruitori che hanno visitato il museo per ragioni legate allo studio, ma anche perché il pubblico giovane rappresenta il pubblico potenziale dei musei del domani, ed è quindi necessario che l'interesse e la curiosità in questo intervallo d'età vengano coltivati e incoraggiati con strategie attrattive sempre in evoluzione (Barron & Leask, 2017). Inoltre, relativamente alla motivazione dello studio, va specificato che anche nei training aziendali, i quali solitamente partono proprio dalle sale del PFM, è possibile rintracciare la matrice della formazione, sebbene si tratti di esperienze fortemente legate alla collaborazione con il brand da parte di rivenditori, agenti, architetti e altre figure collaboratrici. Maggiormente distribuite in tutte le fasce d'età presenti, al contrario, sembrano essere le percentuali relative alle motivazioni di visita legate al tempo libero, agli hobby e all'interesse nel brand.

Per concludere l'indagine motivazionale si può asserire che tale dimensione risulta essere fortemente eterogenea ed influenzata da logiche strettamente attinenti alla sfera personale dell'utente. Di conseguenza non va trascurato il fatto che alcune motivazioni possono esulare dalla suddivisione degli item individuati nella *survey* e che possono fondarsi su ragionamenti del tutto privati ed intimi legati a ragioni extra-culturali, di socializzazione, di relax e di divertimento (Bollo, 2004).

Tabella 11: Motivazione della visita in rapporto con l'età

| Motivazione della visita | 14-29 anni (%) | 30-44 anni (%) | 45-64 anni (%) | 65-80 anni (%) | Totale (%) |
|--------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Hobby e passione | 1,95 | 4,50 | 2,54 | 0 | 9,00 |
| Interesse nei temi | 0 | 0 | 4,50 | 8,80 | 13,30 |
| Interesse nel brand | 2,34 | 4,30 | 7,04 | 3,91 | 17,61 |
| Studio e ricerca | 36,40 | 0 | 0 | 0 | 36,40 |
| Training formativo | 0 | 0,58 | 2,54 | 0 | 3,12 |
| Tempo libero | 3,13 | 12,72 | 4,69 | 0 | 20,54 |

Base dati 511

4.2 Il gradimento esperienziale

La soddisfazione del visitatore è una grande risorsa per l'analisi delle politiche manageriali e il ripensamento delle strategie da attivare, per tale motivo nella *survey* la dimensione del gradimento è stata la più estesa e ha riguardato molteplici item. Il gradimento è indubbiamente un fattore determinante per la corretta gestione dei luoghi della cultura, specialmente per i musei, e dovrebbe essere periodicamente misurato, sia ante che post visita, come suggeriscono i moderni studi sulla *visitor satisfaction* (Del Chiappa, Ladu, Meleddu & Pulina, 2013; Bollo, 2004; Harrison & Shaw, 2004; Caldwell 2002; Yucelt, 2001).

Nello studio empirico riportato sono stati rintracciati differenti aspetti del gradimento, alcuni più generici e altri più puntuali e circoscritti al tema del percorso, con lo scopo di fornire dati utili all'azienda che in un futuro prossimo dovrà ripensare il *setting* museale in fase di riallestimento.

Parlando di misurazione della soddisfazione in generale, nella Sezione 3 del documento precedentemente citato, il *Guidance Line on Measuring Satisfaction* del *Northern Ireland*

*Museums Council*⁴⁷, si specifica come il museo abbia degli obblighi e degli standard da rispettare relativamente al gradimento dell'esperienza offerta agli utenti.

«*The museum must offer and develop good quality, stimulating services for users and potential users, in order to get the best out of its collections, resources and local area*»(Accreditation Standard, Section 3.1-3.15).

L'esperienza del visitatore è indubbiamente centrale rispetto alle scelte di marketing che il museo andrà a compiere, nonché necessaria per rintracciare i punti di forza e di debolezza dello stato attuale raccogliendo *input*, suggerimenti, osservazioni e critiche. I *visitor* sono dunque da intendersi come un'entità razionale che persegue esperienze soltanto se piacevoli, e questo fattore, secondo le teorie dell'*experiential marketing*, è valido sia nell'acquisto materiale, sia nella fruizione di un'attività culturale (Pine & Gilmore, 2013; 1999; Resciniti 2004; Schmitt, 2000; 1999). Per tale motivo, sarebbe opportuno condurre una costante indagine sulla dimensione del gradimento nei musei con scadenze mensili o annuali e realizzare accurati report analitici che misurino il parametro della soddisfazione.

Non a caso le moderne teorie nell'ambito del marketing sono sempre più orientate all'Economia dell'esperienza (Pine & Gilmore, 2013; 1999; Addis & Holbrook, 2001), ovvero quelle attività intimamente legate all'esperienza emozionale, affettiva, creativa ed olistica del visitatore (Lemon & Verhoef, 2016; Schmitt, 2000; 1999). Il settore del marketing stesso sta ampliando le proprie declinazione, tanto che recentemente è stato teorizzato il *cultural heritage marketing* (McKercher, Ho, Du Cros, 2005), ambito risultante dalla commistione del marketing esperienziale e di quello legato al turismo (Barile & Saviano, 2012; Montella, 2012). Questa nuova declinazione è da intendersi come il marketing riferito all'eredità culturale, ma anche alle imprese culturali, siano esse musei, archivi, biblioteche, siti culturali o archeologici (Liggeri, 2015; Montemaggi & Severino, 2007; Roncaccioli, 1996).

Preso atto di tale aspetto manageriale e strategico, si può meglio comprendere la necessità di coinvolgere in temi più ampi i visitatori, quindi sostenere analisi sull'audience sia

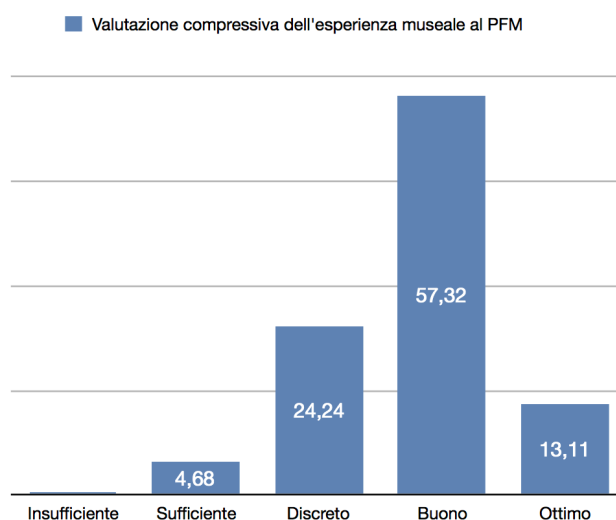
⁴⁷ Accreditation Standard, Section 3.1-3.15. Guidance on Measuring Visitor Satisfaction. Northern Ireland Museums Council [online]. <https://www.nimc.co.uk/what-we-do/guidance-and-information/> (Accesso libero). [10.09.2018].

quantitativamente che qualitativamente, cercando di colmare il *gap* che ancora oggi resta aperto sull'argomento, specialmente nei musei corporate.

Muovendo dal frame teorico brevemente presentato, l'indagine della soddisfazione si è sviluppata secondo due principali livelli, uno più generico relativo al gradimento dell'esperienza di visita, e un secondo incentrato su parti specifiche riguardanti il percorso museale. Seguendo le linee guida del *Northern Ireland Museums Council*, il gradimento complessivo è stato analizzato con una scala Likert di piacevolezza dell'esperienza corrispondente a determinate valutazioni - 1= insufficiente; 2=sufficiente; 3=discreto; 4=buono; 5=ottimo - e basata sugli studi del settore relativi ad esperienze museali (Del Chiappa & Gallarza, 2013).

Nella Grafico 5 il gradimento totale, inteso come l'unione della varietà dei singoli servizi (Rowley, 1999), risulta essere positivo, con il 57,32% delle risposte che indicano l'esperienza come "buona", con una presenza del 13,11% nella fascia di valutazione massima e soltanto lo 0,38% nella fascia dell'insufficienza.

Grafico 5: Gradimento complessivo dell'esperienza



I dati riguardanti il gradimento generico, mediante lo strumento dell'analisi bivariata, sono stati messi in relazione sia con l'indicatore di genere che con quello del livello di formazione dei fruitori (Tabelle 12-13).

Nella prima tabella sembra opportuno sottolineare come le partecipanti di genere femminile valutino in modo maggiormente positivo l'esperienza, tanto che il 40,11% giudica l'esperienza come buona e il 9,78% di esse valuta l'esperienza come ottima. Nessun partecipante di genere femminile intende l'esperienza come insufficiente e piccole percentuali, lo 0,78% e il 2,93%, si posizionano su valutazioni rispettivamente sufficienti e discrete.

Nella popolazione maschile, invece, c'è una più alta concentrazione di risposte nella fascia del sufficiente-discreto, con rispettivamente il 3,91% e il 21,31%, e una presenza minore di risposte nella fascia buono-ottimo, il 17,22% e il 3,52%. Soprattutto, sembra interessante evidenziare come il campione maschile componga l'unica percentuale relativa alla valutazione insufficiente con lo 0,38% di risposte. Questa distinzione legata al genere potrebbe essere uno spunto di ragionamento per quanto riguarda futuri accorgimenti nella narrazione museale, nell'allestimento, nella scelta dei pezzi d'esposizione, cercando di far leva su aspetti che potrebbero coinvolgere maggiormente il pubblico maschile.

Nella Tabella 13, invece, si analizza il livello di gradimento in relazione con il grado di formazione dei campioni. Le suddivisioni per i titoli di studio partono dalla licenza media e arrivano fino ai titoli Post Laurea, poiché il campione preso in esame è un campione eterogeneo. Sembra opportuno precisare che, essendo il pubblico dei giovani tra i 14 e i 29 anni il gruppo più presente nella popolazione analizzata, per un fattore anagrafico i partecipanti con i titoli di formazione più bassi, Licenza media e Diploma, risultano essere numericamente maggiori rispetto ad altri titoli di studio. Proprio in questa medesima fascia di formazione si toccano gli estremi della scala di valutazione, tanto che i partecipanti possessori di Licenza media giudicano l'esperienza come ottima, con il 13,11%, sebbene, assieme ai possessori di Diploma superiore, siano gli unici gruppi a toccare anche la valutazione insufficiente seppur con una minima presenza.

Viceversa, sembra importante sottolineare come man mano che la formazione sale di livello le valutazioni si concentrano nella fascia medio-alta della scala. A tal proposito, il ventaglio di valutazioni si restringe fino ad arrivare ad una maggiore presenza nella fascia del "buono" nei possessori di Lauree triennali, magistrali e titoli Post Laurea, relativamente con il 16,43%, il 10,56% e l'1,76%.

In generale, comunque, l'esperienza risulta essere piacevole per ogni classificazione in base al titolo di studio, a conferma della massima accessibilità intellettuale degli argomenti trattati, nonostante il design e l'artigianato possano risultare talvolta argomenti ostici poiché settoriali, specialistici e lontani dai canonici curricula scolastici.

Tabella 12: Gradimento complessivo dell'esperienza in relazione con il genere

| Valutazione | Femmina (%) | Maschio (%) | Totale (%) |
|----------------------|-------------|-------------|--------------|
| Insufficiente | 0 | 0,38 | 0,38 |
| Sufficiente | 0,78 | 3,91 | 4,68 |
| Discreto | 2,93 | 21,31 | 24,24 |
| Buono | 40,11 | 17,22 | 57,32 |
| Ottimo | 9,78 | 3,52 | 13,11 |

Base dati 511

Tabella 13: Gradimento complessivo dell'esperienza in relazione con il grado di formazione

| Valutazione | Licenza media (%) | Diploma superiore (%) | Laurea triennale (%) | Laurea magistrale (%) | Post Laurea (%) | Totale (%) |
|----------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------|--------------|
| Insufficiente | 0,19 | 0,19 | 0 | 0 | 0 | 0,38 |
| Sufficiente | 1,17 | 2,93 | 0,19 | 0,39 | 0 | 4,68 |
| Discreto | 1,56 | 8,80 | 4,50 | 8,21 | 1,17 | 24,24 |
| Buono | 18,59 | 9,98 | 16,43 | 10,56 | 1,76 | 57,32 |
| Ottimo | 13,11 | 0,19 | 0 | 0 | 0 | 13,30 |

Base dati 511

A seguito dell'indagine preliminare svolta riguardo al gradimento dell'esperienza, si è deciso di analizzare il percorso espositivo suddividendolo in aree di interesse, poiché da alcuni studi risulta che l'influenza ambientale ha un impatto significativo sulla soddisfazione museale, poiché l'ambiente espositivo del percorso è il fattore con l'influsso maggiore sulla positività globale dell'esperienza (Babin & Attaway, 2000; Serrell, 1998; Screven, 1990). Partendo da item a scelta multipla sull'itinerario e sull'allestimento, sono state di seguito proposte domande aperte relative a suggerimenti migliorativi che i fruitori si aspetterebbero di trovare al museo in un'ipotetica seconda visita, ipotesi in linea con le norme proposte per la corretta creazione di un questionario rivolto al pubblico museale (Bollo, 2004).

Nelle Tabelle seguenti (14-15), pertanto, si riportano i dati relativi al livello di gradimento rispetto alle macro aree del percorso museale in correlazione con l'occupazione dei partecipanti, dato socio-demografico che potrebbe fortemente influenzare i gusti dei visitatori rispetto all'offerta del museo la quale spazia in differenti temi, epoche storiche e stili.

La suddivisione proposta riguardante le occupazioni dei fruitori è stata disposta in fase d'analisi, rintracciando degli indicatori generici per descrivere le principali figure lavorative. Di seguito l'elenco delle figure professionali coinvolte nell'analisi:

- Commerciante = rivenditore Frau, commerciante di altro genere;
- Impiegato = impiegato Frau, impiegato di altre aziende, operaio, artigiano;
- Architetto - Designer = libero professionista nel settore del design, dell'architettura e degli interni, figura creativa in generale;
- Insegnante = insegnanti di qualsiasi livello e grado di formazione, dirigenti scolastici, insegnanti di sostegno;
- Studente = studenti di qualsiasi grado di formazione, studenti universitari, dottorandi;
- Pensionato = inoccupato, disoccupato, casalingo con l'età per il pensionamento.

Tabella 14: Gradimento del percorso museale in rapporto con l'occupazione

| Aree Museo | Impiegato (%) | Commerci ante (%) | Insegnante (%) | Architetto - Designer (%) | Pensionato (%) | Studente (%) | Totale (%) |
|---------------------------|---------------|-------------------|----------------|---------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Accoglienza iniziale | 0,58 | 2,34 | 0,39 | 3,51 | 0,19 | 12,51 | 19,52 |
| Prima metà | 0,39 | 1,56 | 1,95 | 2,34 | 0,97 | 34,04 | 41,25 |
| Contract | 1,17 | 1,76 | 2,34 | 5,86 | 3,32 | 9,18 | 23,63 |
| Seconda metà | 0,19 | 0,19 | 0,39 | 0,39 | 0 | 0,39 | 1,55 |
| Interiors in Motion | 0 | 0,19 | 0,39 | 1,95 | 0,39 | 8,41 | 11,33 |
| Sala Lettura/ Leathership | 0 | 0,58 | 0 | 0,58 | 1,56 | 0 | 2,72 |

Base dati 511

Dall'osservazione della Tabella 14 è evidente come la parte iniziale del percorso, quella dedicata alla nascita dell'azienda a Torino nel 1912, alla crescita e all'espansione durante periodi storici fortemente connotati, al trasferimento a Tolentino negli anni '60 e alle collaborazioni con i grandi architetti dei tempi passati, sia evidentemente la più gradita dai visitatori, raggiungendo il 41,25% di preferenze. Di tale dato ben il 34,04% del gradimento arriva dalla fascia d'utenza più giovane, ossia gli studenti che, nonostante si trovino davanti al racconto di epoche decisamente lontane dalla contemporaneità, risultano essere molto coinvolti dai temi affrontati. Si potrebbe ipotizzare che i ragazzi riescano a rintracciare delle connessioni grazie agli argomenti trattati nei curricula scolastici di storia, letteratura e filosofia, oppure che gli stessi *exhibit*, essendo pezzi originali, abbiano un'aurea differente rispetto ai prodotti più moderni, probabilmente più affine allo stile vintage attualmente ancora in voga. Ovviamente il riconoscimento che avviene nella sfera affettiva-cognitiva di ognuno dei campioni è impossibile da definire ed analizzare, specialmente con un'indagine di tipo quantitativo. Di certo, però, si può ragionare attorno alle qualità-ponte degli *exhibit* e all'*insight*, ossia l'appercezione che può scaturire dall'incontro del nuovo che si ricollega inconsciamente a qualcosa di pregresso e che in un momento non standardizzabile permette al singolo percettore di svelare il sistema simbolico necessario alla decodifica del pezzo esposto (Dudley, 2013; Cataldo & Paraventi, 2007).

La poltrona con il porta sigaro ideata per il Duca di Pistoia della casa Savoia, quella che venne scelta per arredare la first class del *Rex*, il primo transoceanico che raggiunse l'America negli anni '30, il design componibile di Gio Ponti o la fibra di carbonio automobilistica utilizzata su progetto di Ferdinand Porche per dar forma alla prima poltrona da ufficio adattabile all'anatomia umana, sono soltanto alcuni degli spunti che possono facilmente evocare più e più storie, aneddoti, immagini, esperienze che i visitor si portano appresso nel proprio bagaglio conoscitivo (Ansbacher, 2002). Un fattore che non va mai trascurato quando si struttura un percorso o quando si vuole implementare la soddisfazione dell'esperienza, poiché la conoscenza dell'ignoto avviene mediante la costruzione di paragoni con il noto, un processo percettivo e cognitivo da tener sempre presente quando si struttura la narrazione del percorso (Bretagna & Bottoli 2013). Riflessione che andrebbe tenuta presente durante tutta la visita tramite l'adozione di un linguaggio descrittivo ed evocativo semplice, diretto, ricco di similitudini, parole chiave e aneddoti informali, allo scopo di agevolare l'instaurazione della connessione massima con i pubblici (Brunelli, 2014).

I riferimenti in questa prima fase del percorso, dunque, risultano essere molto caratterizzanti e con un *appeal* ben definito, perciò non resta difficile cogliere alcune connessioni partendo proprio dalle forme evocative del design più ispirato e avanguardista.

Anche la Divisione Contract, con il 23,63% di preferenze, sembra essere particolarmente apprezzata per la portata evocativa degli *exhibit* esposti. Questa specifica area infatti è dedicata alle grandi sale da concerto, auditorium, aeroporti e sale conferenze arredate da Poltrona Frau in tutte le maggiori architetture mondiali. Esposte al museo si trovano le sedute del *Parlamento Europeo* di Strasburgo, le poltroncine fiorite del *Walt Disney Concert Hall* di Los Angeles, un prototipo del *Parco della Musica* di Roma firmato da Renzo Piano, oggetti decisamente risonanti, che permettono al visitatore di viaggiare oltre lo spazio e il tempo per rintracciare nella propria memoria luoghi, esperienze, musiche, racconti e melodie che inconsciamente vengono riconnesse al momento della visita museale.

Va precisato nuovamente che l'allestimento in quest'area tematica varia rispetto al percorso ideato per la narrazione storica de *La Città delle Torri*. Il cambio di *setting* è osservabile partendo dalla variazione dei dispositivi e dei supporti espositivi, dell'illuminazione, della grafica, delle didascalie, e anche dei materiali utilizzati. Tale nota è necessaria perché l'allestimento partecipa alla risonanza emozionale e le stesse scelte architettoniche, grafiche,

illuminotecniche sono strumenti percettivi determinanti per definire un'esperienza soddisfacente, immersiva e degna di essere promossa e condivisa con la propria rete di contatti (Luchetti & Tota, 2018; Babin & Attaway, 2000). Un insieme di raffigurazioni fisiche e spaziali per il quale sarebbe ottimale ricercare soluzioni mediante la cooperazione di un team interdisciplinare di esperti, composto da architetti, linguisti, light designer, grafici d'arte, interior designer, artisti, al fine di raggiungere la progettazione di un ambiente in cui i visitatori possano essere agevolati nel benessere percettivo. I fruitori che fin dall'inizio del percorso provano emozioni forti e positive sono più soddisfatti relativamente all'esperienza culturale vissuta e, ovviamente, più propensi a promuoverla (Bigné, Mattila & Andreu, 2008). L'aspetto emotivo, quindi, non è per nulla un fattore secondario nelle dinamiche del coinvolgimento del pubblico, poiché il desiderio di visitare luoghi d'interesse culturale nasce nel fruitore soltanto se il fruitore stesso sarà convinto di poter provare emozioni forti in termini di esperienza (Ciappei & Surchi, 2010). Le emozioni sono una variabile determinante nell'ambito della soddisfazione museale ma, non soltanto le emozioni al momento della visita, anche quelle pregresse e postume possono influenzare l'intera esperienza (Hamann, 2001). Visione in linea con il *Method of emotional interactivity* teorizzato da Wagensberg (2000) il quale analizza la soddisfazione esperienziale tenendo presenti tre attività che devono essere combinate tra di esse, che sono *manual*, *mental* ed *emotional*. Tre fattori senza i quali sarebbe impossibile costruire un'esperienza completamente soddisfacente, dove l'aspetto emotivo è posto sullo stesso piano di quello cognitivo. E' dunque importante verificare con analisi costanti l'impatto di determinate rappresentazioni nei pubblici, seguendo esempi che forniscano focus puntuali sull'importanza dell'aspetto emozionale nell'esperienza culturale. Secondo le teorie sul costrutto emotivo in ambito culturale (Bigné, Gnoth & Andreu, 2008), le emozioni sono una variabile che può moderare la soddisfazione in ambito museale, nonché un fattore di segmentazione del gradimento complessivo (Del Chiappa, Melis & Atzeni, 2014; Bigné & Andreu, 2004)⁴⁸.

Tornando all'indagine presso il PFM, è interessante notare una corrispondenza tra gradimento ed occupazione, specialmente nei target maggiormente privilegiati dalle strategie comunicative e manageriali, nonché dalla natura della collezione, come, ad esempio, quello

⁴⁸ Analisi statistica svolta presso il Museo Archeologico di Cagliari, effettuata su 487 osservazioni raccolte tramite questionario con lo scopo di approfondire il tema della soddisfazione museale e dell'influenza emozionale sull'esperienza di tipo culturale.

degli architetti e dei designer, certamente il gruppo più in linea con il settore merceologico trattato. Questo range d'utenza sembra aver gradito soprattutto la Divisione Contract, con il 5,86% di preferenze, seguita dall'Accoglienza iniziale, con il 3,51%, entrambi spazi altamente poetici ed evocativi, progettati dall'Architetto Michele De Lucchi al fine di favorire l'immersione percettiva.

L'analisi relativa alle categorie di fruitori di maggiore interesse per le scelte strategiche del museo dovrebbe essere certamente ampliata. Quella presentata è una prima indagine quantitativa, approfondita in un secondo step da un'analisi di tipo qualitativo, durante la quale è stato prefissato l'obiettivo di scandagliare degli item specifici e determinanti per la gestione, la direzione, la promozione, le attività e l'assetto museale. A questo punto, è funzionale evidenziare quanto nelle imprese di matrice culturale, come i musei corporate, l'esperienza del visitatore sia centrale alle logiche gestionali parimenti a quanto accade per le imprese industriali e di prodotto (Ciappei & Surchi, 2010; Resciniti, 2005). Altresì, è bene ricordare che, quando un consumatore visita un museo, la soddisfazione non è semplicemente influenzata dall'aspetto tecnico del prodotto, ma anche dai valori emotivi, cognitivi e sociali ad esso associati (Bigné, Mattila & Andreu, 2008; Hamann, 2001). Nell'ambito delle imprese culturali, dunque, il *visitor-consumer* non soltanto deve essere identificato come colui che trae i benefici dal servizio, ma anche come colui che è soggetto attivo ed emotivo durante l'intera esperienza culturale ed è propenso ad un giudizio positivo della propria soddisfazione (Di Monte, 2013).

Assodata l'importanza dell'indagine sulla soddisfazione, si inserisce nella dimensione del gradimento anche quella relativa all'insoddisfazione, ossia una sorta di controprova dell'esperienza. Dalla Tabella 15, di seguito riportata, si evince che la seconda parte dell'itinerario storico, quella dagli anni '80 al 2012, risulta essere la meno gradita, raggiungendo il 65,75% di risposte contrarie, seguita dalla Divisione Interiors in Motion con il 19,37%. Un dato altamente significativo, che viene confermato anche dalla Tabella 14, nella quale soltanto il 1,55% dei partecipanti aveva indicato l'ultima parte del percorso storico come la più interessante. Le due tabelle sono in questo specifico caso speculari e confermano entrambe che tale parte della narrazione museale è il punto di debolezza maggiormente significativo, attorno al quale si dovrebbero ipotizzare delle nuove rappresentazioni. Fattore di debolezza che potrebbe dipendere sia dal *setting* del percorso

museale, che in questo tratto sembra meno evocativo, sia dalla scelta della collezione esposta, che sembra mancare del fattore *appeal*, una componente teorizzata da Caulton (1998) che si riferisce a quella cifra necessaria per attrarre naturalmente la curiosità del visitor. Un fattore presente, al contrario, nella prima metà del percorso tanto che, ancora una volta, si riconfermano positivamente le aree relative alla prima parte del percorso (fino agli anni '80), con soltanto l'1,95%, di valutazioni contrarie, l'Accoglienza iniziale, con il 2,34%, e la Divisione Contract, con il 4,30%.

Tabella 15: *Insoddisfazione relativa al percorso museale in rapporto con l'occupazione*

| Aree Museo | Impiegato (%) | Commerciantante (%) | Insegnante (%) | Architetto - Designer (%) | Pensionato (%) | Studente (%) | Totale (%) |
|--------------------------|---------------|---------------------|----------------|---------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Accoglienza iniziale | 0 | 0,19 | 0 | 0,19 | 0 | 1,95 | 2,34 |
| Prima metà | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1,95 | 1,95 |
| Contract | 0,39 | 0,19 | 0 | 0,19 | 0,19 | 3,32 | 4,30 |
| Seconda metà | 1,36 | 5,08 | 3,32 | 9,39 | 4,30 | 42,26 | 65,75 |
| Interiors in Motion | 0,39 | 0,19 | 2,15 | 3,32 | 0,97 | 12,32 | 19,37 |
| Sala lettura/Leathership | 0,19 | 0,97 | 0 | 0,78 | 0,97 | 3,32 | 6,29 |

Base dati 511

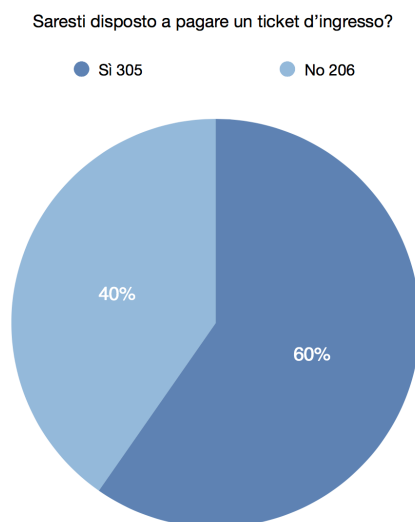
Relativamente al gradimento esperienziale un altro dato che sembra essere interessante da analizzare è quello dell'item riguardante il pagamento di un ipotetico *ticket* d'ingresso. Al momento delle rilevazioni quantitative, nel 2017, al Poltrona Frau Museum non era previsto il pagamento di alcun biglietto d'ingresso, neppure per il tour guidato o per le attività laboratoriali⁴⁹. Essendo, però, nel disegno aziendale quello di integrare in un futuro prossimo il pagamento di una *fee* per le visite guidate e i laboratori proposti, si è reputato necessario indagare questa variabile al fine di trasmettere all'azienda un dato empirico utile in fase di progettazione per le nuove strategie manageriali.

⁴⁹ Attualmente i tour guidati dal personale museale e i Laboratori di educazione museale sono attività divenute a pagamento.

Dal Grafico 6 si evidenzia come la maggioranza dei partecipanti, per la precisione il 59,68% dei fruitori, sarebbe disposto a pagare un ticket d'ingresso al Museo. Il dato riportato è sicuramente influente nella progettazione di una nuova modalità d'accesso e di nuove strategie per il PFM, nonché funzionale al completamento del prospetto sul gradimento museale.

Va, inoltre, sottolineato che in questo caso il visitatore non si dichiara disposto a pagare per un bene materiale, ma per un'esperienza formativa e ludica. Per tale motivo, è sicuramente necessario attingere alle moderne teorie *market-oriented* in ambito culturale, ossia il *cultural heritage marketing*, al fine di comprendere come promuovere e valorizzare al meglio un servizio tale. Una visione parallela a quella del marketing di matrice turistica, poiché anche nell'ambito culturale è opportuno fare leva sull'emozionalità esperienziale, specialmente per fidelizzare il visitatore e rinnovare la sua presenza in loco (Ferraresi & Schmitt, 2018; Cerquetti, 2014; Pine & Gilmore, 2013; 1999; McKercher, Ho, Du Cros, 2005; Resciniti, 2005).

Grafico 6: Pagamento del ticket d'ingresso



Base dati 511

Un aspetto ulteriore, che incide fortemente sulla valutazione dell'esperienza da parte dei visitatori è senza dubbio l'influenza del personale museale predisposto all'accoglienza e alla gestione dell'attività. Dallo studio riguardante 24 siti museali dello Stato della Pennsylvania negli Stati Uniti, svolto con l'obiettivo di indagare la qualità del servizio e la dimensione della soddisfazione museale, si evince che, a fianco ai valori collegati propriamente alla collezione e allo spazio museale, numerosi visitatori hanno esternato giudizi relativi al personale, alla sua cortesia, alla simpatia, alla disponibilità, e ad altre componenti umane altamente significative e determinanti (Yucelt, 2001).

Nel panorama della letteratura internazionale diversi sono stati i modelli pedagogici proposti per valutare l'apprendimento assieme alle pratiche dell'educazione museale e della mediazione culturale, approfondendo persino il valore del personale coinvolto (Falk & Dierking, 2013; 2000; Jackson & Kidd, 2012; Illeris, 2011; Hooper-Greenhill, 2007 a. 2007b. 2006, 2000, 1994). Dagli anni '90 ad oggi sono stati fatti importanti passi avanti nella comprensione dell'educazione museale anche in Italia, soprattutto a livello legislativo, e la *Carta Nazionale delle professioni museali*⁵⁰ (2006) delinea per la prima volta i profili professionali degli operatori del museo. Nell'Ambito IV della Carta si trattano, per l'appunto, "i profili professionali" e in questo capitolo vengono presentate le figure indispensabili per un'istituzione museale aperta al dialogo con i visitatori. La prima professione citata è quella del Direttore dell'istituzione museale, indispensabile per una corretta *governance*, e a seguire vengono elencate le figure dell'ambito della ricerca, della cura e della gestione delle collezioni⁵¹, le figure dell'ambito dei servizi e dei rapporti con il pubblico⁵², le figure dell'ambito amministrativo, finanziario gestionale e delle relazioni pubbliche⁵³ ed, infine, le figure dell'ambito della sicurezza e della struttura⁵⁴.

Una mole di figure professionali e ruoli che difficilmente vengono coinvolte nella gestione dei musei corporate, specialmente in Italia. E, sebbene gli aspetti conservativi possono essere

⁵⁰ La Carta nazionale delle Professioni museali è un documento redatto dal gruppo di lavoro interassociativo delineato dall'Assemblea Generale ICOM Italia tenutasi il 18 Marzo 2005 a Pesaro. Il documento è stato approvato con alcune integrazioni dalla II Conferenza dei musei italiani, svoltasi il 2 ottobre 2006 a Roma, presso il Ministero per i Beni e le attività culturali.

⁵¹ Conservatore, Catalogatore, Registrar, Restauratore, Assistente addetto alle collezioni.

⁵² Responsabile dei servizi educativi, Educatore museale, Coordinatore accoglienza e custodia, Operatore accoglienza e custodia, Responsabile dei servizi di documentazione, Responsabile della biblioteca.

⁵³ Responsabile amministrativo e finanziario, Responsabile della segreteria, Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche, Responsabile per lo sviluppo, fund raising, promozione, marketing, Responsabile del sito web.

⁵⁴ Responsabile impiantistica, Responsabile della rete informatica, Responsabile della sicurezza, Progettista degli allestimenti degli spazi museali e delle mostre temporanee.

adempiti all'interno degli stessi laboratori produttivi delle aziende, i servizi e i rapporti con il pubblico dovrebbero essere ripensati come centrali alle strategie museali e affidati a professionisti del settore al fine di ingaggiare differenti target d'utenza, al pari dei musei più consolidati (Mauro & Visser Travagli, 2013; Black, 2005).

La figura dell'educatore, ad esempio, molto spesso assente nei musei corporate, non deve essere intesa come mero mediatore delle logiche e delle scelte del museo, ma deve essere concepito come una figura professionale da coinvolgere a partire dalle decisioni relative all'allestimento, allo storytelling, alla disposizione del materiale grafico e comunicativo, alla gestione e all'amministrazione, con lo scopo di innalzare la qualità dell'esperienza proposta e formare finalmente quell'ipotetico team di esperti a cui ogni museo dovrebbe far riferimento (Mauro & Visser Travagli, 2013; Pontecorvo, 2007). Soltanto affidandosi ad esperti di diversi ambiti e professionisti aggiornati i musei riusciranno a costruire un vero processo di scambio culturale sempre più articolato con la comunità, ponendo al centro proprio l'offerta educativa (Mauro & Zanato, 2014). Il valore di figure formate in tal senso è dunque necessario per far evolvere il museo in un soggetto "responsivo", ossia in grado di rispondere alle esigenze del contesto, proponendo delle attività performanti e finalizzate all'arricchimento culturale (Watermeyer, 2012; Shettel 2008; Lang, Reeve & Woolard, 2006).

Per tali motivazioni è indispensabile che le figure professionali del museo abbiano competenze interdisciplinari, interpersonali e anche intergenerazionali e interculturali, necessarie per far sì che si relazionino con qualsiasi soggetto che decide di entrare in contatto con il sapere culturale. Lo *staff* museale, con un background di formazione idoneo, deve essere soprattutto in grado di rendere il museo più appetibile e accogliente, abbassando lo sforzo e i costi temporali, psicologici e, talvolta, persino finanziari, fattori che possono di certo irretire il visitatore potenziale (Breda, 2009).

Uno spunto di riflessione che serve per capire quanto ancora bisogna fare nell'ambito della museologia dei corporate museum, i quali potrebbero accrescere di molto il proprio valore culturale affidandosi ad esperti di differenti discipline, come la figura dell'educatore museale, la quale ha innegabilmente una forte influenza sulla soddisfazione dell'esperienza (Breda, 2009; Nolan, 2009). Sarebbe, a questo punto, opportuno comprendere che il ruolo degli educatori museali, e degli operatori in genere, sia necessario anche *ab origine*, quando si prendono decisioni a monte legate alle raffigurazioni del museo, al fine di agevolare la

narrazione, il riconoscimento e l'apprendimento ludico (Ducci, Marino & Raimondi, 2018; Rodéhn, 2017). Innescare la collaborazione tra figure professionali nel museo d'impresa sembra dunque necessaria per coordinare politiche e poetiche che concertino differenti aspetti rappresentativi, dall'allestimento all'apparato visivo, in un'ottica di progettazione olistica indispensabile per l'evoluzione in un museo immersivo e dialogico.

Nel caso specifico, lo staff del Poltrona Frau Museum è stato valutato positivamente dalla quasi totalità dei partecipanti, con oltre il 60% dei visitatori che giudica il servizio ottimamente. Dunque, si può confermare che l'impatto del personale disposto a contatto con il pubblico è stato ampiamente apprezzato e che sarà importante, in un prossimo futuro, implementare il *team* del PFM inserendo figure attinenti ad ambiti scientifici eterogenei.

La facilità d'accesso

Per accessibilità si intende la sommatoria delle *facilities* che agevolano l'accesso all'esperienza culturale abbattendo le barriere non soltanto fisiche e architettoniche, ma anche cognitive, emotive, sociali e culturali.

L'accessibilità, declinata in contesti molteplici, deve coincidere con la fruibilità di un luogo, spazio, dispositivo, servizio, risorsa da parte dell'utente, qualunque sia la sua condizione. Da uno studio sull'accessibilità ai testi scritti dei musei è stato riscontrato che molti visitatori hanno problemi di decodifica delle informazioni, di comprensione, oltre a problemi più seri di dislessia e varie disabilità visive (Lumbelli, Bechini & Paoletti, 1999).

Questa ricerca è un esempio che ci permette di comprendere che la dimensione dell'accessibilità è composta da una fitta maglia di coefficienti che possono influenzare l'accesso alle informazioni, all'esperienza e persino alle emozioni. Per tale motivo bisogna tenere presente che le barriere all'accesso sono molteplici e che alcune sono più facili da individuare e misurare, mentre con altre si fa maggiore difficoltà, come avviene per la comunicazione del museo, sia in remoto che *onsite*. Ponendo il caso in cui l'istituzione museale avesse emesso un'informazione di difficile decodifica, ovviamente questa sarebbe di limitata usabilità e accrescerebbe la barriera intellettuale e il senso di inadeguatezza nello stesso visitatore che, scoraggiato, potrebbe decidere di non concretizzare la visita al luogo per paura di non essere all'altezza dei temi trattati (Jalla, 2007).

La definizione di accessibilità, quindi, si riferisce non soltanto all'accesso fisico e alle barriere ad esso relative, come l'accoglienza per i portatori di specifici handicap fisici, quanto piuttosto all'accesso culturale e intellettuale, poiché ancora oggi alcuni musei sono concepiti come elitari, ieratici e poco attenti all'inclusione sociale o a garantire un democratico accesso al sapere (Sandell & Nightingale, 2012; Sandell, 1998).

In risposta a tali scenari, la conoscenza delle esigenze dei visitor permette al museo di comprendere i punti di forza e di debolezza della propria proposta, come il fattore umano, ossia le professioni museali che si interfacciano con i pubblici. Questa componente è altamente determinante sia nella dimensione dell'accessibilità che nella dimensione del gradimento, poiché il mediatore culturale svolge il ruolo di intermediario tra pubblico e museo, e il rapporto che viene instaurato con il personale può condizionare la soddisfazione complessiva dell'esperienza di visita (Pontecorvo, 2007).

Quando il museo corporate comprenderà a pieno il suo ruolo, che è anche di natura culturale e sociale al pari dei musei di altro genere, capirà al meglio la varietà di interessi, necessità, motivazioni e aspettative che gravitano attorno ai visitor. Un ambito d'indagine talmente tanto caratterizzante che dovrebbe condizionare il ripensamento, la riprogrammazione, la gestione e l'amministrazione dell'istituzione stessa, nonché influenzarne le decisioni strategiche e programmatiche (Fleming, 2012).

4.3 Suggerimenti dai visitor

Come precedentemente accennato, l'accessibilità è un valore complesso da indagare, per tale ragione nella *survey* presentata si è deciso di aggiungere una domanda aperta relativa ad eventuali suggerimenti che i partecipanti vorrebbero proporre rivolgendosi direttamente al Poltrona Frau Museum. In tal senso si è cercato di aprire un primo canale di scambio tra fruitore e amministrazione, al fine di far divenire il PFM quanto più responsivo alle richieste dei pubblici (Mauro & Zanato, 2014), ambito che verrà ampiamente indagato durante la fase d'analisi qualitativa della ricerca.

I dati raccolti con il questionario sono stati raggruppati in dei *cluster* corrispondenti ai macro argomenti rintracciati nelle risposte (Tabella 16). Da alcuni studi sulle aspettative relative

all'esperienza museale, si evince che i visitatori durante la visita ricercano dimensioni quali il divertimento e l'intrattenimento, ma anche altre di matrice individuale e culturale come la soddisfazione e l'accrescimento personale (Sheng & Chen, 2012).

Nello specifico, nei suggerimenti avanzati dai visitatori del PFM è sicuramente possibile rintracciare alcune di queste dimensioni, specialmente relative al comfort, all'*Edutainment*, all'intrattenimento e all'interazione tramite l'utilizzo di pratiche interattive all'avanguardia.

Tabella 16: Cluster dei suggerimenti

| Tipologia | (%) |
|----------------------------------|-------|
| Interattività | 41,48 |
| Interazione con le sedute | 15,45 |
| Rinnovo allestimento | 15,06 |
| Area ristoro | 12,32 |
| Audioguide | 9,39 |
| Disegni originali | 3,91 |
| Approfondimento tecniche | 2,34 |

Base dati 511

I suggerimenti raccolti sono dunque concentrati in specifiche aree tematiche, tra le quali emerge in prima posizione quella relativa all'aumento e all'aggiornamento dei dispositivi interattivi presenti all'interno dell'esperienza museale, con il 41,48%, succeduta dalla richiesta relativa ad un possibile nuovo allestimento dello spazio espositivo, con il 15,06% di risposte. Quest'ultimo dato risulta essere significativo se si considera che soltanto il 26% dei visitatori totali, corrispondente a 135 partecipanti, aveva svolto una visita al museo in passato (Grafico 2). Altri dati rilevanti sembrano essere quelli relativi all'interazione con gli oggetti esposti, il 15,45%, alla necessità di aggiungere un'area ristoro interna alla struttura, il 12,32%, e alla richiesta di poter usufruire dell'audioguida⁵⁵, il 9,39%.

⁵⁵ Nel momento in cui sono avvenute le rilevazioni quantitative il PFM non offriva il servizio delle audioguida multilingue, il quale è stato attivato durante il III anno di Dottorato, nel Maggio del 2019.

L'interazione diretta con le sedute esposte è anch'esso un tema centrale, specialmente se confrontato con l'esperienza tattile di cui si tratterà successivamente in merito ai primi laboratori creativi avviati al PFM (Cap. V). A fronte di simili richieste, è bene ragionare sul design espositivo del percorso, tenendo presenti questi importanti *input* che arrivano dai fruitori in una modalità *bottom-up*, essenziale per poter riflettere sull'*affordance* intuitiva dell'allestimento e poter innalzare il grado di interazione con gli *exhibit* (Achiam, May &, Marandino, 2014; Dudley, 2013).

Il Poltrona Frau Museum, sebbene sia un museo accessibile a livello tattile, ossia permette interazioni *hands-on* direttamente con gli oggetti esposti (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Sumil, 2016), non prevede altre tipologie di interazione, alcune delle quali richieste direttamente dai partecipanti come la possibilità di sedersi sulle poltrone esposte, la capacità di indagare i materiali interni dei prodotti, l'esplorazione tattile delle materie utilizzate per la costruzione delle sedute, la conoscenza diretta degli strumenti degli artigiani per lavorare la pelle, la possibilità di interagire con alcuni oggetti esposti nella divisione dell'automotive.

Quella dell'interazione è dunque una dimensione che verrà ampiamente approfondita in fase di progettazione poiché è stata descritta in modo molto articolato ed esteso nella maggioranza degli interventi dei partecipanti alle analisi sia quanti che qualitative, come vedremo in seguito. Sebbene il suggerimento maggiormente significativo rintracciato nei commenti risulta essere la richiesta di miglioramento e aggiornamento della cifra interattiva del museo, aspetto che rientra anch'esso nell'ambito dell'accessibilità alla collezione e al percorso.

A tal proposito, con la volontà di comprendere al meglio le richieste avanzate, è stata realizzata un'analisi bivariata tra i suggerimenti raccolti nei *cluster* e le fasce d'età dell'utenza partecipante al questionario. Dall'osservazione della Tabella 17 è possibile notare che alcuni suggerimenti, come la richiesta di una maggiore interazione con le sedute o la necessità di prevedere un'area ristoro, risultano essere più omogenei ed estesi per tutti e quattro gli intervalli di età analizzati, mentre altre richieste sono circoscritte unicamente in alcune fasce d'età più puntuali.

L'item riguardante la necessità di un coinvolgimento interattivo maggiore, ad esempio, è presente soprattutto nella fascia d'età 14-39 anni, con il 35,02% di richieste, seguita dal 4,89% nella fascia 30-44 anni, dall'1,56% nella fascia 45-64 anni e dalla totale assenza nella fascia 65-80 anni. Dato in linea anche con la richiesta dell'utilizzo di dispositivi per

l'audioguida, relativamente con il 4,89% nella fascia 14-29 anni, il 2,93% di richieste nella fascia 30-44 anni, l'1,56% nella fascia 45-64 anni e, anche in questo caso, la totale assenza nell'ultimo intervallo di età.

Sembra necessario specificare che, sebbene si parli comunque di interattività, un *cluster* a parte è stato riservato alla richiesta dell'aggiunta di un'audioguida al percorso poiché la risposta è stata molto elevata rispetto ad altre necessità avanzate, raggiungendo il 9,39%. L'audioguida, pertanto, rappresenta un primo step nella personalizzazione dell'esperienza, poiché grazie a questo dispositivo si avvia una interazione iniziale priva di uno sforzo economico eccessivo che può inoltre evitare di comportare stravolgimenti fisici nel design dell'allestimento. Il fruitore, utilizzando il dispositivo, può dunque selezionare differenti informazioni e livelli di approfondimento che il museo mette a disposizione e segnala semplicemente aggiungendo opportuni riferimenti grafici nelle didascalie delle opere o dei prodotti (Bosco, 2016; Mandarano, 2009).

Tabella 17: Cluster suggerimenti in relazione con l'età

| Tipologia | 14-29 anni (%) | 30-44 anni (%) | 45-64 anni (%) | 65-80 anni (%) | Totale (%) |
|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
| Interazione con le sedute | 2,93 | 6,26 | 4,69 | 1,56 | 15,45 |
| Interattività | 35,02 | 4,89 | 1,56 | 0 | 41,48 |
| App. tecniche | 0 | 0 | 0,78 | 1,56 | 2,34 |
| Rinnovo allestimento | 0 | 4,50 | 7,24 | 3,32 | 15,06 |
| Audioguide | 4,89 | 2,93 | 1,56 | 0 | 9,39 |
| Disegni originali | 0,78 | 2,34 | 0,78 | 0 | 3,91 |
| Area ristoro | 4,50 | 3,71 | 1,76 | 2,34 | 12,32 |

Proseguendo sul tema dell'interattività, è bene evidenziare che i musei storico-artistici e scientifici nell'ultimo decennio hanno largamente investito in questo settore, fino ad arrivare a proporre esperienze di AR, *augmented reality*, e di *Gamification* (Hammady, Ma & Temple, 2016; Bonacini, 2014) attraverso l'utilizzo di dispositivi fortemente partecipativi, poiché interessati ad avviare un dialogo coinvolgente con le fasce d'utenza native digitali (Prensky, 2001).

Particolarmente riguardo al *cluster* dell'interattività, infatti, esso racchiude differenti suggerimenti avanzati dai visitatori, quali: la richiesta di inserire schermi touch screen nel percorso, quello di utilizzare videoproiezioni al posto degli schermi statici, l'aggiornamento dei dispositivi del percorso ormai obsoleti, l'inserimento di giochi interattivi per i più piccoli, la realizzazione di videogiochi collegati alla storia del museo.

Non si sta parlando di fantascienza se si propone l'inserimento di un videogioco o di videoproiezioni all'interno di un museo di tipo aziendale, basti pensare che tra il 1997 e il 1998 furono già avanzati i primi esperimenti di visita museale guidata da un robot (Burgard et al., 1999). La ricerca di tecnologie che instaurino una nuova modalità di dialogo con il pubblico è sempre stata un argomento centrale, soprattutto per i musei della scienza, ma è ormai condiviso dalle istituzioni museali di vario genere la necessità di agevolare l'interazione con gli *exhibit* sia fisicamente, qualora possibile, sia virtualmente.

Comprendere le modalità con cui il visitatore interpreta il museo e la storia che racconta è, quindi, una necessità primaria per fornire nuove soluzioni migliorative per l'accesso all'*heritage* culturale e storico (Hooper-Greenhill, 1999). Un ottimo esempio che collega l'ambito dell'interazione a quello dell'interattività sembra essere lo studio dell'*Interaction Design Centre Computer Science Building* dell'Università di Limerick in Irlanda. La ricerca analizzata verte sulla progettazione di esperienze interattive innovative per i visitatori dell'*Hunt Museum*, il museo della caccia di Limerick, all'interno del progetto *SHAPE - Situating Hybrid Assemblies in Public Environments* - focalizzato sulla creazione di ambienti pubblici ibridi che consentano ai visitatori di interagire attivamente con le funzionalità di entrambi gli spazi, sia fisici che digitali (Ciolfi & Bannon, 2002).

Tra le varie fasi della ricerca, al fine di integrare esperienze virtuali con la visita reale, interessante risulta essere la fase di osservazione iniziale dello stato dell'*Hunt Museum* durante la quale è stato registrato che alcune parti del percorso apparivano più gradite per

l'alto livello di interazione fisica, la prossimità degli oggetti e la possibilità di intervenire sull'esposizione. Queste tre parti nello specifico sono: l'esposizione del *Cabinet of Curiosities*, armadio in cui è possibile esplorare i contenuti aprendo cassetti e sportelli, *l'Archeology workshop*, laboratorio in cui si utilizzano vasche riempite di sabbia e oggetti vari per simulare scavi archeologici con gli strumenti appositi e, infine, la *Handing session*, durante la quale gli adulti possono accedere tattilmente alla collezione di armi storiche e visionarle da una prospettiva ravvicinata. La curiosità si conferma come il massimo facilitatore nel processo di scoperta e di apprendimento, e i visitatori sembrano essere sorpresi dalla possibilità di instaurare un'interazione inaspettata e non convenzionale con la collezione (Cataldo & Paraventi, 2007; Caulton, 1998).

Tornando al caso del Poltrona Frau Museum, durante la visita guidata, quando il personale invita all'esplorazione tattile degli oggetti esposti, i partecipanti sembrano avvertire un senso di stupore e di incredulità, poiché nella loro memoria riecheggia il divieto perentorio del "vietato toccare", per troppo tempo perpetrato nelle istituzioni museali. La possibilità di accesso multisensoriale offerta ai visitatori può essere intesa come un importante catalizzatore per coinvolgere il pubblico, in particolar modo per quello dei più giovani, tanto che secondo alcuni autori le mostre e le esposizioni che coinvolgono altri sensi, oltre che alla mera vista, sono in grado di intrattenere più a lungo i visitatori nelle sale del museo (Dobrzynsky, 2017; Levent & Pascual-Leon, 2014).

Il senso del segreto e dell'esplorazione di qualcosa di privato è sicuramente un fattore che accresce il valore positivo dell'accessibilità alla collezione. L'idea della scoperta tramite l'apertura di cassetti, armadi, portali è molto ben sviluppata anche in alcune realtà italiane, come il *Piccolo Museo del Diario* di Pieve Santo Stefano in provincia di Arezzo, istituzione facente parte dell'*Associazione Italiana dei Piccoli Musei*. Il museo, allestito con rappresentazioni altamente emozionali e narrative, coinvolge il visitatore alla scoperta delle storie dei proprietari dei diari custoditi in collezione attraverso l'apertura di sportelli e cassetti disposti lungo la parete d'ingresso e animati da video-proiezioni, voci registrate, suoni ambientali e l'esposizione di materiale cartaceo originale. In questo caso il fattore multimediale e quello interattivo vengono perfettamente concertati con l'interazione fisica che avviene direttamente sia con l'allestimento che con la medesima collezione.

Dunque, a fronte dell'esempio citato, possiamo evincere che non sono necessari investimenti troppo esosi per avviare le forme di connessione richieste dai pubblici del PFM, ma piuttosto è importante intendere le tecnologie come catalizzatori utili per facilitare l'accesso al museo e per agevolare l'istituzione museale tradizionale nello svolgimento dei compiti educativi, didattici e di intrattenimento (Bonacini, 2012; Ciolfi, Cooke, Hall, Bannon, & Oliva, 2005). Tuttavia, fino ad oggi, l'introduzione della tecnologia nei musei e nelle mostre resta una questione spinosa poiché il museo è un'entità piuttosto articolata dal punto di vista dell'esperienza, dell'interazione e del design dell'esposizione.

E' bene, pertanto, interrogarsi su come sia possibile concertare al meglio tali fattori, valutando anche il tipo di *governance* in atto, il budget disponibile e la disponibilità di personale. Formulare una risposta non è semplice, ma se la richiesta del pubblico, come nel caso della *survey* sviluppata presso il Poltrona Frau Museum, è quella di interagire anche virtualmente con la collezione bisogna accogliere un segnale simile che non può e non deve essere trascurato o ignorato. Ovviamente, l'adottare nuove tecnologie nel percorso modifica intrinsecamente le relazioni tra oggetto, persona e spazio o, per meglio dire, le aggiorna perseguendo un processo di comunicazione che ha al centro le esigenze e le scelte del *visitor-user* (Tallon & Walker, 2008; Fiocca, Battaglia & Santagostino, 2006; Marotta, 2006).

Il museo che si plasma seguendo le caratteristiche del contesto storico, geografico, socio-economico, culturale e tecnologico a cui appartiene, è un museo che comprendere il proprio valore intrinseco e il ruolo di istituzione centrale nel panorama sociale in cui agisce (Marani & Pavoni, 2006). Un'istituzione tale dovrà, appunto, tenere conto del nuovo modo di consumo culturale del fruitore che, sempre più, vuole connettere le proprie conoscenze, le scoperte e sperimentazioni, condividendole tramite il Web e i social network, intrecciando la realtà fisica con il sistema ipertestuale, elaborando un interessante ibrido a cavallo tra reale e digitale (Marotta, 2006). Un recente studio svolto nei *Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi* a Macerata ha messo in luce alcuni aspetti relativi all'influenza della multimedialità nella fruizione museale, alla soddisfazione dell'utenza in termini di accessibilità e alla difficoltà di interazione (Alunno, 2017).

Le nuove tecnologie sembrerebbero particolarmente utili per oltrepassare simili problematiche, specialmente se integrate in ambito didattico, per giocare e sperimentare con le opere che in tal senso attenuerebbero quell'aurea di oggetto inarrivabile, favorendo

l'accesso culturale e l'*Edutainment* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Salvati, 2007; Petruzzelli, 2004; Okan, 2003).

L'utilizzo di tecnologie innovative, ancora, permetterebbe di trasmettere la collezione attraverso i nuovi media, andando oltre la mera trasmissione linguistica e scritta, arrivando persino a stimolare sfere di cognizione alternative e indispensabili per il godimento dell'esperienza culturale (Tallon & Walker, 2008; Antinucci, 2007; Zheng, Adam & Woodcock, 2005).

In conclusione, le richieste elencate nei *cluster* mettono in luce quanto le tecnologie informatiche di comunicazione siano dei *tools* essenziali per la vita del museo, funzionali anche in ambito gestionale e manageriale, specialmente se ci si riferisce al marketing culturale (Rialti, Zollo, Boccardi & Marzi, 2015). Ad ogni modo, non possono essere ignorate le modalità, i canali, i linguaggi che i fruitori utilizzano nella quotidianità e attraverso i quali condividono e comunicano le proprie esperienze ed emozioni se l'istituzione museale vuole ridefinirsi in quanto attore centrale nella vita della comunità (Pencarelli & Forlani, 2011; Pencarelli & Spendiani, 2011).

Si auspica, quindi, un approfondimento maggiore riguardo allo studio del corretto utilizzo delle nuove tecnologie applicate ai musei corporate, finalizzato a comprendere come l'istituzione museale possa dialogare al meglio con i fruitori contemporanei nell'ottica dell'attivazione di un marketing esperienziale, museale, funzionale ed inclusivo (Cerquetti, 2014; Pallud & Monod, 2010; Kotler, Kotler & Kotler, 2008).

Focus Gamification

Perseguendo il tema dell'interattività e dell'accessibilità, a questo punto dell'indagine, si propone un breve focus sul tema della *Gamification*, concetto fortemente in linea con i dati raccolti dell'analisi quantitativa, dove in quasi 210 commenti su 511, ossia circa il 41%, è possibile rintracciare il desiderio di aggiungere interazioni video-ludiche al percorso museale (Viola & Idone Cassone, 2017). I fruitori hanno usato differenti espressioni e termini per definire il suggerimento avanzato, quali: videogiochi, giochi virtuali, giochi per smartphone, videogiochi storici, maschere interattive, giochi 3D, giochi di ruolo con personaggi narranti, videoproiezioni animate, realtà aumentata, visori 3D, simulazioni multimediali.

Questo sembra essere un ottimo spunto di riflessione per il Poltrona Frau Museum, il quale dovrà ragionare quanto prima sul possibile inserimento di elementi multimediali aggiornati all'interno del percorso museale o, addirittura, attivare operazioni più complesse relative alla *Gamification*, volte a migliorare la *visitor experience* tramite l'utilizzo di nuove tecnologie (Sani, 2013; Pallud & Monod, 2010; Tallon & Walker, 2008; Marotta, 2006).

Il concetto di *Gamification* affonda le radici nelle premesse dell'approccio ecologico di Gibson (1979), unitamente all'idea del coinvolgimento dell'intelligenza emotiva nell'apprendimento (Salovey & Mayer, 1990) e all'idea della dimensione del gioco estesa in contesti anche non propriamente ludici, come in ambito scolastico o museale (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011).

Eppure, va specificato che per avviare tale dinamica non basta aggiungere premi e punti per incentivare il fruitore o il consumer (Robertson, 2010), bensì il *gaming* è la creazione di un'esperienza complessa fondata su le tre variabili principali del gioco (*MED*), ossia la meccanica, la dinamica e l'emozione, relativamente riferite ai meccanismi del gioco, alle dinamiche del gioco e agli stati affettivi che si creano nel giocatore (Hunicke, LeBlanc & Zubek, 2004).

Nella contemporaneità organizzazioni di vari ambiti hanno iniziato a promuovere la *Gamification* come metodo efficace per aumentare la motivazione e l'impegno di dipendenti, clienti, pazienti e studenti, ma è soprattutto nei contesti culturali che la pratica riesce a raggiungere risultati interessanti di commistione armonica tra il mondo della cultura alta e quello della subcultura più pop e popolare (Wingfield, 2012).

Il *visitor-player* al museo è da intendersi come un protagonista particolarmente attivo che assume il potere di compiere scelte che influenzeranno la sua stessa esperienza in modo individuale e attraverso i processi creativi e risolutivi del gioco che sceglierà di avviare. Il punto di forza del *gaming* museale è senza dubbio l'aumento dei punti di interazione e la possibilità di raggiungere i propri utenti con canali non tradizionali, modificando le strategie convenzionali e raggiungendo l'*engagement* di nuovi target (Barron & Leask, 2017; Viola & Idone Cassone, 2017; Black, 2005).

Il museo contemporaneo è il luogo deputato alla partecipazione del pubblico e deve perciò implementare il coinvolgimento aggiornandosi rispetto ai nuovi canali trasmissivi (Walmsley, 2016; Nielsen, 2015; Simon, 2010). Un aggiornamento necessario se l'istituzione museale si

vorrà definire come competitiva rispetto ad altri spazi del *loisir* culturale (Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011), partendo proprio dall'aggiornamento delle nuove pratiche partecipative e delle tecniche interpretative finalizzate al coinvolgimento dei pubblici, anche di quelli non usuali (Cerquetti, 2016; Tzibazi 2013; Tallon & Walker, 2008). La *Gamification*, infine, è in grado di declinare metodi e logiche ludiche al di fuori del contesto del gioco, facendoli sconfinare in ambiti istituzionali e formativi, aumentando in questi il grado di coinvolgimento del *visitor-consumer* parallelamente al divertimento, facendo leva su istinti primari ben evidenziati dalle neuroscienze, quali la volontà di autoespressione, la necessità di sfidare se stessi e quella del *problem solving* (Petruzzi, 2015). Secondo tale prospettiva il museo potrà definirsi non soltanto come contenitore votato all'apprendimento, ma esso stesso potrà essere inteso come un *medium* di trasmissione e comunicazione. E' dunque necessario che l'istituzione museale sia attenta ai cambiamenti tecnologici in materia di interazione e di interattività e che investa in tale settore, rafforzando il legame dialogico con l'utenza reale, quella potenziale, e persino con il non-pubblico, dimostrandosi quanto più accessibile, interessante, partecipativa e, soprattutto, dilettevole (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Pascucci 2007).

4.4 Dialogare con i pubblici

Formulazione dello strumento qualitativo

In questo secondo momento analitico i risultati emersi dall'indagine quantitativa, relativi allo stato dell'arte del Poltrona Frau Museum⁵⁶, sono stati verificati ed approfonditi mediante la realizzazione di interviste focalizzate di gruppo.

Le tematiche maggiormente significative sono state quindi analizzate adottando il modello qualitativo del *focus group*, tipico della ricerca in ambito sociale, nonché reputato lo strumento d'indagine maggiormente idoneo per questa specifica fase della ricerca (Bailey, 1995). Lo strumento dei *focus group* sembra particolarmente in linea con la finalità di approfondimento dialogico prefissato, poiché questo modello è in grado di attivare processi partecipativi e "conversazionali" (Kolb, Baker & Jensen, 2002), una modalità di scambio

⁵⁶Rilevazioni avvenute nel 2017, durante il I anno di Dottorato di Ricerca.

ottimale per indagare la dimensione museale e quella della conoscenza dei visitor (Solima & Riolo, 1999). Tali processi sono efficaci per valutare l'impatto del percorso, dell'allestimento, dei servizi e delle attività offerte dal museo su un gruppo delimitato di campioni, ma anche per lasciar emergere spontaneamente le esigenze, le necessità, le aspettative e i desideri degli stessi partecipanti (Acocella, 2015; 2012; Solima & Riolo, 1999; Screven, 1993; Rubenstein, 1988).

Nel *case study* analizzato, la metodologia qualitativa è stata funzionale per confermare l'ipotesi iniziale della ricerca, formulata sulla base di un'accurata rassegna della letteratura, come pure per approfondire, con una descrizione maggiormente articolata, i dati numerici raccolti con il metodo quantitativo del questionario (Barbour & Kitzinger, 1999).

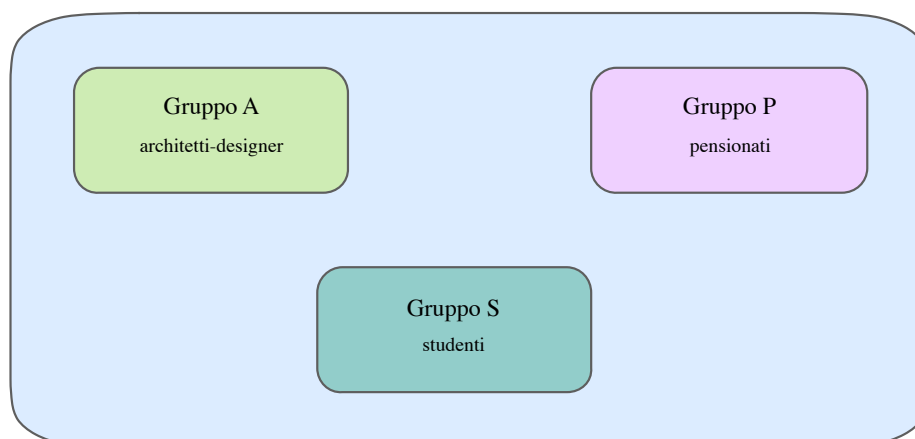
La metodologia qualitativa è, quindi, pensata come un passaggio indispensabile per vagliare i risultati analitici raccolti, con l'obiettivo di «*approfondire argomenti trattati più superficialmente con altri metodi*» (Zammuner, 2003, p. 52), come appunto nel caso delle rilevazioni quantitative precedentemente tratte, utilizzate per “fotografare” la situazione generica del PFM in una primissima fase d'analisi.

Sulla base delle teorie di Corrao (2013), Zammuner (2003) e Greenbraum (1998), il *focus group*⁵⁷ progettato per la ricerca svolta presso il Poltrona Frau Museum può essere definito come un *mini-group*, ossia un momento d'analisi che vede coinvolti un massimo di sei partecipanti per gruppo, i quali si impegnano in una conversazione collettiva per esprimere le proprie opinioni ed andare in profondità, seguendo la traccia della ricerca incentrata su un dato problema o concetto.

In dettaglio, per l'indagine sono stati selezionati tre gruppi composti da sei soggetti, ciascuno costituito da classi di utenti con delle tipologie d'impiego specifiche che sono state rintracciate in precedenza dai risultati della *survey*. Tali figure coinvolte risultano essere significative per ricreare l'eterogeneità della popolazione dei visitatori gravitanti presso il PFM. La suddivisione in gruppi è dunque avvenuta considerando come variabile principale quella relativa all'occupazione dei partecipanti, definendo tre categorie d'impegno: gli studenti, gli architetti-designer e i pensionati (Figura 5). Una classificazione che può essere valida anche per costruire una distinzione secondaria tra i partecipanti, computata sulla base delle differenti fasce d'età presenti nei gruppi, ossia i giovani, gli adulti e gli anziani.

⁵⁷Le rilevazioni qualitative presso il Poltrona Frau Museum sono avvenute nei mesi di Gennaio e Febbraio del 2019.

Figura 5: Composizione dei gruppi d'analisi



Dopo la conduzione di un *focus group* di prova, realizzato per testare la correttezza dello strumento, della modalità di analisi e il livello di comprensione dei quesiti inseriti nella scaletta, i soggetti scelti per l'indagine sono stati reclutati in maniera diretta, specificando fin da subito che i partecipanti avrebbero dovuto seguire un tour guidato di circa un'ora all'interno del percorso museale e successivamente prendere parte alla discussione di gruppo di durata massima di quarantacinque minuti. Tutti i partecipanti sono stati contattati telefonicamente o tramite degli annunci sui social, mentre il gruppo P, ossia quello dei pensionati, è stato reclutato grazie al supporto dell'*Associazione Uteam* di San Severino Marche, l'*Università della Terza Età dell'Alto Maceratese*.

Il *focus group* è stato registrato mediante l'utilizzo di un dispositivo di registrazione audio ed è stato condotto in un'area dedicata all'interno sala lettura del PFM, mantenendo una configurazione di sedute sempre circolare e identica in ogni misurazione, poiché anche il *setting* può essere definito come un fattore influente sull'andamento della conversazione stessa (Kreuger, 1998). Il *comfort* dei partecipanti è, infatti, una variabile determinante per la riuscita del *focus group*, per tale motivo, a seguito della visita alla collezione, per non accrescere lo stress psico-fisico dei partecipanti si è offerto loro un piccolo *break* per rifocillare le energie prima di avviare la discussione in un ambiente confortevole e rilassante (Morgan, Krueger, & King, 1998).

L'idea di circoscrivere dei gruppi di campioni omogenei deriva dal fatto che, secondo alcuni studi, il possedere caratteristiche comuni stimola nei partecipanti la conversazione e permette

di creare un ambiente amichevole e adatto alla riflessione spontanea e al confronto privo di filtri (Wilkinson, 1998; Morgan, 1997). Il dialogo risulta quindi agevolato se i partecipanti presentano alcune caratteristiche affini o esperienze similmente condivise (Greenbaum, 1999), poiché le rappresentazioni che emergono nascono da un contesto che accumuna tutti i soggetti senza che nessuno si possa sentire in condizione di vantaggio o svantaggio rispetto agli altri partecipanti (Albanesi, 2014).

Altro aspetto determinante per la riuscita dell'indagine è stata la corretta conduzione dell'esperienza da parte del mediatore. La conduzione del dialogo, difatti, deve essere guidata secondo precise regole, stando attenti a non far trapelare giudizi critici e a non viziare le risposte dei partecipanti.

Alcuni autori riportano delle fasi funzionali per la buona gestione del dibattito (Acocella, 2012; Oprandi, 2001) che possono essere riassunte in quattro punti principali:

- il riscaldamento: ossia l'incipit iniziale del procedimento d'analisi che può determinare l'intero esito dell'esperimento e che va condotto con un approccio amichevole e non finalizzato alla mera rilevazione dei dati;
- il background: ossia l'indagine del clima generale, cercando di dare la parola a tutti i partecipanti al fine di individuare tensioni positive e negative nel gruppo, evitando però di riferirsi ad ognuno dei partecipanti, ma lasciando libera la parola senza fretta di dover riempire i silenzi;
- il consolidamento: tenendo presente la scaletta si rintracciano degli item più significanti rispetto alla questione e si rinforzano tali tematiche con dei rimandi, mantenendo un clima disteso ed interessante, evitando soprattutto i conflitti;
- il distacco: ossia l'ultima fase in cui si conclude il *focus group* in maniera graduale, cercando di fare un *recap* veloce dei temi emersi durante tutta la discussione (Guglielmini, 1999; Krueger, 1998; Morgan, 1997).

Tenute presenti le indicazioni rintracciate in letteratura per un corretto comportamento del moderatore, va specificata l'importanza del pianificare l'analisi a priori per raccogliere dati quanto più codificati e funzionali all'interpretazione.

Nel caso specifico del *focus group* realizzato per il PFM, sono state prese a riferimento delle linee guida comuni a vari autori, tra le principali quelle redatte per l'IBC, l'*Istituto dei Beni Culturali*, precedentemente citate anche per le rilevazioni di tipo quantitativo (Bollo, 2004).

In questo documento viene analizzato il rapporto che all'interno museo si instaura tra i visitatori, gli esperti museali e lo staff. Il focus group calato in questo contesto è certamente un'operazione partecipativa dove tutti gli attori - soggetti del gruppo, moderatore e ricercatore - danno vita ad una discussione faccia a faccia e in divenire. Il compito principale del moderatore è stato proprio quello di catturare le risposte dei partecipanti nello spazio e nel tempo, sulla base di una specie di intervista informale ed amichevole (Corrao 2013; Zammuner, 2003; Greenbaum, 1999).

Solitamente lo scopo di tale metodologia applicata nei musei è quella di fungere da test per conoscere la percezione e il *sentiment* rispetto ad una determinata esperienza, o per comprendere il gradimento riguardo precise attività, innescando dinamiche di gruppo e interazioni che permettono una maggiore spontaneità e livello di confronto (Solima & Riolo, 1999). Si tratta, dunque, di una tecnica molto utile soprattutto quando l'argomento concerne riflessioni in ambito culturale e attività fruite dai visitatori in un contesto museale, nonché sociale, in linea con la metodologia della ricerca scientifica applicata in ambito artistico (Leavy, 2018; 2017; Bollo, 2004).

A tal proposito sono state formulate delle domande con caratteristiche precise, comuni a vari autori, come: la chiarezza, la dichiarazione degli intenti e degli scopi del mediatore, la creazione di quesiti brevi, l'adozione di una terminologia consueta e non troppo elaborata.

Queste osservazioni sono state raccolte nella formulazione del *topic guide*, ossia una vera e propria "scaletta" con argomenti articolati secondo il *questioning route* (Corrao, 2013), cioè la traccia di domande da seguire durante la conduzione (Kreuger, 1998).

Le domande, circoscritte in determinanti argomenti funzionali all'obiettivo di ricerca, sono state scelte ed ordinate secondo degli accorgimenti rintracciati in letteratura da Acocella (2015; 2012) e da Zammuner (2003). L'ordine delle domande, di seguito riportato, è stato preso come guida per la progettazione della scaletta:

- domanda di apertura: che ha lo scopo di mettere a proprio agio il gruppo;
- domanda introduttiva: che introduce alla ricerca vera e propria;

- domanda di transizione: che precede le domande sostanziali;
- domanda sostanziale: che permette di raccogliere i dati necessari alla ricerca;
- domanda finale: che chiude la discussione.

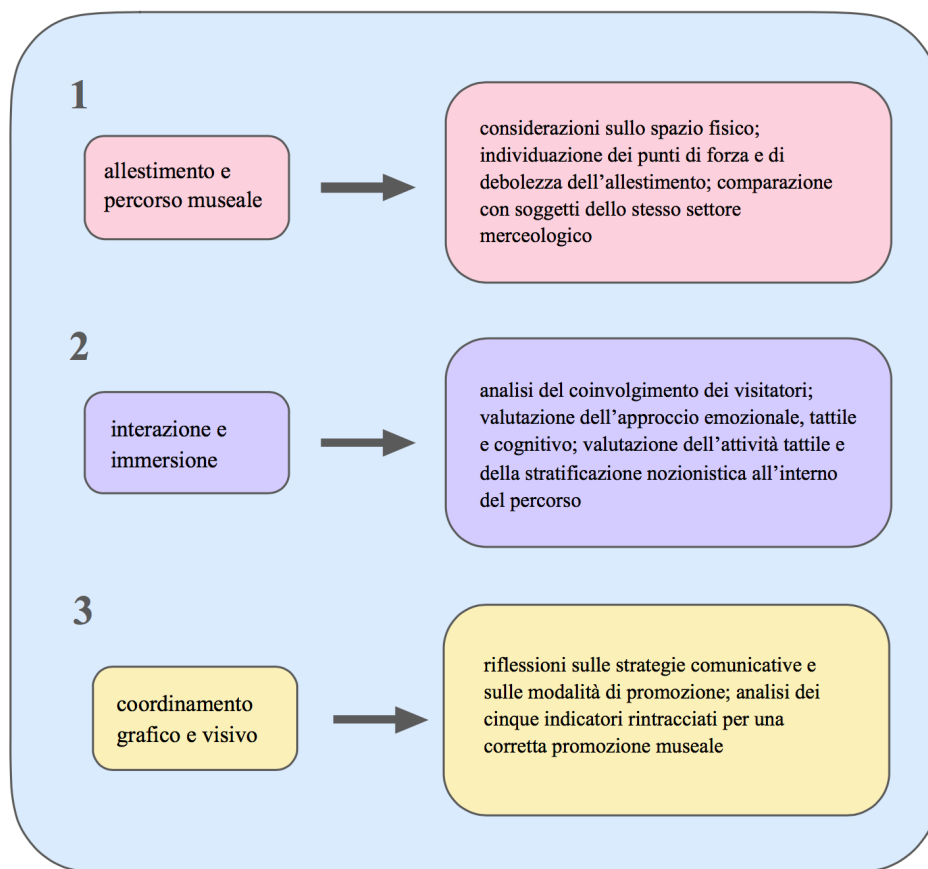
Altresì, va specificato che la scaletta non è stata intesa come uno strumento rigido e inflessibile, ma è stata adattata durante la conduzione dell'esperienza in base alle situazioni contingenti emerse nel procedimento (Acocella, 2015; 2012; Zammuner, 2003; Barbour & Kitzinger, 1999). Assodata l'importanza di tale consapevolezza nell'utilizzo dello strumento, si è deciso di progettare una *questioning route* suddivisa secondo tre principali macro aree tematiche (Figura 6), strutturate in modo logico e consequenziale, quali:

- Allestimento e percorso: set di 6 domande relative allo spazio architettonico, al percorso museale e all'allestimento. Il momento della rilevazione è stato corredato dalla visione in loop di un video riguardante il Poltrona Frau Museum. Il video aveva lo scopo di rafforzare la memoria della visita e approfondire nello specifico alcuni aspetti del percorso. Alla quarta domanda è stata prevista la visione di uno *slideshow* di fotografie dell'*Ikea Museum*⁵⁸ di Älmhult, *best practice* presa a riferimento per la rilettura del PFM. La visione di immagine riguardanti un altro museo del design ha avuto lo scopo di comparare due realtà museali dello stesso settore merceologico e alimentare il giudizio critico riguardo all'esperienza vissuta, nonché di innescare il dibattito.
- Interazione e immersione: set di 7 domande ideate sulla base delle fasi individuate per i laboratori museali (Cap. V) al fine di approfondire la partecipazione e il coinvolgimento dei fruitori sotto diverse modalità di interazione: emozionale (*hearts on*) - esperienziale (*hands on*) - cognitiva (*minds on*) (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Sumil, 2016; Wagensberg, 2000).
- Coordinamento grafico e visivo: set di 13 domande individuate muovendo dalla griglia progettata per l'analisi della comunicazione social e Web dei musei d'impresa italiani (Cap.

⁵⁸ Sembra opportuno precisare che l'*Ikea Museum* è stato sede della mobilità svolta durante il triennio del Dottorato di Ricerca e che, in tale occasione, si ha avuto la possibilità di indagare approfonditamente l'istituzione, individuando in essa una *best practice* a livello internazionale a cui si farà spesso riferimento nel corpo della ricerca.

III). Questa fase della scaletta è stata riservata all'approfondimento dell'analisi dell'apparato comunicativo e, durante la discussione, è stato mostrato ai partecipanti sia il sito Web attuale del PFM che alcuni riferimenti social rintracciati dalla navigazione degli utenti stessi, quali le fotografie dei visitatori associate a *folksonomie* riguardanti il PFM.

Figura 6: Aree tematiche della scaletta di conduzione



La scaletta, concepita come base di partenza per la discussione, ha permesso una conduzione sistematica, tuttavia il criterio della flessibilità, intrinseco nello strumento, è stato funzionale durante lo svolgimento dei *focus group* per compiere delle variazioni di alcuni quesiti risultati di difficile comprensione o facilmente fruibili per i soggetti. Il valore di tale strumento metodologico è proprio quello di poter approfondire degli argomenti grazie all'utilizzo di domande aperte e al rapporto amichevole instaurato tra mediatore e

partecipanti, unitamente alla possibilità di tastare costantemente l'umore del gruppo attraverso l'osservazione dei comportamenti non verbali e riuscendo a ridefinire atteggiamenti e tempistiche durante la conduzione stessa (Stewart, Shamdasani & Rook, 2007; Denzin & Lincoln, 2005; Oprandi, 2001).

Al fine di favorire la discussione, sono stati utilizzati degli espedienti rintracciati in letteratura e in alcuni esempi di ricerche empiriche già condotte in ambito museale che hanno utilizzato il medesimo strumento (Solima & Riolo, 1999; Screven, 1993). Uno dei consigli ripetuto maggiormente è quello di far riflettere i partecipanti sugli aspetti positivi e negativi dell'esperienza, questioni antitetiche che sembrano servire per avviare il dibattito di gruppo in merito all'esperienza condivisa. Sempre con l'obiettivo di alimentare il dialogo, sono stati utilizzati dei rimandi e delle rimesse a fuoco per limitare le divagazioni (Zammuner, 2003). Altresì, si è deciso di accompagnare la scaletta con delle immagini e dei video per supportare con stimoli audio-visivi il quesito rivolto ai partecipanti (Frisina, 2016). Come si evince dalla struttura della scaletta, all'interno di essa erano stati previsti già da principio anche dei momenti per la visione di materiale audio-visivo finalizzati ad agevolare la conduzione e stimolare la discussione di gruppo (Bauer & Gaskell, 2000).

Tuttavia, durante tutte e tre le rilevazioni, è emersa l'esigenza di aggiungere un ulteriore riferimento quando si è trattata la tematica relativa alle nuove tecnologie tanto che, per rimettere a fuoco la discussione e riportarla in ambito museale, è stato necessario mostrare ai gruppi un video che ha permesso di chiarificare in che modo i dispositivi tecnologici possano essere declinati favorevolmente all'interno del contesto culturale di un museo d'impresa o del design.

La foto(video)-elicitazione

Durante i *focus group* realizzati è stato ottimale inserire alcuni riferimenti visivi nel momento in cui sono state affrontate delle particolari tematiche, dei chiarimenti ulteriori per evitare divagazioni o fraintendimenti riguardanti le domande poste. Tale metodo misto con il supporto di immagini e video affonda le radici nella *visual sociology*, materia ancora non definita in modo uniforme, ma di certo generata dalla correlazione tra discipline differenti e caratterizzanti della cultura visiva (Frisina, 2016; Mubi Brighenti, 2015; Solaroli, 2015;

Faccioli, 2001; Mattioli, 1991). Essa può essere intesa come un approccio conoscitivo che si avvale di un metodo “osservativo” trasversale che raccoglie diversi ambiti di interazione (Ciampi, 2016), considerando varie tecniche di raccolta come l’elicitazione fotografica (o foto-elicitazione) (Clarke-Ibañez; 2004; Hurworth, 2003; Harper, 2000; Prosser, 1998).

Per foto-elicitazione si intendono tutte le forme visive inserite in un contesto di indagine qualitativa, ma è bene precisare che tale definizione sta pian piano estendendo i confini della ricerca empirica convenzionale, fino a comprendere varie declinazioni dell’uso dell’immagine nei contesti di ricerca, come la visione di materiale video, la produzione soggettiva di immagini da parte del partecipante o le video-interviste (Frisina, 2016).

Si potrebbe, quindi, asserire che possono essere incluse in questa definizione tutte le tecniche multimediali analizzate come prodotto culturale della società contemporanea come fenomeno di costume, cultura e comunicazione (Alexander, 2015; Bartmanski, 2015; Mubi Brighenti, 2015; Solaroli, 2015).

Ad alimentare la scelta di tale tecnica di certo sono i costanti sviluppi tecnologici che hanno ampliato sempre di più la dimensione visiva della cultura contemporanea (Frisina, 2016), sebbene già a metà degli anni ‘50 Collier (1957) condusse una prima indagine multidisciplinare presso la *Cornell University* di *Ithaca* che implicava l’uso di alcune immagini. Da quel momento in avanti molti altri ricercatori scelsero lo stesso modello d’analisi per indagare aspetti antropologici, etnografici e sociali (Banks, 2001).

In ambito culturale l’utilizzo di questa metodologia è recente e in via di sviluppo, sebbene sembra un mezzo opportuno per fondare studi di interpretazione visiva (Harper 2005, 2002), in linea con il metodo *artistic-based* analizzato nella definizione del disegno della ricerca (Leavy, 2018) (Cap. II).

Secondo vari ricercatori, i vantaggi di tale metodologia sarebbero il riuscire a cogliere differenti interpretazioni rispetto ad un argomento stimolando molteplici sfere sensoriali e percettive, pratica particolarmente adeguata quando si coinvolgono bambini e adolescenti (Epstein Stevens, McKeever & Baruchel, 2006; Thompson, 2006; Capello, 2005; Fischman, 2001) o si analizzano dimensioni Web, riuscendo ad avviare conversazioni e riflessioni più dense e profonde rispetto alla mera oralità (Frisina, 2016; Clarke-Ibanez, 2004; Holliday, 2000; Hazel, 1995). Le neuroscienze hanno comprovato che le aree del cervello che elaborano le informazioni visive sono evolutivamente più vecchie rispetto alle aree che

elaborano le informazioni verbali. Per tale motivo le immagini rievocano elementi più profondi della coscienza umana rispetto alle parole, portando alla luce non soltanto un maggior numero di informazioni, ma una nuova qualità dell'informazione (Alexander, 2015; Harper, 2000).

Muovendo dal frame teorico e metodologico velocemente scorso, si è deciso di analizzare l'esperienza museale utilizzando un supporto visivo costante e di inserirlo durante l'intera conduzione dei *focus group* con la finalità di stimolare sia la percezione dei partecipanti che le loro riflessioni.

Infine, va sottolineato che le pratiche culturali, come una visita al museo, apportano un importante cambiamento "sociale" nell'individuo, il quale articola dei significati e dei significanti del tutto personali, negoziando i valori della contemporaneità. Fattori difficilmente analizzabili seguendo metodologie standardizzate o meramente orali le quali, viceversa, possono emergere in modo spontaneo grazie al supporto di forme visive estese durante il colloquio di ricerca (Ciampi, 2016; Frisina, 2016; Harper, 2002; 2000; Prosser, 1998).

4.5 Pubblici a confronto nell'analisi dei focus group

Dai *focus group* realizzati è possibile evidenziare un giudizio articolato e per nulla sintetico che ha permesso di approfondire le esigenze dei soggetti intervistati, consentendo di riflettere sulla necessità di ricalibrare al museo delle strategie congruenti alle rappresentazioni avanzate dai singoli (Baldry, 2005; Bloor, Frankland, Thomas, & Robson, 2001; Greenbaum, 1999; Kreuger, 1998).

I dati rilevati non sono semplici valori numerici, ma dei pensieri elaborati che portano all'individuazioni di criticità e alla formulazione di ipotesi migliorative incentrate sui desideri e sui bisogni concreti dei partecipanti (Albanesi, 2014; Stewart, Shamdasani & Rook, 2007).

Per tale ragione, l'analisi qualitativa, specialmente per la densità delle nozioni raccolte, ha richiesto dei tempi molto estesi. In dettaglio, la procedura adottata per l'analisi ha previsto la stesura di una sintesi narrativa, ossia un riassunto descrittivo delle principali posizioni emerse, redatta sulla base degli appunti presi durante la conduzione dell'indagine e,

successivamente, è avvenuta la trascrizione integrale delle tre rilevazioni (Oprandi, 2001). Seguendo la struttura della scaletta di conduzione, si riportano alcuni interventi estrapolati dal testo generale con l'obiettivo di approfondire delle tematiche significative per inquadrare la percezione relativa al PFM e raccogliere suggerimenti sulla possibile evoluzione in chiave partecipativa (Simon, 2010).

Parallelamente ai primi item dell'analisi quantitativa, il *focus group* si è aperto con una domanda attinente alla dimensione conoscitiva relativa ad altre realtà d'impresa note ai partecipanti. Un quesito ripreso dal questionario, funzionale nell'indagine qualitativa per approfondire la conoscenza dei pubblici riguardo al patrimonio culturale aziendale.

I più corretti nella risposta risultano essere gli architetti e i designer (gruppo A), i quali hanno elencato musei propriamente aziendali come il *Vitra Museum* di Basilea e il *Mercedes-Benz Museum* di Stoccarda. In questo caso se qualche soggetto ha citato dei musei non propriamente aziendali, è stato il gruppo stesso a disambiguare la questione, riportando la discussione al giusto tema.

Anche i gruppi degli studenti (gruppo S) e dei pensionati (gruppo P) hanno indicato musei d'impresa corretti, quali il *Bmw Welt* di Monaco, il *Mercedes-Benz Museum* o le *Cartiere Miliani* di Fabriano, ma affiancandoli a degli esempi impropri quali il *Museo della Carta e della Filigrana* di Pioraco, i *Musei Civici* di Ancona, o la Galleria espositiva presso *iGuzzini* di Recanati. Risposte allineate anche con i dati emersi nel questionario nei quali si evince che il livello di conoscenza della cultura d'impresa è ancora molto basso per i pubblici non addetti, e che la maggior parte della popolazione indagata non comprende la distinzione tipologica tra musei corporate e musei storico-artistici, o di altra natura ancora.

4.6 L'allestimento e il percorso museale

Continuando il parallelismo con le dimensioni analizzate nella *survey*, l'analisi dei *focus group* è proseguita con la dimensione della soddisfazione relativa al *setting* e all'allestimento, il primo fattore di *engagement* che il museo può avviare con i fruitori (Dudley, 2013).

La dimensione relativa al gradimento del percorso museale è stata dunque indagata con un set di domande che, partendo da concetti generici, vanno a restringersi attorno a dettagli specifici riguardanti l'*exhibition design* preesistente.

Al primo quesito, attinente alla soddisfazione dell'esperienza di visita, il gruppo S e il gruppo P hanno risposto all'unisono in modo positivo, sottolineando spontaneamente la piacevolezza dell'esplorazione tattile della collezione. Gli studenti, in particolare, si dimostrano fin da subito liberi di esprimere le proprie opinioni articolandole con delle riflessioni soggettive. Il metodo del *focus group*, difatti, risulta molto adatto a questa fascia d'utenza poiché utilizza toni informali, amichevoli e mai valutativi, lontani dalle modalità di interrogazione scolastica e adattabili anche a contesti inusuali (Gibson, 2007; Barbour & Kitzinger, 1999; Morgan, Krueger & King, 1998).

Tornando all'analisi della soddisfazione, il gruppo A, pur dichiarando di apprezzare l'esperienza nel suo complesso, già dalla prima domanda dimostra un giudizio critico più elevato rispetto agli altri gruppi, tanto che nessuno dei soggetti del gruppo dichiara di aver apprezzato completamente l'assetto del PFM.

Tenendo presenti le teorie sulla conduzione dei focus citate in precedenza, a questa domanda sul gradimento generico hanno fatto seguito altri due quesiti più approfonditi, uno antitetico all'altro (Corrao, 2013; Acocella, 2012; Cataldi, 2009; Zammuner, 2003; Kreuger, 1998). Relativamente alla dimensione del gradimento del percorso museale, nel *focus group* emergono delle opinioni uniformi a quelle raccolte con la *survey*, tanto che i punti di massimo interesse si riconfermano essere l'area dell'accoglienza iniziale, la prima metà del percorso e, non secondariamente, la Divisione Contract. In questo caso, specialmente il gruppo S argomenta la propria scelta, sottolineando l'interesse per la natura internazionale della divisione dedicata ai grandi progetti di Frau nel mondo, il Contract appunto. Altresì, sempre i soggetti del gruppo S rintracciano in modo positivo i collegamenti tra le storie narrate al museo e le nozioni trattate nei curricula scolastici, esternando commenti che avvalorano l'ipotesi che la collaborazione tra scuola-museo mediante la realizzazione di percorsi extra-curricolari sia assolutamente necessaria (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nuzzacci, 2008; Nardi, 2004; Valentino & Delli Quadri, 2004; Sani & Trombini 2003).

Il gruppo P, invece, ha evidenziato maggiore interesse per la parte iniziale, specialmente quella relativa al racconto delle tecniche artigiane e delle lavorazioni della pelle. Visione allineata anche con quella del gruppo A, il quale, però, in maniera più articolata evidenzia fin dall'inizio della discussione delle criticità nell'allestimento, dando origine a riflessioni profonde sulla definizione identitaria del museo. Il gruppo dei tecnici del settore, infatti, ha rintracciato per primo la necessità di disambiguare la natura dello spazio espositivo, centrando a pieno il problema principale dei musei corporate. Le parole di un partecipante del gruppo A espongono chiaramente il quesito:

A1: Personalmente suggerirei di interrogarsi sulla finalità del museo aperto da un'azienda del calibro di Frau... qual è lo scopo? La vendita e il business o l'educazione e il racconto? Ad essere del tutto onesti non è per nulla chiaro!

Negli interventi della maggioranza dei partecipanti è interessante notare come parole attinenti alla sfera aziendale e del business sono state utilizzate con accezione negativa e poste in contrapposizione a termini propri della sfera museale o della cultura. In particolar modo, nella domanda relativa alla parte del percorso meno gradita, molti commenti hanno evidenziato come aspetto negativo la sensazione di trovarsi all'interno di uno spazio finalizzato alla vendita, piuttosto che in un contesto con una connotazione artistica o culturale. Anche i partecipanti del gruppo P, i quali inizialmente sembravano essere i più trattenuti nel muovere critiche, rispondendo a questo particolare interrogativo mettono in luce descrizioni molto interessanti che fanno comprendere meglio le aspettative dei visitatori rispetto all'offerta di un museo di matrice aziendale.

P4:(...) la parte finale degli anni '90 o 2000 non mi ha fatto proprio emozionare. Forse sono troppo critica io, ma mi sembra che sia stata realizzata tanto per riempire lo spazio finale, o peggio ancora per promuovere o vendere dei prodotti, e questo fatto non mi piace.

Dai commenti del gruppo dei pensionati emergono parole chiave della dimensione museale che sono importanti per comprendere l'importanza del coinvolgimento emozionale di cui si parlerà più avanti (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Del Chiappa & Gallarza, 2013; Wagensberg, 2000). Vanno, però, sottolineate le scelte semantiche di alcuni verbi "sentimentali" che racchiudono l'importanza del coinvolgimento e dell'interazione soggettiva con il contesto

quando si compie un'esperienza di tipo culturale (Falk & Dierking, 2013; 1992) quali: innamorare, incuriosire, coinvolgere, piacere, emozionare, annoiare, deludere.

Anche nel gruppo S e nel gruppo A emergono posizioni simili con dei giudizi approfonditi e critici, specialmente rispetto alle scelte museografiche compiute in determinate aree del percorso. Ne è un esempio l'esposizione dei sedili e delle componenti di auto nella divisione automobilistica, Divisione Interiors in Motion, o l'esposizione di poltrone e divani troppo contemporanei nella fase finale del percorso.

S3: Butto là un'idea, ma non vorrei offendere nessuno, però in alcuni punti a me ha dato l'impressione di un negozio Frau più che di un museo Frau.

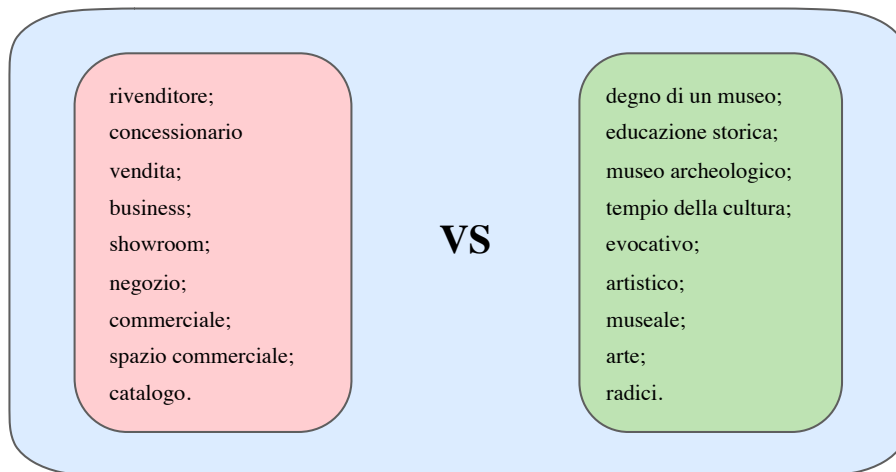
S6: (...) sembra uno spazio commerciale dove puoi scegliere il divano o il sedile per la macchina, ma non c'è qualcosa di artistico, non c'è la proposta di un museo in queste due zone.

La percezione di trovarsi in uno spazio votato alla vendita più che all'esperienza culturale sembra un *sentiment* comune a tutti e tre i gruppi, in particolar modo per quanto riguarda la parte del percorso storico che si estende dagli anni '80 al 2012, ossia la seconda parte dell'allestimento della *Città delle Torri*. In questo tratto i prodotti contemporanei sono stati allestiti senza aver previsto la nascita di una possibile ambiguità nei contenuti. Dalle parole dei soggetti che hanno preso parte ai *focus group* si comprende, pertanto, che in questo punto è facile confondere l'*exhibit* museale per un modello promosso dall'azienda ai fini commerciali. Questo equivoco rende difficile la possibilità di coinvolgimento immersivo del visitatore, il quale potrebbe persino sentirsi sottoposto a pressioni e fraintendere la missione culturale e di testimonianza storica connaturate alla vocazione del PFM. Tale problema era stato rintracciato anche nella *survey*, ma mediante lo strumento dei *focus group* è possibile esaminare maggiormente il tema investigando il *sentiment* dei partecipanti. Dunque, quello del fraintendimento identitario risulta essere il fattore critico maggiormente percepito nelle aree reputate meno evocative e poetiche del percorso quali, appunto, la Divisione Interiors in Motion e la seconda metà della Divisione Casa e Ufficio.

A tal proposito, nella Figura 7 è stato raffigurato un raggruppamento semantico delle terminologie utilizzate dai partecipanti, suddivise secondo due principali aree tematiche: la

prima riguardante il lessico aziendale, del business e del mercato, contrapposta alla seconda relativa al lessico culturale, artistico e museale (Marano, Zanigni & Paletta, 2004).

Figura 7: Aree tematiche delle scelte lessicali



Sempre all'interno della dimensione del gradimento, il gruppo degli architetti-designer, indubbiamente quello più tecnico ed esperto nel settore, definisce alcune criticità in modo molto dettagliato, sottolineando i punti di debolezza del museo e analizzando minuziosamente l'allestimento in ogni suo aspetto, dallo spazio alla grafica fino ai dispositivi tecnologici in uso, e iniziando già in questa prima fase a proporre delle soluzioni migliorative e progettuali.

Alcuni soggetti hanno suggerito, ad esempio, di inserire dei montaggi acustici diffusi nell'ambiente che possano richiamare i rumori reali registrati in fabbrica, come gli strumenti che battono sulla pelle, le voci degli artigiani o qualche citazione pronunciata dagli stessi architetti e designer che progettano per l'azienda. Altri, invece, evidenziano la necessità di integrare nuove tecnologie per rendere alcune zone maggiormente evocative o di ripensare in modo artistico determinati prodotti reputati come troppo moderni per essere esposti nelle sale di un museo.

A5: Sono d'accordo, questa parte è troppo commerciale e poco museale, passatemi il termine. Avrebbe bisogno di essere arricchita con l'utilizzo di videoproiezioni, realtà

aumentata o installazioni audio per essere resa più accattivante agli occhi del visitatore comune.

La causa della criticità rintracciata nella seconda metà del percorso sembra essere proprio la mancanza di un linguaggio artistico che rielabori e comunichi in senso museale i prodotti più attuali. Le parole della sfera del mercato utilizzate con accezione negativa, in aggiunta, segnalano la forte volontà dei visitatori di svolgere un'esperienza culturale priva di finalità commerciali che potrebbero del tutto scoraggiare, intimorire o addirittura infastidire i fruitori. Tra le riflessioni emerse alcune sono riferite proprio alla richiesta di una rilettura artistica degli spazi e della collezione, volontà che trova un giusto riscontro con le immagini dell'*Ikea Museum* di Älmhult in Svezia che sono state mostrate a questo punto dell'indagine.

Il museo dell'Ikea è stato scelto per differenti fattori positivi attinenti al campo dell'*exhibition design*, alle strategie comunicative e ai servizi laboratoriali. Per ciò che concerne la spazialità si reputa interessante la rilettura artistica che il museo propone dei prodotti altamente iconici e commerciali, i rimandi costanti al territorio d'origine e alla storia regionale, ma anche per la componente ludica e laboratoriale che si estende in ogni area dell'allestimento e fase della *museum experience* (Falk & Dierking, 2013; 1992; Pekarik, Doering & Karns, 1999; Korn, 1992).

A seguito della visione del materiale riguardante il museo Ikea, costituito da un montaggio di immagini e video⁵⁹, i dati raccolti sono risultati ancor più articolati e discorsivi. Nessun soggetto è rimasto in silenzio o inibito dagli stimoli visivi mostrati, e ognuno ha cercato di motivare in maniera estesa il perché del proprio interessamento nei confronti delle immagini visionate. Va precisato, inoltre, che per la presentazione sono state scelte delle immagini neutre, in cui il logo aziendale era stato precedentemente oscurato al fine di evitare di influenzare positivamente o negativamente il giudizio dei soggetti e mantenere la discussione unicamente sul piano della correttezza museale, evitando rimandi al brand e ai suoi *value*. Solamente al termine del *focus group* è stato svelato ai partecipanti di quale azienda si trattasse, sebbene alcuni soggetti del gruppo A avessero riconosciuto il brand per l'alto grado di iconicità dei prodotti esposti. Dalle risposte emergono comunque dei concetti fondamentali per definire il "buon" museo del design contemporaneo, come quello dell'inclusività nei

⁵⁹ Corredo fotografico e video realizzato nel Settembre 2018, durante il periodo di mobilità dalla Dottoranda presso la sede dell'IKEA Museum.

confronti dei differenti pubblici o l'idea di una proposta educativa divertente declinata in base agli utenti da coinvolgere (Cervellini & Rossi, 2011).

A tal proposito, particolarmente nel gruppo degli architetti si evidenzia il grande valore della rielaborazione creativa dei prodotti di design commerciale e l'alto grado di interazione tra visitatori e collezione grazie alla presenza di tavoli materici disseminati in tutto il percorso. La componente creativa viene apprezzata anche dal gruppo S, il quale argomenta l'importanza del divertimento e del gioco all'interno dell'esperienza museale. Alcuni membri del gruppo P, invece, sottolineano l'elevato grado di inclusività, accessibilità e comfort del museo Ikea, dedotto a partire da alcune immagini in cui sono state mostrate delle aree video attrezzate, degli spazi per i laboratori, gli ascensori, le grafiche, la segnaletica d'orientamento e le zone pensate per agevolare la visita delle utenze con determinate esigenze come, ad esempio, il deposito delle sedie pieghevoli, delle sedie a rotelle, dei girelli e dei passeggini messi a disposizione dal museo stesso.

In generale, tutti i soggetti sembrano apprezzare l'allestimento del museo Ikea, specialmente nei punti dove l'allestimento è maggiormente scenografico, come nella sala dove alcuni prodotti sono stati appesi al soffitto per ricreare delle camere da letto. Alcuni partecipanti hanno infine commentato tali immagini evidenziando l'importanza della componente della meraviglia, una dinamica che il museo deve ben conoscere e agevolare al fine di stupire, incuriosire e soddisfare i visitatori mediante la predilezione di un assetto allestitivo variabile e variato in base al tema trattato.

S3: E' un museo di prodotti però è anche divertente, per lo meno io lo visiterei per divertirmi con gli amici o con la famiglia, mi sembra interessante e poco non noioso.

P5: Posso parlare liberamente? Allora qui si vede che c'è un museo che fa delle cose da museo e che ti sorprende. Nel senso che ... cioè sembra più un museo d'arte che di mobili, e questo mi fa piacere. Quindi consiglieri alla Frau di pensare di esporre oggetti in maniera più inaspettata, anche a testa in giù se necessario!

4.7 L'interazione e l'immersione esperienziale

Per la seconda area tematica del *focus group*, ossia quella propriamente dedicata all'*audience experience* (Falk & Dierking 2013; 1992; Radbourne, Glow & Johanson, 2013), gli indicatori sono stati ripresi dallo studio sull'*Edutainment* di cui si tratterà nel prossimo Capitolo.

Ad ogni modo, basti sapere che le dimensioni analizzate approfondiscono tre momenti essenziali della visita museale: quello emozionale (*hearts-on*), quello attuativo (*hands-on*) e quello cognitivo (*minds-on*) (D'Ambrosi & Gobbi, 2018).

Partendo dall'emozionalità, è importante evidenziare che quasi tutti i soggetti hanno rintracciato dei momenti di forte emozione durante l'esperienza, in particolar modo nella parte introduttiva del percorso. Il fattore emozionale determina per primo l'*imprinting* positivo con il museo, le sue poetiche e raffigurazioni, si dovrà quindi tenere presente il fattore emotivo in fase progettuale al fine di agevolare l'immersione e incuriosire il visitor motivandolo alla scoperta (Munro, 2014; Kirchberg & Tröndle, 2012; Cataldo & Paraventi, 2007). Pensiero allineato al già citato *Method of emotional interactivity* nel quale l'aspetto emotivo, cognitivo e manuale sono posti sullo stesso piano sinergico per formulare un'esperienza soddisfacente, interattiva e formativa (Wagensberg, 2000).

L'analisi qualitativa del *focus group*, a tal proposito, sembra la più corretta per esplicitare la funzione valutativa di questa dimensione, poiché i partecipanti, riuniti in gruppi omogenei, possono sentirsi in una situazione protetta, quasi "familiare", adatta ad esternare senza filtri le proprie emozioni e sensazioni (Albanesi, 2014).

Dagli *outcome* raccolti dall'analisi presso il PFM emergono due concetti chiave rintracciati nei commenti dei partecipanti e finalizzati all'attivazione dell'interazione emotiva con il museo. Il primo fattore è l'importanza di comunicare ed esporre in maniera inaspettata gli *exhibit* industriali per conferire loro un'aurea artistica e museale, mentre il secondo fattore è la stimolazione della curiosità nel visitatore che deve essere alimentata sviluppando degli accorgimenti museografici innovativi e delle riletture insolite dei prodotti di matrice utilitaristica.

Alcuni soggetti dei gruppi campionati hanno inoltre rintracciato dei legami emotivi rapportando gli oggetti esposti al proprio bagaglio personale, collegando l'*exhibit* ad un

sistema di significati e “qualità-ponte” del tutto imprevedibile e soggettivo (Mauro & Zanato, 2014; Cataldo & Paraventi, 2007; Ansbacher, 2002).

A questo punto della conduzione il moderatore ha domandato ai gruppi di proporre dei suggerimenti volti ad accrescere la componente emozionale nell’allestimento. Dalle risposte raccolte si evincono degli spunti interessanti, particolarmente allineati con la necessità di una salda commistione tra arte e design che deve avvenire all’interno del museo d’impresa⁶⁰.

Ogni gruppo ha esternato diverse proposte, alcune di semplice realizzazione e altre più complesse, ma ciascuna delle quali prevede l’innalzamento del grado di immersività ed interazione con gli oggetti esposti. Il gruppo P, ad esempio, ha avanzato l’ipotesi di realizzare un’intervento per la Divisione Contract, proponendo di lasciare ai visitatori la possibilità di sedersi sulle poltroncine esposte e di far ascoltare, in filodiffusione o con delle cuffie individuali, le arie delle più celebri opere liriche italiane ed internazionali, accordandole in base al teatro di riferimento. Gli interventi del gruppo S, invece, perseguono l’idea di una rilettura artistica che dovrebbe essere estesa per tutto l’allestimento museale. Gli studenti hanno difatti avanzato delle idee pregnanti e affini al tema del *restyling* museale mediante l’utilizzo di nuove tecnologie, tra le quali le videoproiezioni. Anche il gruppo A risulta allineato alla necessità di sviluppare un *setting* più artistico e, traendo spunto dai musei d’impresa internazionali, arriva persino a proporre delle nuove modalità interpretative scendendo nel dettaglio con la descrizione della progettazione e degli accorgimenti tecnici utili per rivoluzionare l’impianto scenografico del PFM.

A4: E’ il contesto che rende difficile emozionarsi. (...) Prendo ad esempio la sala degli anni ‘30 perché mi è piaciuta parecchio. Pensate di trovarci dentro delle video-proiezioni unite ai suoni di una caffetteria, o addirittura al rumore di una nave che salpa, tanto per riallacciarmi alla storia del transoceanico che salpa per l’America. Insomma, raccontare la storia coinvolgendo tutti i sensi, anche l’olfatto! Si potrebbero ad esempio utilizzare dei tappeti olfattivi al sentore di caffè che rievochino delle sensazioni emozionanti e che diano l’illusione di un vero e proprio caffè letterario torinese di inizio Novecento.

⁶⁰ La connessione tra sfera dell’arte/cultura e quella del design/prodotto è stata trattata nel Capitolo I in quanto riconosciuta come una delle quattro definizioni necessarie per descrivere il museo d’impresa (Lehman & Byrom, 2007; Stigliani & Ravasi, 2007; Nissley & Casey, 2002; Danilov, 1992).

Per quanto riguarda la dimensione tattile, ossia quella definita come *hands-on* (Sumil, 2016; D'Ambrosi & Gobbi, 2018), si è analizzato principalmente l'accesso manuale agli *exhibit* esposti, con lo scopo di comprendere se questo fattore possa realmente influenzare la componente immersiva ed interattiva dell'esperienza.

L'accessibilità tattile, come anticipato, agevola l'esplorazione e la creazione di una raffigurazione mentale e visiva del tutto personale dell'oggetto, poiché questo senso è il più esteso nel nostro corpo, nonché di grande supporto all'indagine visiva (Grassini, 2016; Munari, 2014). Dal colloquio con i soggetti emerge che questo tipo di lettura ha contribuito ampiamente a formare un *imprinting* positivo e a far percepire il museo come uno spazio inclusivo e attento alle necessità dei visitatori, anche di quelli con particolari esigenze.

Tutti i soggetti sembrano convinti dell'importanza dell'indagine tattile per approfondire la conoscenza del materiale, degli oggetti esposti e per apprezzare appieno la produzione artigianale di Poltrona Frau. Molti partecipanti hanno in aggiunta sottolineato l'importanza dell'aspetto creativo per valutare l'esperienza come appagante, aspetto sotteso nella stessa indagine tattile degli oggetti. Come si evince dagli estratti qui di seguito riportati, l'aspetto tattile è da considerarsi come un fattore di primaria importanza se si vuole attivare un'interazione emozionale con i pubblici fruitori (Munro, 2014). Strutturando una lettura plurisensoriale del percorso, infatti, la sfera percettiva verrà ampliata stimolando nuove aree sensoriali con le quali è possibile misurare delle informazioni ulteriori (Grassini, 2016; Levent & Pascual-Leon, 2014; Morgan, 2012).

P2: Io mi sono emozionata quando ho iniziato ad accarezzare la parete con la pelle colorata posizionata all'ingresso perché non mi è mai capitato di poter toccare qualcosa dentro un museo.

S3: (...) mi piacerebbe vedere un artigiano che realizza dal vivo un prodotto, poter toccare i suoi attrezzi e realizzare una lavorazione insieme, basterebbe anche una semplice cucitura sulla pelle per farmi felice.

A1: Sicuramente l'aspetto più positivo è la possibilità tattile, è qualcosa di inaspettato che sorprende il visitatore e che dà un senso museale all'esperienza.

In tal senso, riflessioni interessanti sono emerse in merito alla tematica dell'immersività, ossia il coinvolgimento dei sensi che si instaura tra percetto (museo) e percettore (visitatore) che alimenta l'emozionalità positiva dell'esperienza (Falk & Dierking, 2013; 1992;

Ansbacher, 2002; Wagensberg, 2000). L'esperienza culturale in questo caso può essere resa immersiva ed emozionale anche grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici al servizio dei visitatori, capaci di migliorare e agevolare l'interazione con il contesto museale in maniera individuale e personalizzabile (Mandarano, 2009; Antinucci, 2007).

La riflessione intorno alle nuove tecnologie da impiegare in ambito culturale è molto complessa, ma alcuni autori affermano la centrale importanza dell'introduzione di dispositivi innovativi per promuovere la partecipazione attiva del fruitore durante l'esperienza museale (Ippoliti & Meschini, 2011; Ciolfi, Cooke, Hall, Bannon & Oliva, 2005). Dalle parole dei soggetti analizzati si deduce la necessità di proporre nuovi linguaggi contemporanei che valorizzino il patrimonio artistico-artigianale dell'azienda. Le ipotesi dei soggetti dei *focus group* sono in questo ambito parallele a quelle rintracciate nella *survey* quantitativa, dove l'interattività è risultata essere il suggerimento maggiormente avanzato per migliorare la qualità dell'esperienza, con circa il 41% di risposte riferite al medesimo *cluster* tematico.

A tal punto dell'indagine si è avvertita l'esigenza di mettere a fuoco e chiarire il concetto di come le nuove tecnologie possano essere applicate in ambito museale, perciò è stato reputato necessario l'inserimento di stimoli visivi ulteriori rispetto a quelli già previsti nella scaletta di conduzione (Bauer & Gaskell, 2000). Alcuni soggetti dei tre gruppi, infatti, in questa fase dell'indagine hanno frainteso o inquadrato nel contesto sbagliato il quesito, divagando sul tema delle nuove tecnologie in ambiti disparati, perciò si è creato un rimando mediante la visione di nuovo materiale visivo, finalizzato a disambiguare l'argomento (Frisina, 2016).

Il supporto video che è stato mostrato in questo momento della conduzione è stato un trailer di presentazione realizzato dal *Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum*⁶¹ di New York, un museo del design che propone la conoscenza della collezione esposta mediante l'utilizzo di una particolare tecnologia chiamata *the pen*, ossia un dispositivo con una memoria autonoma che funge da archivio sul quale l'utente può salvare gli oggetti che maggiormente lo incuriosiscono durante il percorso di visita. La tecnologia proposta permette di realizzare una collezione virtuale e del tutto soggettiva dei prodotti esposti che restano in memoria anche dopo la visita, e ai quali è possibile accedere *online* registrandosi con il biglietto d'ingresso. Inoltre, in varie aree all'interno del percorso fisico del museo, i prodotti possono

⁶¹ Il museo in questione è stato meta della mobilità svolta durante il III anno di Dottorato, precisamente nel mese di Agosto 2019. La finalità primaria della visita è stata proprio quella di verificare il processo di utilizzo del supporto "the pen".

essere virtualmente scomposti e rielaborati dai visitatori stessi che, così facendo, possono dare vita a nuovi progetti creativi reinterpretando l'esistente.

Il materiale video visionato ha avuto un forte impatto sui partecipanti di tutti e tre i gruppi, in particolar modo nel gruppo d'utenza più giovane, ossia gli studenti, i quali hanno commentato in modo entusiastico la possibilità d'inserimento di un dispositivo tanto avanzato all'interno di un contesto museale.

S6: Wow! Io non avrei mai immaginato una tecnologia del genere realizzata per un museo. E' davvero molto innovativa e coinvolgente!

S1: Sembra quasi un videogame e questo mi invoglia a partecipare.

A1: A questa tecnologia non avevo proprio pensato e non ho mai visto qualcosa del genere in nessun altro museo. Penso che l'investimento sia esoso, ma che il risultato a livello di gradimento sia di conseguenza altissimo.

La visione del video sulla "pen" del *Cooper Hewitt Museum* ha riacceso la discussione in merito alle nuove tecnologie in ambito museale e, da questo momento in avanti, sono scaturite delle proposte interessanti e finalizzate ad accrescere l'immersività del *Poltrona Frau Museum*. Alcune delle idee rintracciate hanno riguardato la realizzazioni di video-mapping, video-giochi, giochi di ruolo, video-proiezioni, da intrecciare con le tecniche dello *storytelling* e del *museum theater* (Viola & Idone Cassone, 2017; Cataldo 2011; Bridal, 2004), come dimostrato dagli estratti riportati a seguire.

S6: Lo so che sembra futuristico quando se ne parla, ma pensate alla possibilità di mettersi alla guida di una Ferrari con gli interni in pelle Frau mentre si visualizza con la realtà aumentata la pista di un circuito della Formula 1.

A2: (...) Ad esempio, basterebbero dei tablet con App per personalizzare virtualmente le sagome della Vanity o il tessuto della Dezza. Insomma, mettere virtualmente le mani sui capolavori dei grandi maestri del design per creare un proprio progetto. Credo che un'offerta del genere attirerebbe tutti gli studenti di architettura e di industrial design dell'Unicam⁶², e non solo!

P3: (...) mi viene una riflessione... alla mostra sulla stampa a San Severino era presente un'attrice che fingeva di essere la moglie di Gutenberg e che raccontava la storia della

⁶² Università degli Studi di Camerino della quale fa parte la Scuola di Ateneo di Architettura e Design "Eduardo Vittoria" ubicata ad Ascoli Piceno.

*tipografia Bellabarba*⁶³, allora mi è venuto in mente di proporre a Frau di realizzare un video d'introduzione con una figura che sappia spiegare la collezione. Potrebbe essere la moglie di Frau o Renzo Frau in persona, o ancora un vecchio artigiano di Torino che dà il benvenuto ai visitatori e li accoglie facendoli immergere fin da subito nel contesto.

A fianco a tecnologie più o meno sofisticate e innovative, inoltre, vengono citate anche le semplici audioguide, indicate anche nel questionario come uno degli strumenti di prima necessità da inserire nel percorso museale e utili per svolgere una visita in completa autonomia, seguendo i propri ritmi, il proprio grado di interesse e la volontà di approfondimento (Mandarano, 2009).

Per concludere l'analisi dell'area tematica relativa all'interazione e all'immersione dell'esperienza svolta, si è indagata in ultimo la dimensione cognitiva, *minds-on* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018), considerandola come la fase in cui, dopo l'emozionalità iniziale e l'accessibilità tattile, i concetti e le nozioni relative al museo e alla sua collezione vengono rielaborati dal percettore. Sembra importante ribadire che in questo particolare processo la figura dell'operatore museale è altamente determinante (Mauro & Visser Travagli, 2013; Pontecorvo, 2007), per tale motivo si è scelto di strutturare dei tour guidati durante i quali sono stati adottati tutti gli accorgimenti necessari per poter rendere l'esperienza quanto più partecipativa (Simon, 2010), utilizzando un linguaggio descrittivo ricco di aneddoti, parole chiave e un atteggiamento di apertura al dialogo nei confronti dei soggetti (Brunelli, 2014).

Dalle parole dei partecipanti è emerso che la guida fisica al museo è indispensabile per accedere a pieno alla comprensione della storia narrata, e che, al contrario, l'apparato scritto non è stato valutato affatto sufficiente per compiere una visita soddisfacente in modalità autonoma. Tutti e tre i gruppi, in modo completamente spontaneo, hanno aggiunto a tal proposito dei consigli migliorativi riguardanti l'apparato grafico e comunicativo presente al museo, sentendosi a questo punto del *focus group* ormai pienamente coinvolti nella discussione e ben calati nel ruolo di consiglieri critici. Alcuni soggetti del gruppo P, ad esempio, non del tutto soddisfatti dell'apparato scritto presente nel percorso, hanno proposto di aggiungere delle aree di studio e di lettura per fornire ai visitatori più curiosi la possibilità di approfondire dei temi fondamentali qualora si dovesse svolgere una visita senza il supporto

⁶³ Ci si riferisce alla mostra *MOSE*, ospitata all'interno della storica Tipografia *Bellabarba* di San Severino Marche e inaugurata nel Settembre del 2012. Durante la permanenza dell'esposizione la Curatrice, la Prof.ssa Lucia Cataldo, ha proposto un espediente di *museum theater* all'interno del percorso di visita.

dell'operatrice museale. Anche i soggetti del gruppo S e del gruppo A propongono dei suggerimenti affini.

Il primo è quello di segnalare le eccellenze e gli *unicum* presenti in collezione con delle grafiche apposite, dei colori ben distinguibili e dei testi più estesi. Il secondo consiglio è quello di integrare l'apparato grafico nell'architettura, pensando di progettare scritte parietali che possano fungere da introduzione a delle aree tematiche riportando delle citazioni o aneddoti interessanti sulla storia di Frau (Da Milano & Sciacchitano, 2015). O ancora, i soggetti di tutti i gruppi hanno segnalato l'impossibilità a compiere una visita completamente soddisfacente senza la presenza della guida durante tutto lo svolgimento dell'esperienza. Il valore della *liveness*, concetto ripreso dal mondo teatrale (Gemini, 2016), entra quindi in gioco anche durante la conduzione di un'esperienza museale, poiché si instaura uno scambio reciproco tra operatore e visitatore che difficilmente può avere come surrogato un mero testo scritto o le altre tipologie di raffigurazione narrativa (Brunelli, 2014).

P3: La guida è stata eccellente, ma se fossi venuto da solo con mia moglie non avrei compreso il novanta per cento della storia perché le scritte sono praticamente inesistenti.

S6: Faccio un esempio, quando ci hai parlato della storia di Oceano e hai paragonato il prodotto all'universo femminile e persino alla Venere di Milo a cassetti di Salvador Dalí mi sono incuriosita e sono stata subito ad ascoltare molto attentamente. Ho notato però che in nessun punto questa bellissima storia era riportata, quindi da sola non avrei potuto conoscerla. E questo è un vero peccato!

A3: Le nozioni delle didascalie le trovo insufficienti. Proporrei di aggiungere almeno delle schede all'inizio di ogni periodo storico. Comprendo bene lo stile minimale e purista del luogo, ma questo gusto se va a discapito delle informazioni da trasmettere ai visitatori è assolutamente da rivedere.

Altri soggetti evidenziano anche la necessità di segnalare con nuove grafiche i prodotti di maggior rilievo, come ad esempio quelli progettati dai Castiglioni e da Gio Ponti, mentre altri ancora consigliano di aggiungere le frasi e le citazioni più significative del Presidente Moschini o dello stesso Renzo Frau. Nel complesso, tutti i soggetti sono concordi nel

reputare troppo scarno l'apparato comunicativo e, viceversa, la bravura delle operatrici museali risulta indubbiamente un fattore caratterizzante per l'intera esperienza, dato che conferma i rilevamenti quantitativi in cui si è dimostrato che il gradimento esperienziale è fortemente influenzato dal personale museale.

4.8 Coordinamento grafico e visivo

La terza area tematica individuata attiene propriamente alla sfera della comunicazione ed è finalizzata ad indagare tale dimensione mediante l'utilizzo degli indicatori ripresi dall'analisi delle strategie comunicative dei musei d'impresa italiani (D'Ambrosi & Gobbi, 2017) (Cap. III). Tali parametri sono stati rintracciati con l'obiettivo di esaminare in maniera sistematica l'apparato comunicativo e approfondire i temi più significativi con una metodologia qualitativa e di natura discorsiva. Essi sono l'identità, la promozione, la presenza social, l'interattività, e la trasparenza (Figura 4).

Ad ogni indicatore corrisponde una definizione necessaria per comprendere la complessità del *mix-comunicazionale* del museo d'impresa e gli *outcome* dei partecipanti sono stati organizzati secondo tale suddivisione per analizzare le strategie avviate dal PFM fino al momento delle rilevazioni (Vitale, 2010).

Durante i *focus group* i tre gruppi hanno individuato soggettivamente i punti di forza e di debolezza delle strategie attivate dal PFM, partendo dai quali sono state articolate delle interessanti riflessioni sulla necessità di ripensare il *reach* (Bollo, 2014) in un'ottica maggiormente co-autoriale, colloquiale e social (Bonacini, 2012; Vitale, 2010; Kalfatovic, Kapsalis, Spiess, Van Camp, & Edson, 2009; Finnis, 2008; Cataldo & Paraventi, 2007).

Le prime domande inserite in questa terza fase del *focus group*, pertanto, sono state predisposte per indagare la conoscenza personale dei partecipanti riguardo al Poltrona Frau Museum e alle sue raffigurazioni nel Web. La maggior parte dei partecipanti - 16 soggetti su 18 - ha dichiarato di non aver mai sentito nominare il museo prima di ricevere l'invito a prendere parte all'indagine. A questo punto della rilevazione, esplorare le informazioni Web emesse direttamente dal PFM è stata un'operazione funzionale per verificare concretamente i punti di forza e di debolezza della strategia comunicativa avviata dal museo in Rete.

L'assenza di *account* e pagine ufficiali dedicate al Poltrona Frau Museum⁶⁴ nei principali canali social ha ingenerato molteplici interventi da parte di quasi tutti i soggetti dei gruppi campionati, i quali hanno partecipato al dibattito ribadendo la centralità delle piattaforme partecipative nella comunicazione del museo contemporaneo (Carabini, Ducci, Raimondi, 2018; Giaccardi, 2012).

A2: Non mi dire che non esistono pagine sui social del museo! Ma il museo dovrebbe essere gestito come un'entità culturale e non come uno dei tanti show-room di Frau. Ha una valenza storica e artistica da far emergere soprattutto attraverso la comunicazione.

S2: Io sono sconvolta! Scusate forse ho usato un termine forte, però non capisco perché un museo del genere non abbia aperto pagine social che, tra l'altro, sono anche gratuite se si vuole fare un uso non sponsorizzato.

P1: Io uso moltissimo Facebook, anche per l'Associazione⁶⁵, comunque non ho trovato nulla sul museo e questo è un gran dispiacere.

Alcune critiche sono state mosse anche nei confronti del sito Web ufficiale del PFM⁶⁶ che risulta essere obsoleto, di difficile navigazione e con un'accessibilità limitata e non troppo trasparente (Bollo, 2017; 2014; D'Ambrosi & Gobbi, 2017; Bonacini, 2012).

Alcuni soggetti del gruppo studenti, probabilmente i più ferrati nell'utilizzo dei social network, hanno da subito rintracciato l'esistenza di alcune folksonomie dedicate al PFM, tra le quali l'hashtag #Pfmuseum. Questa scoperta, congiuntamente al ritrovamento di foto di esperienze passate avvenute all'interno delle sale museali, ha fatto scaturire riflessioni profonde sul tema della comunicazione e della promozione delle attività e dei servizi proposti al PFM. Secondo alcuni soggetti, infatti, è un vero e proprio "controsenso" realizzare delle esperienze laboratoriali senza valorizzarle con un linguaggio comunicativo consono.

Assodate le criticità generali della strategia comunicativa attivata dal PFM durante la rilevazione, i quesiti successivi nella *questioning route* (Corrao, 2013) sono stati organizzati per indagare in maniera più approfondita gli indicatori riportati nella Figura 4.

⁶⁴ Al momento della rilevazione il PFM non presentava nessuna pagina Facebook propriamente dedicata. Come precedentemente riportato, soltanto nel Maggio 2019 è stata aperta una pagina luogo dedicata al Museo all'interno dell'account ufficiale del brand.

⁶⁵ Il soggetto si riferisce all'*UTEAM*, l'Università della Terza Età dell'Alto Maceratese.

⁶⁶ Ci si riferisce al vecchio sito del museo. Attualmente il PFM non ha una pagina Web autonoma, ma la narrazione del museo è inglobata all'interno del nuovo sito aziendale, online a partire dal 2019: <https://www.poltronafrau.com/it> [01.07.2019].

La prima area analizzata è stata quindi quella relativa all'identità trasmessa dal PFM mediante l'utilizzo di canali rivolti verso l'esterno e finalizzata all'*audience development* (Bollo, 2014). Particolarmente dalle parole del gruppo A emerge un sentimento sfavorevole alla mancata opportunità comunicativa per definire e trasmettere la cifra identitaria, patrimoniale e storica del museo (D'Ambrosi & Gobbi, 2017; Solima, 2012; Amari, 2001) e il timore che il PFM possa vivere all'ombra del brand matrice senza avere la possibilità di definirsi in quanto istituzione con un proprio valore culturale.

A1: (...) ovviamente l'identità e le ragioni del museo sono del tutto trascurate, private di una comunicazione dedicata. Se non si comunica il concept originario del museo è come aver creato un bellissimo involucro con dentro nessun significato.

A3: Non emerge un'identità definita dalla comunicazione on line (...) la cosiddetta mission del museo non viene affatto trasmessa.

A4: E' impossibile parlare di identità se il museo non ha dei canali propri ma è assoggettato al brand. Questo è un grave errore a mio parere, perché si dovrebbero pensare alle due realtà come due identità affiancate e senza pericolo di sovrapposizione. Una commerciale e l'altra di natura più culturale.

I quesiti successivi hanno riguardato l'indicatore della promozione, ossia tutte le strategie volte a creare una comunicazione su misura al fine di innalzare la percezione reputazionale del PFM (D'Ambrosi & Gobbi, 2017). I soggetti in questa fase sono stati coinvolti nel ripensamento di nuove strategie di comunicazione e promozione maggiormente adatte al Poltrona Frau Museum. Tutti i gruppi sono risultati propositivi nell'esternare le proprie idee, in particolare il gruppo S ha indicato delle strategie applicabili ai canali social e al segmento d'età giovanile come, ad esempio, la proposta di creare un angolo fotografico al museo in cui poter scattare dei *selfie* da condividere attraverso i propri canali corredandoli con l'aggiunta dell'hashtag ufficiale del PFM nella descrizione. Alcuni soggetti hanno segnalato di aver trovato questo tipo di interazione anche in altre mostre artistiche alle quali hanno preso parte con la scuola o privatamente, come ad esempio l'antologica dedicata ad *Edward Hopper* presso il *Palazzo della Gran Guardia* di Verona nel 2016 o la mostra celebrativa della storia dei *Pink Floyd* tenutasi presso il *MACRO* di Roma nel 2018.

Sempre relativamente alla promozione, sia nel gruppo S che nel gruppo A è emersa la necessità di promuovere dei momenti di scambio e di dialogo con i visitatori che dovranno

essere documentati con foto e video da condividere tramite i canali social, e in particolar modo attraverso le *Stories* di *Instagram*. Tale tipo di espediente sembra interessante e funzionale per allacciare un primo legame con il territorio d'appartenenza, tramite l'organizzazione di alcune giornate tematiche nelle quali poter organizzare un vero e proprio *Talk* assieme gli stessi partecipanti (Conner, 2013; Simon, 2010). In tal senso il PFM contribuirebbe concretamente alla formazione di una cittadinanza attiva e consapevole del proprio *heritage* territoriale, sia esso di natura artistica che di natura industriale o artigianale (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi, 2004; Sani & Trombini, 2003).

Il gruppo P, sebbene allineato alla necessità di promuovere diversamente il museo, propone dei *media* comunicativi che non vengono menzionati dagli altri gruppi, ossia la promozione mediante la stampa cartacea di articoli o inserti nei quotidiani e nelle riviste di rilievo provinciale e regionale, la realizzazione di brochure ed opuscoli informativi da distribuire fisicamente presso le *Proloco* comunali o le sedi delle maggiori Associazioni del territorio o, ancora, la promozione a mezzo televisivo presso le emittenti territoriali. Tale richiesta, proveniente dal gruppo dei pensionati, risulta assolutamente allineata con le maggiori tendenze informative in ambito museale rintracciate dallo studio di *News-Italia*⁶⁷, nel quale si evince una propensione del pubblico italiano ad informarsi maggiormente consultando i media generalisti e tradizionali, quali, appunto, quotidiani, televisione o promozioni cartacee (Antonioni & Raimondi, 2018).

Continuando a seguire i parametri ripresi dalla Figura 4, la dimensione relativa alla presenza social risulta essere emersa spontaneamente nei precedenti interventi dei partecipanti poiché è un argomento fondamentale per definire ed indagare la comunicazione di un'istituzione museale. Comunque, ad un livello più approfondito di riflessione, tutti i soggetti hanno ribadito la necessità di aprire canali di comunicazione social, reputandoli indispensabili per il raggiungimento di pubblici diversificati, nonché desiderosi di contribuire a co-creare dei nuovi significati adatti ad un museo contemporaneo (Degli Espositi, 2015; Bonacini, 2012; Ritz & Jurgenson, 2012; Hinton & Whitelaw, 2010; Ritzer, 2010; Kalfatovic, Kapsalis, Spiess, Van Camp, & Edson, 2009; Finni, 2008).

In modo più approfondito il gruppo A e il gruppo S hanno ragionato attorno alla necessità di aprire tali canali di comunicazione, individuando delle peculiarità caratterizzanti le diverse

⁶⁷ vedi Capitolo III.

piattaforme di condivisione in base alla presenza di testo, alla cura delle immagini e dei contenuti e alla professionalità percepita (Da Milano & Righolt, 2015; Bonacini, 2012).

A5: Consiglierei a Poltrona Frau di attivare tutti i canali soltanto se fosse in grado di gestirli bene, altrimenti il museo dovrebbe selezionare i social più diffusi in base alle immagini che vuole postare e alla quantità del testo che si vuole condividere.

S4: Aprirei i canali Twitter e LinkedIn perché trasmettono maggiore professionalità e sono adatti ad una realtà culturale come il museo. Ma valuterei anche Instagram perché è il social più diffuso tra noi ragazzi.

Per ciò che concerne l'interattività, essa è da intendersi in quanto interazione dialogica che avviene mediante l'utilizzo di nuove tecnologie customizzate in base all'esperienza che si vuole proporre e al grado di immersività (D'Ambrosi & Gobbi, 2017). Quello dell'interattività è un fattore che emerge anche nei *cluster* dei suggerimenti elaborati partendo dai dati della *survey*, per tale motivo è un aspetto che si è deciso di approfondire mediante un'indagine di tipo dialogico (Corrao, 2013; Zammuner, 2003).

Le ipotesi rintracciate vanno dalla promozione di semplici momenti di condivisione *online* della propria esperienza personale, a mo' di *storytelling* video, alla realizzazione di videogiochi elaborati che prevedano la connessione tra la dimensione ludica e quella educativa, visione in linea con il concetto dell'*Edutainment* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Ma & Oikonomou, 2017; Petruzzelli, 2004; Okan, 2003; Addis, 2002).

La creatività e la voglia di mettersi in gioco nel creare qualcosa *ex novo* sembra un fattore indispensabile nell'attivazione delle dinamiche ludiche (Zoletto, 2013). Considerazione comune ad alcuni soggetti dei differenti gruppi che propongono di introdurre al PFM l'utilizzo di nuove tecnologie per implementare il diletto e l'apprendimento durante l'esperienza di visita. Particolarmente nel gruppo S, infatti, gli interventi vertono sulla volontà di poter realizzare qualcosa di virtuale senza prescindere dal contatto fisico con l'oggetto reale esposto al museo. Anche i membri del gruppo P rintracciano l'importanza della modalità ludica per trasmettere valori educativi, utilizzando nuove tecnologie e favorendo la sinergia tra l'apprendimento e il divertimento (Cervellini & Rossi, 2011).

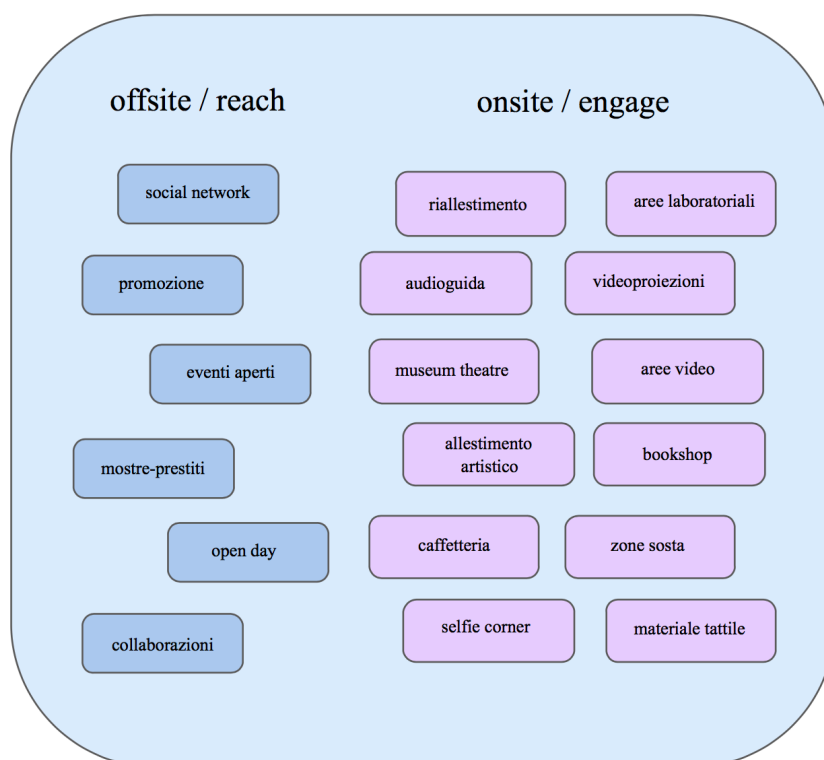
S2: Sarebbe bello progettare un gioco di ruolo in cui si vestono i panni del designer ingaggiato da Frau per realizzare un oggetto innovativo e manipolare i prodotti esposti stravolgendone la forma, la texture, i colori (...).

P5: Potreste pensare ad un quiz sulle fasi di lavorazione della pelle o a dei rebus sulle nozioni che vengono disseminate durante tutta la visita. Qualcosa di simile alla settimana enigmistica ma a tema Frau.

Infine, con l'indicatore della trasparenza si vuole indagare la chiarezza sistematica con cui vengono stratificate le informazioni *online* e la facilità di accesso ad esse. Tale dimensione, per quanto riguarda l'accessibilità alle informazioni, risulta soddisfatta in tutti i gruppi campionati e non sono stati registrati degli interventi particolarmente significanti in merito. Soltanto il gruppo A ha avanzato dei suggerimenti interessanti per migliorare le informazioni contenute nel sito Web, come l'inserimento di pittogrammi per segnalare la presenza di un'area lettura, una zona per l'allattamento, la possibilità di accedere o meno con animali domestici e la *facilities* d'accesso per i portatori di handicap o per i soggetti con difficoltà motoria.

Al termine dell'esperienza, dopo un veloce *recap* sugli argomenti trattati, si è approfondita la teoria del raggiungimento e del coinvolgimento, il *reach* e l'*engage* (Bollo, 2014), chiedendo ai partecipanti un parere personale in merito alla futura evoluzione del PFM, prestando particolare attenzione al tema dell'allestimento, del coinvolgimento partecipativo e delle strategie comunicative. I suggerimenti raccolti durante la discussione sono risultati decisamente concordanti con quelli emersi durante l'interpretazione del questionario e le proposte avanzate sono state sintetizzate in una figura realizzata per evidenziare le principali necessità (Figura 8).

Figura 8: Nuove attività di reach e di engage



Come evidenziano alcuni commenti, i soggetti hanno ben presenti le priorità immediate a cui il museo dovrebbe prestare la massima attenzione, ciononostante non si sono limitati nella formulazione di ipotesi di strategie ad attivazione complessa, cioè quelle che in un prossimo futuro potrebbero condurre all'evoluzione partecipativa ed inclusiva dell'istituzione museale. Il contesto conversazionale (Kolb, Baker & Jensen, 2002) ha agevolato la rilevazione empirica delle necessità e delle aspettative dei singoli, rendendo possibile l'approfondimento delle descrizioni e dei giudizi intersoggettivi dei partecipanti (Albanesi, 2014).

Nel gruppo A, ad esempio, essendo questo composto da tecnici ed esperti del settore, si nota una forte consapevolezza degli step progettuali e dei tempi necessari per modificare la configurazione dello spazio museale. Alcuni architetti e designer arrivano persino ad ipotizzare un *plan* degli interventi da compiere, mettendo in prima linea l'apertura dei canali social, l'organizzazione di mostre temporanee ed eventi legati al territorio e, secondariamente, il *restyling* dello spazio espositivo.

Anche il gruppo S ribadisce la priorità assoluta dell'attivazione dei canali social e la necessità di prevedere una strategia programmatica volta alla condivisione delle esperienze dei visitatori. Dalle parole degli studenti si riscontra ancora una volta un forte interessamento attorno al tema della comunicazione e della promozione del museo in Rete, come si evince dai commenti di seguito riportati.

S4: Vi proporrei di raccontare sui social i vostri eventi, è davvero complicato capire il perché della mancanza di condivisione delle passate attività. Per lo spazio, invece, vi direi di pensare a delle collaborazioni con artisti che possano modificare i prodotti meno particolari.

S2: A partire dai social, che sono un desiderio comune a tutti a quanto vedo, vorrei proporre di non buttare al vento tutte le idee legate alle nuove tecnologie che abbiamo proposto oggi, in particolar modo quelle delle videoproiezioni che potrebbero animare i fondali degli allestimenti con un costo non troppo eccessivo.

Dalle risposte del gruppo P si evidenzia la richiesta di ripensare al *comfort* fisico dei visitatori, congiuntamente ai servizi aggiuntivi che il museo dovrebbe garantire per rendere la visita un'esperienza gratificante sotto ogni aspetto, senza un eccessivo affaticamento psico-fisico (Cataldo & Paraventi, 2007; Davey, 2005). I maggiori punti rintracciati durante il *focus group* sono relativi alla mancanza di sedute disseminate per il percorso, alla necessità di introdurre alcune aree di sosta, zone dedicate alla visione video o aree di consultazione, nonché alla criticità dell'assenza di un'area ristoro conclusiva che possa inglobare sia una caffetteria che un *bookshop* dove poter acquistare cataloghi, cartoline e souvenir di vario genere. Quella del *bookshop* è una richiesta comune a tutti e tre i gruppi, tanto che il gruppo A propone delle collaborazioni con i laboratori artigiani locali per la realizzazione di una linea di *merchandising* museale da esporre e vendere unicamente presso il PFM, dando vita in questo modo ad una micro economia locale che potrebbe valorizzare i prodotti del territorio e accrescere la reputazione del museo stesso in quanto promotore di designer e di artigiani emergenti.

In conclusione, alla luce delle varie dimensioni analizzate, l'esito complessivo dell'indagine può essere definita positivamente, poiché i dati raccolti con lo strumento dei *focus group* sono congruenti con i dati del questionario e approfondiscono dei valori percentuali con riflessioni soggettive, articolate e discorsive (Bloor, Frankland, Thomas, & Robson, 2001).

Sulla base delle moderne teorie sulla corretta conduzione dei *focus group* (Corrao, 2013; Acocella, 2015; 2012; Cataldi, 2009; Zammuner, 2003; Greenbaum, 1999; 1998), si è deciso di inserire al termine dell'indagine una domanda "semplice" per riassumere l'intera discussione e per dare la possibilità ai soggetti di ripensare alla complessità dell'esperienza. Per tale motivo, come domanda di chiusura è stato chiesto ai partecipanti di definire nuovamente l'esperienza e di farlo utilizzando un unico aggettivo. Dagli interventi riportati si nota come, dopo la rilevazione qualitativa, in tutti i soggetti sia accresciuta la consapevolezza relativa al museo. Particolarmente i soggetti del gruppo S e del gruppo P affermano apertamente di aver modificato la propria opinione a seguito dell'intervista di gruppo e di sentirsi gratificati di essere stati coinvolti da un'istituzione del calibro di Poltrona Frau per ragionare attorno a tematiche tanto determinanti ed importanti. Mentre, commenti più critici emergono dalle parole di alcuni soggetti del gruppo A, i quali ribadiscono le perplessità relative allo spazio e alla gestione museale.

A3: (...) questo senso di insoddisfazione è comune a tutti da quello che percepisco. Però vorrei dire che l'esperienza in senso di visita del museo e di discussione a riguardo è assolutamente piacevole e vi inviterei a proporre nuove modalità di scambio con altri professionisti, anche di settori lontani.

I commenti di alcuni partecipanti sottolineano ancora una volta il desiderio di essere meravigliati, stupiti e incuriositi sia dallo spazio museale che dalla collezione esposta. Stupore e meraviglia vengono quindi connessi assieme per alimentare e incoraggiare la scoperta (Xanthoudaki, 2013; Jalla, 2007; Zheng, Adam & Woodcock, 2005; Falk & Dierking, 2000; Caulton, 1998). Fattori altamente riconducibili alla dimensione affettiva ed emozionale (*hearts-on*) i quali, secondo diversi autori, sono considerati come "stimolatori" o "rafforzatori" essenziali per agevolare la preparazione della sfera cognitiva (Cataldo & Paraventi, 2007; Koran, Morrison, Lehman, Koran & Gandara, 1984).

La meraviglia è, infatti, un *tool* non trascurabile in ambito museale, poiché si tratta di un sentimento di difficile decifrazione, dove le emozioni possono favorire o scoraggiare del tutto l'apprendimento e l'esperienza (Munro, 2014; Jalla, 2007).

Infine, in linea con i riferimenti analizzati, le parole di un soggetto del gruppo dei pensionati, qui di seguito riportate, sembrano ben riassumere l'importanza dello stupore e della sorpresa per decretare una *museum experience* completamente positiva.

P6: Chiudo io? Allora, lo definisco un museo istituzionale, ma il mio augurio è che si sciolga un po', che si diverta e che divenga uno spazio creativo a tutti gli effetti lasciando la compostezza e la rigidità all'azienda, e mantenendo invece per sé la volontà di emozionare e... sì, anche quella di meravigliare i nostri occhi anziani.

Cap. V
L'Edutainment e i bambini

Un particolare focus durante l'indagine empirica è stato riservato allo studio dei servizi e delle attività di educazione museale progettate per il Poltrona Frau Museum ed attivate per la prima volta nei mesi di Gennaio e di Febbraio del 2018⁶⁸ (D'Ambrosi, Gobbi 2018).

L'analisi delle attività laboratoriali è stata condotta secondo la metodologia qualitativa dell'osservazione partecipante, con l'obiettivo di investigare la soddisfazione relativa all'esperienza tattile, ludica e creativa, evidenziando le criticità alla partecipazione e i suggerimenti migliorativi avanzati dai visitatori (Semi, 2010; Ricolfi, 1997).

L'osservazione partecipante è un metodo etnografico peculiare della ricerca sociale, dove il privilegio di un'osservazione ravvicinata e l'impegno a modellare le caratteristiche dell'oggetto danno forma ad un dato soggettivo e discorsivo (Cardano, 2011). Tale tecnica è utile per lo studio dell'interazione sociale specialmente nelle relazioni tra gli individui e un contesto reale e "permissivo", ossia non viziato o artificiale (Zammuner, 2003, p. 10). Il ricercatore è impiegato nell'osservazione dell'agire in divenire direttamente in presenza, diventando esso stesso uno strumento osservativo che elabora lungo l'itinerario una teoria che pian piano si affina in correttezza (Marzano, 2006).

L'analisi dei laboratori di educazione museale attivati presso il PFM, pertanto, trae spunto dalle moderne teorie sull'apprendimento, l'interazione e, in particolar modo, quelle sull'*Edutainment*, ossia l'apprendimento libero, creativo e ludico (Bebi et al., 2013; Celi, Cioppi, Falchetti, Miglietta & Guardaldi Vinassa De Regny, 2013; Bonacini, 2012; Beale, 2011; Simon, 2010; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Ceccherelli, 2008; Nuzzacci, 2008; Zerbini, 2006; Nardi, 2004; Okan, 2003; Sani & Trombini, 2003). L'*Edutainment* museale assume oggi una rilevanza fondamentale in quei processi di innovazione educativa orientati ad incentivare la creatività dei pubblici nelle diverse espressioni dell'arte e della cultura (Hertzman, Anderson & Rowley, 2008). Per *Edutainment* si intende quell'esperienza di educazione e di diletto che, secondo la definizione di museo redatta da ICOM (International Council of Museums), caratterizza la missione del museo quale istituzione permanente al servizio della società e del suo sviluppo. Educazione e intrattenimento spettacolare sono, quindi, le leve strategiche della comunicazione culturale, attivate con lo scopo di promuovere la conoscenza, incoraggiare la curiosità, ma soprattutto

⁶⁸ Parte dei contenuti di questo Capitolo sono stati pubblicati all'interno della Rivista Sociologia della Comunicazione, *I pubblici dello spettacolo dal vivo e museale, tra audience development, audience engagement e audience reception*, N. 56, Dicembre 2018.

favorire una maggiore sinergia tra fasi d'apprendimento e momenti ludici (Cervellini & Rossi, 2011).

Il concetto del divertimento educativo e, viceversa, dell'educazione divertente, venne introdotto da McLuhan (1967), ma fu il documentarista Bob Heyman che nel 1973 coniò il termine creando una crasi delle parole *education* ed *entertainment*⁶⁹. Nei decenni successivi l'idea dell'apprendimento ludico fu maggiormente articolata, fino ad arrivare alla definizione di differenti modalità di *Edutainment* suddivise in base alla fascia di pubblico da coinvolgere, sia esso costituito da bambini, da ragazzi o da adulti (Cervellini & Rossi, 2011). La crescente offerta di intrattenimento e il conseguente ampliamento della partecipazione dei cittadini alla vita socio-culturale ha comportato un maggiore attenzione verso le attività di consumo *outdoor*, allargando la sfera di interesse verso nuovi e potenziali fruitori (De Biase, 2017; Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011; Jalla, 2007). Conseguentemente, l'industria culturale si è aperta al coinvolgimento esperienziale della comunità di riferimento, attraverso strategie sempre più attrattive di *audience development*, tese alla revisione dei processi "narrativi" delle performance di consumo e di un rapporto più dinamico e interattivo con i pubblici (Gemini & Paltrinieri, 2018; Kotler, Kotler & Kotler, 2008; Kawashima, 2000). È dunque il cambiamento di prospettiva verso alternative forme di partecipazione alle attività culturali che agevola il ripensamento del museo nella definizione di nuove strategie di *Edutainment* in favore di un approccio esperienziale (Cerquetti, 2012). Obiettivo principale del museo contemporaneo 2.0 (Bonacini, 2012) è quello di promuovere la maggiore fidelizzazione dei visitatori abituali e l'avvicinamento di pubblici normalmente esclusi dalla fruizione. Promozione e coinvolgimento sono necessari per far sì che il museo non sia visto come un contenitore stantio e preposto alla mera conservazione, ma diventi un attore sociale in grado di facilitare il coinvolgimento dei visitatori in modo innovativo e costruendo con gli stessi una relazione interattiva (D'Ambrosi & Gobbi, 2017). Talvolta, a causa dell'elevata "ipertrofia dell'informazione" di alcuni musei, il fruitore rischia di percepire un senso di assuefazione, soggezione e incapacità di elaborare un pensiero critico autonomo sulla collezione o sull'esposizione (Nuzzacci, 2004). Sentimenti di inadeguatezza che possono indubbiamente scoraggiare la curiosità e l'avvicinamento ai luoghi della cultura (Jalla, 2007). Tuttavia, se si progettano e programmano attività culturali orientate a coinvolgere il pubblico

⁶⁹ Per un maggiore approfondimento interdisciplinare sul tema dell'Edutainment si veda Ma & Oikonomou, 2017, Petruzzelli 2004, Okan, 2003, Addis 2002.

in un'ottica multisensoriale, partecipativa ed anche emotiva e simbolica (Paltrinieri & Parmiggiani, 2016; Levent & Pascual-Leon, 2014), sarà più semplice per i fruitori concepire il museo come un effettivo luogo d'interesse e d'intrattenimento nel quale spendere il proprio tempo libero (Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011).

Sotto questo profilo, interessante appare il caso del museo d'impresa la cui offerta, sebbene strettamente legata ad un ambito merceologico settoriale, in tempi recenti ha iniziato ad aprirsi nei confronti di differenti target, insoliti rispetto all'utenza dei consumer tipo, proponendo attività ricreative rivolte anche ai bambini. Un esempio significativo è costituito dal già citato *Mercedes-Benz Museum*⁷⁰ di Stoccarda, la cui attività dimostra come il museo corporate, inteso quale strumento di comunicazione del *brand heritage* (Iannone, 2016; Martino, 2013; Montella, 2010), può interfacciarsi anche con il mondo dell'infanzia. Il museo Mercedes propone laboratori modulati in base alle differenti fasce d'età, offrendo attività di modellismo, progettazione del design, visite guidate tarate sull'audience, workshop di ingegneria del motore, ed altre ancora finalizzate a generare il massimo coinvolgimento e il maggior livello di formazione dei visitor.

Oggi la buona didattica museale può divenire catalizzatore di un'offerta formativa attrattiva, qualora sia progettata tenendo conto delle molte sfide dei nuovi pubblici e delle opportunità che derivano dall'innovazione tecnologica, attraverso una programmazione di intrattenimento spettacolare, sempre più orientata ad una partecipazione attiva dei fruitori, avviando processi co-creativi dell'offerta culturale (Pitts & Gross, 2017; Wheatley & Livingstone, 2015; Holdgaard & Klasttrup, 2014; Ceccherelli, 2008).

Componente essenziale di questo processo è l'orientamento del museo verso un'evoluzione partecipativa, perseguendo la ricerca di un microcosmo olistico non soltanto apprensivo verso le collezioni, conservate e tutelate al meglio, quanto più incentrato sulle esigenze del pubblico, della comunità territoriale e della società in genere (Simon, 2010). Esigenze che, soprattutto nei bambini, muovono dalla volontà di diletto, concependo il gioco come uno strumento strategico di interazione e di formazione extra-scolastica (Ravagnan & Dall'Olio, 2013; Zoletto, 2013; Valentino & Delli Quadri, 2004). Alla luce di tali riflessioni, ci si pone l'obiettivo di indagare la dimensione partecipativa dei bambini nei musei d'impresa, e in particolar modo nella tipologia del museo corporate di Poltrona Frau, caso privilegiato della

⁷⁰ <https://www.mercedes-benz.com/en/mercedes-benz/classic/museum/> (Accesso libero). [04.05.2018].

ricerca. L'ipotesi da cui muove lo studio è che l'esperienza ludico-tattile, e sinestetica in generale, influisca positivamente sull'*engagement* dei giovanissimi, sia durante la visita che durante le attività laboratoriali, stimolando l'apprendimento esperienziale e rispondendo a differenti tipologie di risposte emozionali sia ante che post visita (Brunelli, 2014; Bigné, Mattila & Andreu, 2008; Black, 2005). Significativo per la ricerca è stato analizzare il livello di partecipazione dei bambini durante i laboratori creativi plurisensoriali e riflettere sulle caratteristiche immersive di tali esperienze. In particolare, lo studio si propone di offrire percorsi innovativi nel campo dell'apprendimento ludico-culturale, cercando di ridurre il gap relativo alla mancanza di analisi e indagini empiriche attuali che approfondiscano la connessione tra didattica museale e svago culturale prescindendo della mera soddisfazione dell'esperienza (Nuzzacci, 2004).

5.1 Il laboratorio “Pelle a Colori”

Muovendo dall'idea che i musei contemporanei debbano prestare attenzione a nuove categorie di pubblico e sperimentare molteplici modalità di interazione (Cerquetti, 2016), le istituzioni museali odierne dovrebbero ripensare i propri servizi, proponendo percorsi educativi innovativi e implementando, ove possibile, l'utilizzo delle nuove tecnologie (Bebi et al., 2013; Tallon & Walker, 2008).

La ricerca svolta presso il Poltrona Frau Museum trae spunto da queste riflessioni, individuando nell'esperienza laboratoriale un catalizzatore necessario per rinegoziare il significato della collezione museale e innescare il coautoraggio con fasce di utenti inusuali (Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017; Simon, 2010). I laboratori, rivolti ai bambini di età compresa tra i 6 e gli 11 anni, sono stati progettati come attività ludico-espressive con l'obiettivo di trasmettere l'importanza del patrimonio artigianale, l'identità produttiva del *genius loci* e riaffermare il ruolo del museo d'impresa quale spazio del tempo libero alternativo. L'attività, incentivata dalla stretta collaborazione instaurata con gli istituti scolastici provinciali, è il risultato dell'azione congiunta tra scuola, museo e azienda. La connessione di tali attori è da considerarsi come un fattore strategico nel processo di dialogo territoriale, poiché le differenti realtà, agendo su piani paralleli, possono alimentare una

cittadinanza attiva e sensibile ai temi della tutela e della valorizzazione patrimoniale a partire dall'età infantile (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi, 2004; Sani & Trombini, 2003).

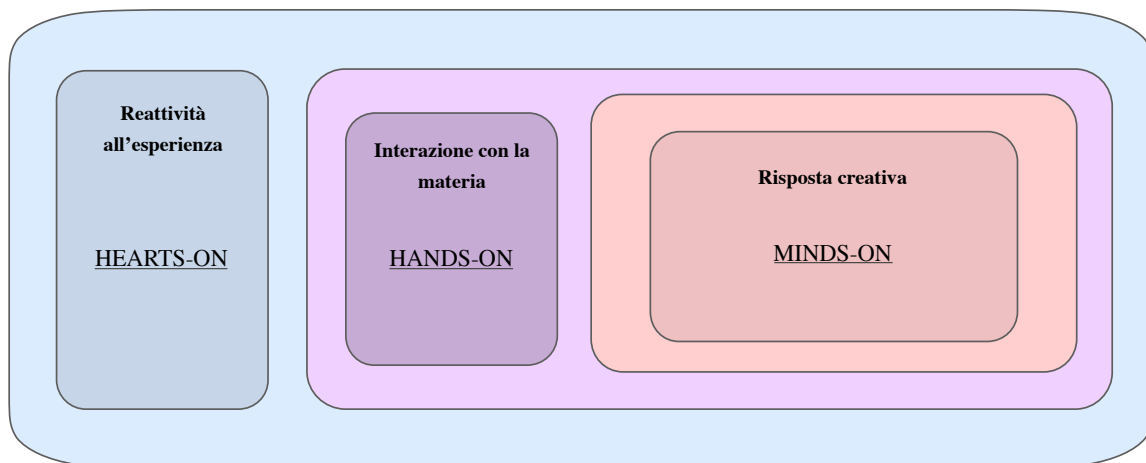
Al termine dei laboratori programmati, come prima prova per testare l'efficacia del format, l'azienda, diretta gestrice del museo, ha deciso di estendere l'offerta culturale del laboratorio facendolo divenire un servizio permanente inserito all'interno del programma di *Educational*⁷¹, rintracciando nell'esperienza offerta al visitor-consumer la creazione di un importante valore. Un *value* che ricade di riflesso anche sulla positività di percezione del brand stesso, assunto ben allineato con le moderne teorie del marketing esperienziale (Ferraresi & Schmitt, 2018; Pine & Gilmore, 2013; 1999; Resciniti, 2005). L'attività laboratoriale è stata concepita come la commistione di differenti campi - educazione, intrattenimento, esperienza estetica, evasione - con lo scopo di agevolare nel visitatore la partecipazione, l'immersione e l'assorbimento conoscitivo (Pine & Gilmore, 2013; 1999). La missione del laboratorio, definito con il titolo di *Pelle a Colori*⁷², è stata quella di far conoscere ai bambini partecipanti un nuovo materiale, l'importanza dell'intelligenza creativa, la nobiltà del lavoro artigianale e la consapevolezza del patrimonio industriale locale, basando l'apprendimento su modalità ludiche. Il titolo del laboratorio è stato ispirato all'uso della materia prima, ossia la pelle colorata recuperata dagli scarti produttivi dell'azienda, ma porta con sé un'aurea di inclusività nei confronti di ogni partecipante di qualsiasi provenienza, etnia, religione o cultura. Il gioco stesso è un espediente democratico che il bambino riesce ad attivare con grande consapevolezza in ogni contesto e con altri partecipanti, al fine di indagare la realtà circostante, sperimentare nuove abilità, intrecciare relazioni e persino svelare l'ignoto (Zoletto, 2013; Beale, 2011; Ceccherelli, 2008). Altresì, per adempiere agli obiettivi del laboratorio, i partecipanti hanno assunto il ruolo di partner attivo, inteso come vero co-creatore del valore culturale museale (Lang, Reeve & Woolard, 2006; Zerbini, 2006) che collabora all'interno della grande *Contact Zone* del museo, dove si incontrano molteplici epoche, culture, saperi, interessi, linguaggi ed età (Clifford 1997).

⁷¹ Il programma di Educazione museale attualmente proposto dal PFM è visionabile al sito: <https://www.poltronafrau.com/it/museum>.

⁷² Lo studio proposto analizza il primo ciclo di laboratori tenuti presso il Poltrona Frau Museum di Tolentino da Gennaio a Maggio 2018, durante il quale hanno preso parte 148 bambini ripartiti in 15 gruppi da circa 10 partecipanti ciascuno. I laboratori sono stati progettati e condotti con la collaborazione del Dipartimento Marketing e Comunicazione dell'azienda nelle persone del Responsabile Graziano Marzoni e delle collaboratrici, Dott.sse Eleonora Vissani e Sara Eugenia Palazzetti, e con il massimo supporto da parte dell'allora Direttore Generale di Poltrona Frau, attualmente CEO, il Dott. Nicola Coropulis.

L'analisi è stata condotta secondo la metodologia qualitativa dell'osservazione partecipante (Semi, 2010), al fine di indagare i campi relativi alla soddisfazione della visita e dell'esperienza tattile, all'interesse nei contenuti narrati, alla formazione di un giudizio critico relativo al museo e ai suggerimenti da proporre. In dettaglio, partendo da alcuni tra i principali riferimenti in letteratura sulla programmazione delle attività educative (Bebi et al., 2013; Celi, Cioppi, Falchetti, Miglietta & Guardaldi Vinassa De Regny, 2013; Bonacini, 2012; Beale, 2011; Simon, 2010; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Ceccherelli, 2008; Nuzzacci, 2008; Zerbini, 2006; Nardi, 2004; Okan, 2003; Sani & Trombini, 2003), il laboratorio si è articolato in tre stadi di ricerca (Figura 9) - esplorativo, attuativo, riflessivo - corrispondenti a tre indicatori ripresi dagli studi di Sumil (2016) - *hearts on*, *hands on*, *minds on* - e correlandoli a specifiche dimensioni di analisi: la reattività all'esperienza, l'interazione con la pelle, la risposta creativa (Fotografie 8-14).

Figura 9: Fasi e dimensioni di analisi del laboratorio



Fonte: D'Ambrosi & Gobbi, 2018.

Fotografie 8-14: Le fasi del laboratorio⁷³



⁷³ Fotografie Archivio Poltrona Frau.







L'esplorazione iniziale attiene all'area della reattività esperienziale intesa come *engagement* dei visitatori all'interno di un rapporto dialogico e "conversazionale" (Kolb, Baker & Jensen, 2002), concepito come simmetrico, rispettoso e interattivo tra tutti gli attori presenti. In questa dimensione è importante il rintracciamento di strumenti che agevolino interazioni positive tra il percettore, la collezione e il mediatore, ricercando un approccio *hearts-on*, ossia emozionale prima che cognitivo (Sumil, 2016; Munro, 2014; Wagensberg, 2000). L'utilizzo di "buone domande" in modalità aperta che non mettano in difficoltà il partecipante, affiancate dall'adozione da parte dell'operatore di un linguaggio descrittivo ricco di aneddoti e parole chiave (Brunelli, 2014), sembrano essere accorgimenti necessari per garantire un imprinting positivo, per mantenere alta l'attenzione, alimentare costantemente la curiosità e favorire l'apprendimento valorizzando il bagaglio personale del visitor (Falk & Dierking, 2000).

Passando ad un momento più attuativo della visita, si fa riferimento all'interazione diretta con la pelle, ossia al processo *hands-on* (Sumil, 2016; Zheng, Adam & Woodcock, 2005), mediante la manualità e la sperimentazione diretta sull'oggetto con tempi di velocità e gradi di investigazione variabili da soggetto a soggetto (Xanthoudaki, 2013). Tale interazione con gli *exhibit* esposti garantisce il superamento di fattori limitativi, non soltanto fisici, ma anche sensoriali, emotivi, ambientali, fornendo un'opportunità di conoscenza aumentata, nonché multisensoriale⁷⁴ (Levent & Pascual-Leon, 2014; Morgan, 2012; Angelaccio, Giorgi & Sarti, 2007).

Il toccare e il manipolare la materia sono, infatti, operazioni istintuali e indispensabili per indagare il reale, nonché strumenti adatti alla moltitudine delle intelligenze poiché, prevalentemente nell'ambito della educazione, il fare produce risultati più efficaci e durevoli rispetto al semplice ascoltare (Grassini, 2016; Cardone, 2014).

Nell'ultimo step del laboratorio ci si concentra maggiormente sulla sfera riflessiva, intesa come risposta creativa agli stimoli dell'intera esperienza. Questo processo che agisce sulla sfera cognitiva del partecipante, *minds-on* appunto (Sumil, 2016), è senza dubbio necessario se si vuole svolgere un'attività di tipo laboratoriale prestando attenzione a non limitare il processo ludico-espressivo. Durante l'elaborazione gli adulti presenti sono tenuti a fornire un

⁷⁴ Tale metodologia di indagine si ispira alla corrente artistica del Tattilismo, ideata da Marinetti nel 1927, ai laboratori di Bruno Munari, a partire dal 1977, e alle istituzioni museali interamente polisensoriali, come il *Please Touch Museum* di Philadelphia o il *Museo Tattile Statale Omero* di Ancona.

supporto meramente tecnico, senza possibilità di intervento sul processo creativo (Munari, 2014). In questa fase l'azione del gioco assume la forma della riflessione collettiva e la cooperazione sembra divenire un fattore determinante per l'apprendimento e la costruzione di sensi (Rodari, 2005).

Il gioco è, dunque, progettato come un'azione congiunta di tre momenti volti alla realizzazione di un'esperienza complessiva di tipo costruttivista, partecipativa e interattiva. Durante il *role-playing* i bambini difatti prendono decisioni, osservano le regole, entrano in competizione, liberano la fantasia, esprimono le competenze individuali, costruiscono la propria capacità critica e impersonano un ruolo specifico: essere i creativi di Poltrona Frau per un giorno (Zoletto, 2013; Cataldo, 2011).

5.2 L'esperienza tattile: divertirsi imparando

La sfera esplorativa, ossia quella relativa alla reattività dell'esperienza, è stata analizzata per prima. L'attivazione emotiva del visitatore permette di costruire un *imprinting* positivo in grado di vincere le resistenze dei partecipanti (Munro, 2014; Montella, 2010; Wagensberg, 2000). È compito dell'operatore museale quello di enfatizzare la magia che il visitatore percepisce all'ingresso dell'allestimento museale, evitando accuratamente di sovraccaricare in maniera nozionistica ed enciclopedica fin da principio i visitatori (Xanthoudaki, 2003). La missione fondante del museo, infatti, non è quella di trasmettere informazioni e concetti in modalità scolastica, bensì quella di connettere il pubblico con opportunità che esulano dall'ordinario, la cui ricaduta è misurabile sul cambiamento dell'atteggiamento a lungo termine, piuttosto che sulle nozioni incamerate nell'immediato (Rodari, 2005). Il coinvolgimento diretto e non filtrato con l'oggetto ha indubbiamente agevolato la capacità dei bambini di collegare i nuovi stimoli percettivi ad altri pregressi, favorendo il riconoscimento e l'*insight*, ossia quella particolare intuizione del percettore che lo aiuta a connettere lo stimolo puntuale con un significato superiore e più ampio (Cataldo & Paraventi, 2007). Riflessione confermata anche dall'osservazione dei partecipanti, diversi dei quali, dopo aver analizzato autonomamente i prodotti esposti, associano l'*exhibit* museale ad

oggetti appartenenti alla propria sfera privata (Xanthoudaki, 2013; Kirchberg & Tröndle, 2012).

In questa poltrona sembrano esserci le vertebre di un dinosauro, di un tyrannosaurus rex, tipo quello di “Una notte al museo”, un film che ho visto con mio fratello più grande un sacco di volte. (Marco, 8 anni)⁷⁵.

Forse questo piattino qui è un portacenere. A me sembra quello di mio nonno quando fuma il sigaro davanti al camino. Ma lui non ce l’ha attaccato alla poltrona. Sono certa che gli piacerebbe di più questo della Frau. (Alessia, 7 anni).

La conoscenza dell’ignoto mediante la costruzione di paragoni con il noto è un processo cognitivo da tener presente quando si struttura la narrazione del percorso, cercando di combinarlo nella visita guidata con l’adozione di un linguaggio descrittivo ed evocativo che utilizzi similitudini, metafore, parole chiave, aneddoti, storie, notizie e un ben dosato umorismo, al fine di instaurare la massima connessione tra pubblico e mediatore (Brunelli, 2014).

La positiva reattività dei bambini all’esperienza ha introdotto la seconda area d’indagine del laboratorio, ossia quella attuativa o anche detta *hands-on*, propria del processo di interazione con la pelle e con la collezione. Particolarmente nel caso dei bambini, l’approccio tattile sembra agevolare l’esplorazione del reale e la creazione di una raffigurazione visiva, ma anche di un’immagine propriamente tattile (Evans, Mull & Poling, 2002). Il tatto, infatti, ha una funzione vicariante alla vista, poiché permette di percepire sensazioni differenti e di ricavare informazioni come la temperatura, il peso, la consistenza, che altrimenti resterebbero pressoché sconosciute se ci si limitasse alla mera osservazione (Grassini, 2016). Il laboratorio, specialmente in questa fase, si è ispirato alla produzione di tavole tattili⁷⁶ realizzate da Munari, al fine di agevolare una lettura multisensoriale globale che intenda il linguaggio tattile sia come forma di comunicazione e di conoscenza del bambino, sia come forma di piacere e gioco, essendo la percezione tattile molto più estesa nel nostro corpo rispetto quella visiva-auditiva (Munari, 2014; Rastelli, 2002).

⁷⁵ I nomi riportati nelle interviste sono stati scelti in maniera casuale, rispettando l’età e il genere del partecipante.

⁷⁶ Per tavola tattile si intende un supporto sul quale, rielaborando ed interpretando una suggestione, vengono applicati molteplici materiali che al contatto manuale possano trasmettere sensazioni varie e in divenire.

Per tale motivo, la fase esplorativa e quella attuativa sono state caratterizzate da una forte attività tattile basata sul coinvolgimento sensoriale, essendo il Poltrona Frau Museum un museo interamente accessibile, dove con le mani si possono esplorare la collezione e le materie prime impiegate nelle lavorazioni, quale appunto il pellame. Come evidenziato dalle parole di alcuni bambini, qui di seguito riportate, la possibilità di indagare tattilmente la collezione è un input assolutamente positivo che arriva a stimolare direttamente la sfera creativa.

Ma davvero posso toccare tutto quello che c'è al museo? Di solito la maestra ci dice di tenere le mani in tasca per non rovinare niente! (Andrea, 8 anni)

Se accarezzo la pelle capisco meglio di cosa è fatta, come si può lavorare, come si usano gli strumenti e mi vengono in mente tante idee da realizzare... (Alice, 9 anni)

Altro aspetto interessante rintracciato nell'attività proposta è il senso di scoperta e il piacere ludico che si è ingenerato nei partecipanti. Il tipo di relazione ludico-educativa che si è instaurata tra operatori e partecipanti è stata interpretata come un vero e proprio gioco basato su una serie di input che hanno stimolato la fantasia e la creatività, tenendo però ferme alcune regole invalicabili ai fini di un corretto svolgimento (Caillois, 2000). L'aspetto ludico è stato, in aggiunta, funzionale per eliminare la parvenza di compito scolastico che potrebbe avere un'attività promossa dalle scuole e alleggerire il ruolo degli operatori museali, rendendo più libero e informale il processo creativo svolto con la pelle (Valentino & Delli Quadri, 2004). Apprezzata dalla totalità dei partecipanti, inoltre, sembra essere la combinazione tra storytelling ed esperienza tattile, la quale resta comunque il fulcro principale della dimensione attuativa, giudicata positivamente dai bambini coinvolti, poiché la curiosità iniziale e la meraviglia sono state supportate da uno stimolo multisensoriale costante (Levent & Pascual-Leon, 2014; Morgan, 2012; Jalla, 2007; Giordan, 2003; Xanthoudaki, 2003; Evans, Mull & Poling, 2002; Falk & Dierking, 2000). In questo contesto lo storytelling è stato concepito non soltanto come un semplice raccontare storie, ma come una strategia volta a facilitare la scoperta del partecipante, essendo una metodologia connaturata a schemi socio-comunicativi ai quali siamo sottoposti fin dalla scuola dell'infanzia (Ascione, Cusmani & Quagliata, 2012). Lo stesso spazio museale è risultato determinante ai fini della trasmissione dei value aziendali come l'artigianalità e la pregevolezza della materia, poiché il museo

d'impresa dovrebbe essere considerato proprio come un grande laboratorio aperto a continui incontri, divenendo un luogo privilegiato per la discussione, gli scambi, la creazione e l'invenzione (Negri, 2003). Nel caso specifico dei laboratori creativi, dunque, un input significativo è provenuto proprio dal contesto e dall'allestimento (Rastelli, 2002), tanto che, a partire dal primo incontro con l'area dedicata alla creatività, un numero elevato di bambini partecipanti ha intuito il tipo di attività che si sarebbe svolta senza dover attendere la spiegazione dell'operatore museale.

Mi sa che quei pezzetti di pelle sul tavolo servono per farci fare gli artigiani. Possiamo cominciare subito noi che abbiamo capito? Ho un'idea in testa da quando ho cominciato il giro. (Luigi, 9 anni)

Si può quindi asserire che il laboratorio tattile per i bambini è stato funzionale per avviare un primo modello di apprendimento ludico al PFM, nonché uno stimolo concreto per reinterpretare la collezione (Cardone, 2014). È bene, altresì, evidenziare che questo modo di interagire con la collezione è funzionale per soddisfare le esigenze che possono presentare differenti tipologie di pubblici, siano esse di natura culturale, generazionale, linguistica, ma anche, e soprattutto, per coloro che presentano disabilità fisiche e sensoriali (Grassini, 2016; Angelaccio, Giorgi & Sarti, 2007).

5.3 La risposta creativa: riflettere inventando

L'ultimo momento d'analisi è stato riservato all'osservazione della risposta creativa, definita anche *minds-on* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Sumil, 2016), e intesa come strettamente legata alla produzione e alla riflessione attorno agli elaborati realizzati. Una delle finalità dell'esperienza laboratoriale è stata proprio quella di trasmettere ai partecipanti i valori artigianali e creativi, e di iniziare a formare il pubblico dell'infanzia riguardo alle tematiche della tutela e della valorizzazione del patrimonio territoriale e produttivo (Brunelli, 2014; Cerquetti, 2012). In particolare, scavalcando l'idea che l'apprendimento sia unicamente trasmissione di sapere, l'attività laboratoriale ha mirato a favorire un processo creativo di tipo costruttivista (Hein, 1995) durante il quale ogni partecipante ha potuto esplicitare le proprie

potenzialità individuali. L'apprendimento in un contesto informale, difatti, è strettamente legato alla piacevolezza e al divertimento e non può essere valutato da un punto di vista prettamente cognitivo, ma bisogna tener conto dei cambiamenti interiori, delle emozioni, dei propositi futuri, della curiosità scaturita nel singolo visitatore (Rodari, 2005).

In questo senso, molto positiva è stata la risposta dei bambini nello sperimentare nuovi approcci creativi utili a ripensare l'allestimento del Poltrona Frau Museum e a ideare proposte innovative di design. L'utilizzo in forma ludica di utensili culturali ha agevolato la personalizzazione esperienziale, riuscendo a stabilire connessioni dirette tra il bambino, il contesto e la collezione (Cardone, 2014). L'esperienza diretta con il materiale, sia essa intesa come progettazione, che come lavorazione manuale del prodotto, è stata sicuramente l'area d'interesse più estesa e caratterizzante dell'intera attività creativa, riuscendo persino ad offrire riletture significative non soltanto attorno ai propri elaborati, ma riguardanti anche lo stesso contesto museale. Osservazioni interessanti hanno avuto per oggetto anche l'apparato grafico presente al museo, tanto che i bambini partecipanti hanno fornito importanti spunti di riflessione per la realizzazione di un nuovo percorso museale maggiormente inclusivo verso la loro stessa fascia d'utenza.

Io farei le pareti più colorate perché ai bambini piace il colore e non tutto grigio così com'è. Però mi è piaciuto questo posto. Ah! Mettere anche delle sedie nel museo, anzi delle poltrone morbide per potercisi sedere. (Michele, 10 anni)

La prossima volta che tornerò vorrei trovare un pupazzo che mi saluta e mi racconta la storia del museo. Uno di quelli adatto ai bambini, magari potrebbe essere una poltrona con i baffi, gli occhi, la bocca, gli occhiali e anche un cappello. (Luca, 7 anni)

Un altro ambito di analisi significativo ha riguardato il rapporto spazio-temporale con il patrimonio territoriale di riferimento. La presa coscienza della realtà culturale locale è indispensabile per favorire la formazione di una futura cittadinanza attiva e, per agevolare tale consapevolezza, il museo deve presentarsi nella sua veste più colloquiale puntando al coinvolgimento del pubblico fin dall'età scolare (Brunelli, 2014; Xanthoudaki, 2013; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Crespi, Gouthier, Manzoli & Rodari, 2005). Perseguendo l'idea di conoscenza e cura del patrimonio, dunque, sembra opportuno riportare delle riflessioni estrapolate durante il laboratorio che ci permettono di comprendere

come i bambini partecipanti non fossero affatto consapevoli del panorama museale presente, nonché informati dell'esistenza del PFM.

Io non sapevo che qui c'era un museo così grande dove vengono addirittura persone dal Giappone... Mi sa che se lo racconto a mamma ci vuole tornare e ci porta anche mia sorella, loro neanche lo sanno. (Valentina, 10 anni)

Un ultimo elemento di interesse ha riguardato il concetto stesso di partecipazione esperienziale (Luchetti & Tota, 2018; De Biase, 2014; Simon, 2010): un museo altamente partecipativo deve tenere presente che il gioco per i bambini, ma anche per gli adulti, è un processo durante il quale si generano ulteriori spazi e tempi creativi dove il giocatore esprime al meglio la propria personalità, costruendo al contempo competenze trasversali (Zoletto, 2013). Per tale ragione, la libertà di poter ripensare qualunque oggetto o prodotto presente in collezione ha stimolato la massima reattività dei bambini, i quali hanno preso parte ad un vero e proprio *role-playing*, impersonando gli architetti nella progettualità concettuale e gli artigiani nella realizzazione pratica delle proprie idee e nella lavorazione della pelle messa a disposizione. Modalità di gioco che, indubbiamente in modo più diretto e animativo, incoraggia l'osservazione e la riflessione, il dialogo e la discussione di gruppo (Brunelli, 2014; Yiannoutsou & Avouris, 2012). Come evidenziato dalle parole degli stessi bambini, infatti, la maggior parte ha compreso a pieno la "serietà" del gioco, arrivando persino a ragionare sulle proprie aspirazioni e prospettive future:

Mi è piaciuto fare l'architetto oggi, ma mi è piaciuto di più essere un'artigiana perché ho potuto toccare la pelle e imparare a lavorarla. Forse da grande mi piacerebbe essere un'artigiana di Frau. (Emma, 11 anni)

Possiamo, infine, evidenziare che l'interazione creativa ha prodotto reazioni sia legate alle singole esperienze creative, sia pensieri collettivi sullo spazio museale, intendendolo come un luogo culturale comune del quale prendersi cura e con il quale iniziare ad interagire. Altresì, *l'Edutainment* applicato al patrimonio culturale ha dimostrato una risposta partecipativa molto forte, in grado di riuscire a declinare i luoghi della cultura come spazi di co-creazione

estremamente interessanti ed accattivanti anche per utenze giovanissime (Petruzzelli, 2004; Okan, 2003; Addis, 2002).

5.4 Le prospettive dell'Edutainment

Nel complesso, l'esperimento condotto ha evidenziato quanto l'*Edutainment* applicato al patrimonio culturale sia capace di ingaggiare anche i visitatori più giovani in attività finalizzate alla conoscenza e all'arricchimento personale. La possibilità di vivere l'esperienza in maniera partecipativa, attraverso un processo graduale di esplorazione, ha reso possibile la condivisione di un'attività educativa risonante ed olistica che, partendo dalla sfera *hands-on*, e ancor prima dalla visita emozionale *hearts-on*, può arrivare a stimolare la riflessione libera dal timore di giudizi critici verticali, agendo largamente anche sull'apprendimento cognitivo dei bambini *minds-on* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Sumil 2016). Un processo lineare che, partendo dallo stimolo emozionale iniziale, arriva ad innescare un pensiero critico individuale mediante la creazione di un'esperienza che dovrebbe essere intesa sempre più come la commistione tra fattori tattili ed interattivi, da sviluppare mediante l'inserimento di tecnologie partecipative (Okan, 2003; Hall, Ciolfi, Hickey & Bannon, 2002).

Nel caso specifico dei musei d'impresa, e in particolare nel PFM, va specificato come essi presentino minori vincoli conservativi relativi alle collezioni e, di conseguenza, la possibilità di rendere accessibili gli *exhibit* non limitandosi all'esplorazione meramente visiva (D'Ambrosi & Gobbi, 2017). Il tatto è un senso che guida verso la nuova scoperta, qualcosa che in passato era connaturato anche alla partecipazione artistica all'interno dei musei, come afferma Classen (2005) in *The Book of Touch* dove riporta che i visitatori del XVII e del XVIII dell'*Ashmolean Museum* di Oxford o del *British Museum* di Londra erano liberi di toccare ed odorare alcuni *exhibit*. Dalle fonti citate sembrerebbe che le limitazioni museali rispetto ai sensi d'interazioni siano state poste gradualmente, fino a culminare in un divieto perentorio e uniformato a tutti i musei, perdendo qualsiasi possibilità di contatto con l'oggetto (Leahy, 2012; Candlin, 2010). I corporate museum, al contrario, potrebbero sovvertire tale limite e aprirsi nuovamente al contatto diretto tra pubblici e oggetti, innescando una nuova idea di museologia del tutto inclusiva e priva di fattori ostativi alla

partecipazione. Tale tipologia museale è, dunque, da intendersi come un modello in continua evoluzione, dove i linguaggi dell'advertising pubblicitaria e della cultura popolare vengono liberamente affiancati a tematiche culturali in grado di fornire opportunità di sperimentazione e di approfondimento rispetto alle potenzialità educative della collezione (Amari, 2001). Per tale motivo, il laboratorio attivato presso il Poltrona Frau Museum è stato progettato ponendo l'esperienza tattile come fulcro principale al centro dell'intera esperienza, a partire dall'esplorazione iniziale, propedeutica a trasmettere il valore dell'artigianato, passando per l'attività tattile vera e propria, durante la quale si è sperimentata la potenzialità espressiva del materiale, fino alla riflessione creativa, volta a rintracciare raffigurazioni e riletture significative riguardo alla collezione e al contesto di riferimento. Anche dai risultati emersi dall'analisi è evidente come la conoscenza tattile sia imprescindibile per completare a più livelli la percezione visiva e auditiva, alle quali si è maggiormente avvezzi (Grassini, 2016; Munari, 2014; Candlin, 2010).

Complessivamente, lo studio dei primi laboratori creativi svolti presso il Poltrona Frau Museum è risultato soddisfacente e apprezzato sia dalla moltitudine dei visitatori, sia dall'azienda che gestisce direttamente il museo, tuttavia si ritiene utile indagare alcuni elementi problematici che caratterizzano oggi l'*Edutainment* rivolto al patrimonio culturale e artistico, riferendosi non soltanto al caso analizzato, ma al panorama contemporaneo in generale. Un primo fattore, come anticipato, riguarda il gap del mancato impiego delle nuove tecnologie per promuovere la partecipazione attiva del fruitore e implementare la sperimentazione mediante dispositivi funzionali alla rilettura dell'istituzione, quali videogiochi, applicazioni o realtà aumentata, fattore emerso anche dalle precedenti indagini quanti-qualitative (Wheatley & Livingstone, 2015; Cervellini & Rossi, 2011; Mandarano, 2009). La sfida attuale dei musei è proprio quella di integrare sempre di più i dispositivi tecnologici all'interno dell'esperienza d'apprendimento, senza penalizzare il contatto diretto con l'oggetto e senza limitare l'approccio tattile (Ciolfi, Cooke, Hall, Bannon & Oliva, 2005; Okan, 2003).

Negli ultimi anni si è assistito ad una vera e propria rivoluzione del museo relazionale (Bodo, 2003), e in questa prospettiva, il museo che agisce sul contesto limitrofo deve rendere il sapere custodito sempre più accessibile ai molteplici pubblici mediante l'attivazione strategie programmatiche inclusive (Schubert, 2004). L'utilizzo delle nuove tecnologie, pertanto, potrà

agevolare questo dialogo se pensate come utensili volti a veicolare il proprio *appeal* e arricchire l'esperienza ludico-didattica complessiva (Yiannoutsou & Avouris, 2012; Addis, 2002). Secondariamente, per rendere l'*Edutainment* un processo partecipativo integrato alla visita museale, si dovrebbero prevedere a monte adeguate strategie di comunicazione in chiave esperienziale, utilizzando i canali dei social media per fornire un'informazione più approfondita sul patrimonio culturale (Dudareva, 2014; Drotner & Schrøder, 2013) e cercando di favorire anche l'utilizzo di linguaggi e forme narrative più vicine alle fasce giovanili dell'utenza (Mazzoli, 2018). La recente apertura del sistema museale in modalità relazionale (Bodo, 2003) dimostra come il dialogo con il pubblico sia centrale per orientare l'istituzione al soddisfacimento e alla fidelizzazione massima dell'audience. Il museo, in tal senso, potrebbe divenire il promotore di proposte d'intrattenimento e assecondare il mutamento sociale con progetti personalizzati sempre più "su misura" (Hein, 2006; Lumley, 2005). Eppure, per coinvolgere le fasce giovanili e implementare l'*audience development*, sia quantitativamente che qualitativamente, è bene che il museo instauri *ab origine* collaborazioni con gli istituti del territorio di riferimento. Le scuole primarie, ad esempio, sono riconosciute da molteplici autori come il partner imprescindibile per le attività didattico-educative (Cardone, 2014; Celi, Cioppi, Falchetti, Miglietta & Guardaldi Vinassa De Regny, 2013; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi, 2004, Petruzzelli, 2004, Sani & Trombini, 2003), con le quali è possibile progettare un primo allineamento delle pratiche scolastiche con quelle informali dei laboratori museali.

L'utilizzo consapevole di questi utensili tecnologici, culturali e ludici potrà consentire quindi al museo d'impresa di prendere parte alla formazione di una cittadinanza con comportamenti aderenti, ponendo alla base una progettazione autocritica volta all'educazione del patrimonio e all'educazione civile⁷⁷, ma anche, e non secondariamente, allo svago e al diletto culturale (Ravagnan & Dall'Olio, 2013). A tal fine, sarebbe auspicabile che i musei italiani del design rendano accessibili le proprie testimonianze ai giovani in età scolare, iniziando a educare in via informale il pubblico dell'infanzia sulla cultura d'impresa, rimasta per troppo tempo emarginata rispetto al contesto culturale italiano.

In conclusione, parafrasando le parole di Hogan (1969), padre della teoria dell'intelligenza emotiva, l'attività museale che vuole rivolgersi alla vastità dei pubblici dovrà puntare al

⁷⁷ Punto 4 del Codice Etico ICOM.

potenziamento dell'esperienza immersiva ed emozionale tramite modalità e rappresentazioni accattivanti che stimolino lo stupore. Un concetto assolutamente attuale che, se assunto in fase programmatica e progettuale, potrebbe coadiuvare l'evoluzione del museo d'impresa in un soggetto in grado di competere con il panorama culturale odierno mediante processi collaborativi e ludici sempre più estesi, dalla didattica fino alla comunicazione, in una visione globale di *Edutainment* dilatato e assunto in ogni dimensione dell'istituzione museale (D'Ambrosi & Gobbi, 2018).

Cap. VI
Il Ripensamento in chiave
Partecipativa

L'ultima fase della ricerca è di natura interpretativa dal momento che, durante quest'ultimo step dello studio, sono state avanzate le prime ipotesi progettuali per il Poltrona Frau Museum muovendo dagli *outcome* raccolti dalle indagini quanti-qualitative precedentemente esposte (Cap. IV-V). In particolare, questo terzo momento della ricerca è stato avviato a partire dalla definizione identitaria del Poltrona Frau Museum. I documenti fondamentali, intesi dal Codice Etico ICOM come costitutivi, sono stati revisionati e stilati ex novo con la collaborazione delle figure responsabili del PFM⁷⁸. Sulla base di tali descrizioni sono state in seguito avanzate delle ipotesi progettuali finalizzate al *restyling* del museo e alla programmazione di nuove strategie. In fase di ripensamento sono stati inoltre presi ad esempio alcuni modelli comparativi con caratteristiche rilevanti in materia di partecipazione, alcuni dei quali, se adattati al contesto, potrebbero essere ripresi e declinati per le future strategie del PFM.

La conoscenza delle dinamiche partecipative sembra indispensabile per un'istituzione museale che voglia aprirsi a pubblici differenziati, strutturando delle strategie volte alla crescita e all'inclusione di un'audience sempre più vasta e costante nel tempo (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregini & Vittori, 2014), implementando pratiche comunicative, educative, di marketing e di coinvolgimento (Barron & Leask, 2017; Bunning, Kavanagh, McSweeney & Sandell, 2015; Mygind, Hällman & Bentsen, 2015; Langa, 2014; Kidd, 2011). Nell'ultimo decennio l'attenzione si è notevolmente decentrata, spostandosi dal contenuto al destinatario. Un'affermazione abbastanza banale, ma che racchiude in sé la rivoluzione avvenuta grazie all'avvento del Web 2.0 e 3.0, della *Network Society* (Castells, 1996) e delle teorie sulla cultura convergente di Jenkins (2006), cambiamenti da tenere ben presenti specialmente nei luoghi della cultura che hanno intenzione di proporsi come spazi preminenti nel contesto sociale di riferimento.

La partecipazione sembra dunque il termine chiave per approcciarsi ai pubblici contemporanei, un'entità in continua evoluzione e mai cristallizzata, la quale emette chiari segnali di gradimento se coinvolta in determinate attività, arrivando talvolta persino alla costruzione di sensi e di significati in collaborazione con l'istituzione museale (Rodenhurst, 2013; Mazzoli, 2009). In dettaglio, quando si parla di partecipazione museale ci si riferisce all'incremento di visitor che partecipino attivamente alla vita dell'istituzione, al

⁷⁸ Nello specifico, le figure maggiormente impiegate nella gestione del PFM sono la Dott.ssa Eleonora Vissani, tutor aziendale del Dottorato, e la Dott.ssa Sara Palazzetti.

miglioramento ed all'aggiornamento dell'esperienza offerta, all'ampliamento della audience museale tramite il raggiungimento di nuovi pubblici e alla trasmissione di contenuti culturali inclusivi ed accessibili (Bollo, 2016). Un esempio tangibile di tale co-creazione e della giusta modalità di attivazione attorno a dei contenuti culturali arriva ancora una volta dal mondo anglosassone, ed è il progetto *Stories of the World*, avviato in occasione delle *Olimpiadi di Londra 2012*. I musei aderenti al progetto, quasi sessanta istituzioni di differente portata⁷⁹, hanno coinvolto, nei panni di co-curatori, i giovani di età compresa tra i 14 e i 20 anni ai quali è stato affidato il compito di collaborare con lo staff museale per organizzare delle mostre temporanee. La selezione degli *exhibit*, la pianificazione di strategie comunicative, la progettazione di nuove modalità promozionali, sono stati soltanto alcuni dei compiti assunti dai giovani collaboratori, parte dei quali continua tutt'oggi a lavorare con l'istituzione per la quale ha avuto la possibilità di curare gli eventi e le performance in ambito del progetto sopracitato (Rodenhurst, 2013).

Un simile modello continua a fare scuola ai musei di tutto il mondo per l'enorme portata partecipativa del *concept* e per la concertazione avvenuta a livello nazionale tra tutti i soggetti coinvolti, sia istituzioni museali private che pubbliche. Nel caso dei musei d'impresa italiani, tuttavia, la partecipazione dovrebbe essere ricercata con modalità meno complesse da attivare, partendo, ad esempio, dal corretto utilizzo della piattaforme social mediante processi di *prosumerismo* agevolati e coadiuvati dai singoli soggetti museali (Degli Espositi 2015; Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010). Il processo di prosumerismo, centrale nelle moderne teorie della sociologia del consumo, parte proprio dal concetto di *prosumer*, ossia di consumatore in grado di originare un significato (Bartoletti & Paltrinieri, 2012). Questo primo ripensamento delle strategie comunicative, in una fase iniziale, basterebbe per rimpiazzare il vecchio approccio trasmissivo *top-down*, ossia di ricaduta dall'istituzione al pubblico, con un approccio *bottom-up*, ossia maggiormente "conversazionale", democratico (Kolb, Baker & Jensen, 2002), "relazionale" (Bodo, 2003; Gili & Colombo, 2012) e "performativo" (Gemini, 2003).

In letteratura sono state rintracciate alcune delle principali modalità partecipative che l'istituzione museale può assumere nelle proprie strategie per soddisfare i pubblici

⁷⁹ Ne è un esempio il *Geffrye Museum*, il museo dell'abitare inglese di Londra, che attualmente presenta sul proprio sito internet ufficiale una sezione dedicata al progetto: <https://www.geffrye-museum.org.uk/whatson/youth-events/stories-world-project/> (Accesso libero). [09.09.19].

contemporanei e per aprirsi alla massima responsività (Bunning, Kavanagh, McSweeney & Sandell, 2015; Lang, Reeve & Woolard, 2006). Tali dinamiche sono state definite in base al grado di attivazione del pubblico che si vuol raggiungere, siano esse rivolte a favorire la comprensione esperienziale - *audience education* -, finalizzate ad ampliare l'offerta in favore dei pubblici occasionali - *taste cultivation* -, volte ad raggiungere i pubblici potenziali - *extended marketing* -, o strategiche per intercettare i non pubblici - *cultural inclusion* (Angelino Giorzet & Vellar, 2018).

Un insieme di strategie differenziate in base all'audience, che dovrebbe entrare a far parte del progetto comunicativo e programmatico di ogni istituzione museale (Solima, 2012; Vitale, 2010). Aspetti da tenere ben presenti, specialmente se si ragiona sul fatto che le attività proposte dai musei associati a *Museimpresa* stanno esponenzialmente crescendo di anno in anno⁸⁰, coinvolgendo un numero di pubblici sempre più copioso. Pertanto, da questi musei liberi da limitazioni conservative, nonché correlati ai linguaggi pubblicitari, ci si aspetta il più alto grado di sperimentazione in ambito partecipativo.

Altro punto essenziale per i musei corporate che hanno volontà di implementare l'*audience development* è sicuramente la conoscenza del valore del capitale culturale dei pubblici stessi (Bourdieu, 1986), una complessa articolazione di risorse, disposizioni e affinità pregresse, ma soprattutto un fattore che non deve mai essere trascurato, poiché gusti e consumi sono direttamente collegati al bagaglio intimo del visitatore, ed arrivano ad influenzarne la soddisfazione esperienziale e persino la percezione del brand matrice (Sassatelli, 2004; Ansbacher, 2002). Per tale motivo, la creazione di una strategia di implementazione deve tenere conto i comportamenti, le aspettative, le dinamiche di significazione dei visitor (Gemini & Patrineri 2018), nonché il contesto culturale e sociale nel quale si sta agendo, in quanto tutti questi fattori, uniti ai dati socio-demografici, influiscono massicciamente sulla partecipazione culturale (Kawashima, 2006).

Muovendo dalle riflessioni riportate, è chiaro che in fase progettuale l'istituzione museale dovrà ampliare la propria proposta facendo leva anche su interessi connessi al mondo culturale che non precludano a priori il coinvolgimento e l'inclusione di utenti meno formati e abituali ai linguaggi museali o artistici, evitando al contempo l'eccessiva esemplificazione contenutistica (Kelly, 2006). Nel caso dei musei d'impresa, essendo questi strettamente

⁸⁰ Stima riportata nel report annuale che ha come soggetto le attività degli associati di *Museimpresa* svolte nel corso del 2018.

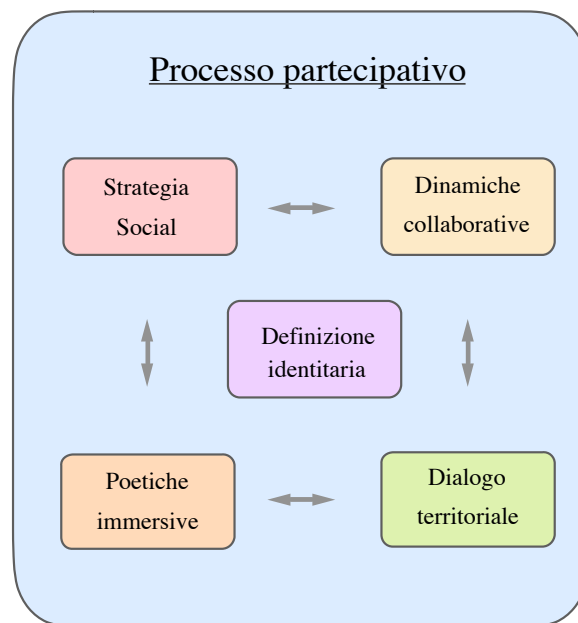
settoriali e di difficile penetrazione per un pubblico generico, è bene favorire la nascita di connessioni con realtà territoriali di più ampio respiro, al fine di riaffermare nuove linee valoriali che facciano leva sull'appartenenza ad un dato *genius loci* e ad un contesto sociale, culturale e creativo ben delimitato (Bonti, 2013; Di Fazio, Platania & Privitera, 2010; Calabrò, 2003; Negri 2003; Quadrio Curzio & Fortis, 2000). Partendo dalle moderne teorie sull'AD e AE e dai principali studi sulle dinamiche partecipative, sono state dunque individuate quattro dimensioni principali, reputate indispensabili per attivare il raggiungimento e il coinvolgimento dei pubblici contemporanei, nonché ottimali per il caso studio presentato (Gross & Pitts, 2017; Cerquetti & Montella, 2016; Rogers & Rock, 2016; Villegas, 2016; Walmsley, 2016; Bunning, Kavanagh, McSweeney & Sandell, 2015; De Biase, 2014; Conner, 2013; Tzibazi, 2013; Deeth, 2012; Simon, 2010; Russo, Watkins, Kelly & Chan, 2008; Jenkins, 2006).

La suddivisione proposta trae spunto dalla recente ricerca incentrata sui musei torinesi redatta da Angelino Giorzet e Vellar (2018), ma viene rielaborata sia nell'ordine stabilito delle dimensioni che nei contenuti. Le quattro dimensioni rintracciate sono consequenziali, interdipendenti e strettamente connesse, e si presentano come la commistione della strategia social e Web, la rilettura poetica dell'allestimento in chiave immersiva, la creazione di nuove dinamiche collaborative e l'instaurazione di un dialogo continuativo con il contesto territoriale.

Nel dettaglio, il progetto proposto per il PFM pone al centro la definizione identitaria dell'istituzione museale, pilastro sul quale potrà essere costruita una strategia allineata alla vocazione del museo e mirata al coinvolgimento dell'audience (Kotler, Kotler & Kotler, 2008). A seguito dell'emendazione della missione e della stesura degli altri documenti fondamentali del PFM, è stata progettata l'ipotesi di una nuova *identity* grafica, partendo proprio dalla proposta di un logotipo maggiormente caratterizzante e riconoscibile che segnali l'esistenza di un'istituzione culturale e sociale, oltre che di un museo legato ad un brand di design (Ferrara, 2007). Altresì, sono state riesaminate tutte e quattro le dimensioni partecipative, in un'ottica olistica e trasversale, al fine di costruire un'esperienza complessivamente positiva, fidelizzante ed inclusiva nei confronti dell'audience più vasta (Pine & Gilmore, 2013; 1999). L'AD, infatti, può essere definita proprio come il processo di allargamento del *range* del pubblico, coinvolgendo i pubblici potenziali, provando ad

intercettare i non-pubblici e tenendo presenti i pubblici attuali e reali (Bollo, Carnelli, Dal Pozzolo, Seregni & Vittori, 2014). Un processo inclusivo a livello sociale (Silverman, 2010; Sandell, 1998) che, affondando le radici nelle dinamiche partecipative, potrebbe riuscire ad attivare differenti soggetti, promuovendo il museo come degno competitor di istituzioni culturali pubbliche e private presenti nel panorama odierno, ma anche come luogo cardine per il dispendio del tempo libero da parte dei pubblici contemporanei (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017; Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011; Belfiore & Bennet, 2007; Matarasso, 1997).

Figura 10: Le dimensioni del processo partecipativo



6.1 Proposte per una nuova definizione identitaria

Come anticipato, il ripensamento del caso studio è avvenuto partendo dai dati emersi durante le indagini e analizzando l'operato delle best practice internazionali che si sono distinte in ambiti specifici. La comparazione con altri musei corporate, musei tradizionali o musei innovativi nella sperimentazione è funzionale al rintracciamento di soluzioni volte a

migliorare le dinamiche partecipative da applicare nelle strategie del PFM di Tolentino e alla progettazione di un'esperienza di visita con un grado di immersività e coinvolgimento maggiore. Prima di passare alla progettazione di attività, servizi e strategie adatte all'accrescimento partecipativo del museo, ad ogni modo, è bene specificare che assieme alle collaboratrici del museo è stata stilata la definizione identitaria ufficiale del Poltrona Frau Museum, redigendo in maniera congiunta tutti i documenti costitutivi⁸¹ necessari per guidare le future scelte programmatiche (Bonazzi, 2009). Per tale ragione è avvenuto un lungo ripensamento attorno alla *Mission* museale, ossia la ragion d'essere del museo che determina qualsiasi scelta e, partendo dalla quale, si possono strutturare le nuove dinamiche volte ad implementare i pubblici (Kotler, Kotler & Kotler, 2008). Conseguenzialmente si è stilata la *Vision*, documento che racchiude i propositi e gli obiettivi che l'istituzione si propone di raggiungere nel tempo. A seguire vengono riportati entrambi i documenti, ispirati dalle descrizioni proposte dalle massime istituzioni museali attive nella contemporaneità.

«Il Poltrona Frau Museum è un'istituzione privata aperta al pubblico, il cui scopo principale è quello di custodire, conservare, comunicare e valorizzare le testimonianze dell'azienda. È un luogo di arricchimento e intrattenimento culturale, in cui è possibile fare esperienza del prodotto, delle materie prime e della comunicazione aziendale. Garantendo inoltre la fruizione della propria collezione, il Museo contribuisce alla creazione di una memoria storica collettiva del design e artigianalità italiane, nonché ad accrescere la percezione della cultura d'impresa» (Mission Poltrona Frau Museum).

«Con la definizione della Vision, il Poltrona Frau Museum si propone di delineare l'idea di museo alla quale tende, attraverso la realizzazione di attività coerenti con i valori aziendali. Il museo si auspica di divenire un punto di riferimento per lo studio, la ricerca in ambito del design d'arredamento d'alta gamma e di essere parte attiva nella divulgazione dell'evoluzione socio-culturale e dei progressi nella storia imprenditoriale e industriale» (Vision Poltrona Frau Museum).⁸²

Da entrambe le definizioni si evince la volontà e la necessità del PFM di programmare attività e servizi che coinvolgano i pubblici, divenendo un punto di riferimento a partire dal

⁸¹ Per documenti costitutivi si intende la Mission, la Vision, il Regolamento e la Carta dei Servizi. Documenti che, in seguito, sono stati approvati dal Direttore Generale di Poltrona Frau e inseriti all'interno della comunicazione del nuovo sito Web.

⁸² Mission e Vision sono consultabili sotto la voce Identità del sito: <https://www.poltronafrau.com/it/museum> (Accesso libero). [03.07.2019].

territorio locale. Il ripensamento delle nuove strategie dovrà essere coerente e congruo con la missione, con la vocazione museale, ma anche con la Carta dei Servizi, documento contenente tutte le informazioni utili per entrare in contatto con il museo e comprendere le modalità della visita ed, infine, con il Regolamento, ossia la legislazione che regola le attività e il comportamento da tenere all'interno dello spazio museale.

Avviare il rinnovamento delle strategie partendo dai documenti costitutivi è quindi fondamentale per non fraintendere l'attitudine del museo e per rintracciare un'identità circoscritta e consapevole, la quale potrà essere più agevolmente diffusa e comunicata, nonché utilizzata come punto di partenza necessario per valutare future scelte e proposte. Nel caso analizzato, per l'appunto, il ragionamento identitario è il perno centrale necessario per misurare la correttezza delle ipotesi pensate per il PFM. Proposte che sono state generate a partire dai dati raccolti nella fase analitica e sviluppate perseguendo i quattro ambiti necessari per la costituzione di una nuova dimensione partecipativa.

E', dunque, essenziale in questa fase della ricerca pensare al museo corporate come ad un'estensione dell'identità aziendale che, tuttavia, si sviluppa in modo autonomo ed individuale, con delle logiche e dinamiche che attengono al mondo della cultura (Amari, 2001). I due attori, azienda e museo, saranno quindi interdipendenti, ma ognuno dovrà avere ben delineata la propria natura al fine di evitare fraintendimenti di ruoli.

Tale ragionamento si propaga in diversi ambiti della vita dell'istituzione, ciononostante, per rafforzare il concetto di un'identità museale definita e delimitata, si è scelto di procedere inizialmente con il ripensamento di un apparato grafico propriamente dedicato al museo. L'immagine coordinata del museo è un aspetto funzionale a segnalare la vocazione culturale del luogo museale, ed un restyling di tale indicatore sembra opportuno per esternare anche graficamente l'identità del PFM (Vitale, 2010; Ferrara, 2007).

Sulla base di questa riflessione sono state realizzate due ipotesi grafiche per rileggere il logotipo del PFM, il quale attualmente si presenta come l'unione del logo aziendale alla scritta "Museum" (Figura 11). Le due ipotesi avanzate in fase progettuale, qui di seguito riportate, sono state ideate partendo dall'individuazione di due *value* condivisi sia dal brand che dal museo. Il primo logo ideato è strettamente connesso al tema dell'iconicità e dell'identificabilità che l'azienda ha ottenuto grazie alla produzione continuativa di alcuni prodotti storici, i quali hanno ormai raggiunto lo status di vere e proprie icone del design

italiano ed internazionale. Pertanto, si è scelto di utilizzare la sagoma della Vanity Fair, la poltrona più nota della produzione Frau a partire dagli anni '30, simbolo che in passato è stato utilizzato anche per la comunicazione in alcune pubblicità e grafiche aziendali (Figura 12). Altresì, proprio per evitare un'eccessiva ambiguità tra logo museale e logo aziendale, la proposta avanzata cerca di enfatizzare la valenza artistica, creativa e innovativa della quale il museo è custode e valorizzatore. Si è scelto quindi di riprendere il *brand color* arancione per il riempimento della figura, rielaborandolo in modo insolito e declinandolo in una sorta di pennellata d'acquerello che vuol essere identificativa della natura culturale che il PFM dovrebbe preservare e accentuare come caratteristica distintiva rispetto all'azienda matrice. La scelta della Vanity Fair rielaborata graficamente è, inoltre, funzionale al racconto dello spazio museale, poiché tale modello è il primo prodotto che si incontra a partire dalla zona dell'accoglienza dove si sviluppa l'incipit del percorso.

La seconda ipotesi avanzata è anch'essa collegata ai valori aziendali, primo tra tutti il concetto di pelle, o meglio di Pelle Frau®, tutelato da marchio registrato. L'azienda molto ha investito e continua ad investire per ricercare una materia prima di altissimo pregio, scegliendo di compiere delle ricerche specifiche proprio per innalzare il valore qualitativo della pelle. Nella seconda rielaborazione grafica, questo importante fattore identitario è stato connesso con un altro aspetto, ossia quello della collaborazione con le firme più prestigiose dell'architettura e del design a livello mondiale. I due aspetti sono quindi stati commistionati assieme nel secondo logo (Figura 13), dove una facciata stilizzata dell'architettura museale progettata da Michele De Lucchi viene ricoperta da tanti pezzetti di Pelle Frau®, declinando il color brand in varie tonalità. L'idea di utilizzare l'architettura per comunicare il luogo culturale è una pratica già nota a molti musei storico artistici che riscontrano nel design spaziale la propria peculiarità, nonché una forte caratterizzazione. Basti pensare all'iconicità del nautilus disegnato da Frank Lloyd Wright per il *Solomon R. Guggenheim Museum* di New York, scelto dall'istituzione come logotipo. L'identificazione della presenza museale con lo spazio architettonico non è un fattore meramente estetico, ma può essere funzionale anche per agevolare l'accessibilità e l'orientamento del visitatore. Nel caso del PFM, ad esempio, si riprende la facciata disegnata da De Lucchi simile al *pronaos* di un tempio greco, che viene stilizzata in un'illustrazione dallo stile minimale. Il disegno del portale è stato poi ricoperto da tanti quadratini di pelle che vogliono evocare un altro elemento dell'allestimento museale,

ossia la parete tattile posta all'ingresso del museo e composta dalla successione di tanti varianti di colori di pelli allestite a mo' di post-it (Fotografia 2).

Va precisato che entrambi i loghi proposti sono una prima riflessione sulla definizione identitaria, grafica e comunicativa del PFM che, senza alcun dubbio, necessita di accentuare la propria connotazione museale partendo proprio da piccoli accorgimenti che siano in linea con la visione aziendale, ma che in primis segnalino la presenza di un attore attivo a livello culturale e sociale che agisce seguendo delle proprie logiche e strategie.

Figura 11: Logotipo attuale.

POLTRONA FRAU
MUSEUM



Figura 12: Ipotesi Logo Vanity Fair



Figura 13: Ipotesi Logo Portale Museo



6.2 Investire nei social e nella comunicazione in Rete

Per avviare il ripensamento delle strategie del PFM seguendo le dimensioni partecipative sopra riportate (Figura 10), è necessario partire dalla sfera legata alle strategie comunicative che si sviluppano in Rete. Dopo uno *screening* iniziale del gap comunicativo dei musei d'impresa italiani che operano nel settore del design, presentato nel Cap. III, sembra essere anacronistico il fatto che un museo contemporaneo non preveda di sfruttare le potenzialità e le opportunità offerte dal Web. Una tendenza allineata con altri studi sulla comunicazione nei musei italiani, i quali hanno evidenziato la necessità di *empowerment* della comunicazione in ambito culturale, puntando all'evoluzione di tale materia in una disciplina specifica di studio e misurazione, nonché in una professione di centrale importanza nella *governance* delle istituzioni museali (Carabini, Ducci & Raimondi, 2018).

Compreso il valore aggiunto che l'uso dei social apporta alle istituzioni museali, è bene ribadire il fatto che tali canali non sono soltanto funzionali per allacciare un primo contatto con gli utenti e per trasmettere loro informazioni ufficiali, ma che, soprattutto, sono dei canali para istituzionali che permettono la formazione di *community* partecipative a sostegno di un soggetto culturale (Bonacini, 2012; Giaccardi, 2012; Kidd, 2011; Mazzoli, 2009; Russo & Peacock, 2009; Caruth & Shelley, 2007), dando vita a dei veri e propri fenomeni di *fandom* o, al contrario, di *anti-fandom* (Gray, 2003).

I social network sono da considerarsi come degli ambienti partecipativi di nuova costruzione (Giaccardi, 2012; Kidd, 2011; Mazzoli, 2009; Russo, Watkins, Kelly & Chan, 2008) dove i musei possono interagire e persino migliorare la vita delle persone, facilitando l'accesso alla conoscenza e sostenendo l'interazione sociale tra i membri di una comunità che diviene consapevole del patrimonio corrispondente ad un dato territorio (Cataldo, 2014; Pett, 2012).

Quando si predispone l'utilizzo dei canali social non si può non tenere presente il concetto di *spreadability*, ossia di "diffondibilità" dei social attivati e dei contenuti da condividere (Jenkins, Ford & Green, 2013). Scelto un canale, dunque, il brand può condividere un messaggio che deve essere identificativo dell'azienda o dell'istituzione, ma al tempo stesso deve essere anche un attivatore culturale fertile per la produzione di contenuti testuali ulteriori da parte dell'utente-*prosumer* (Degli Espositi 2015; Bartoletti & Paltrinieri, 2012;

Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010). L'analisi dei contenuti generati dall'utenza sarebbe funzionale al museo per riprogrammare una comunicazione che promuova l'istituzione in modo spontaneo, *peer to peer*, in cui l'utente non è soltanto unità del pubblico da raggiungere, ma un vero e proprio *content provider* (Gross & Pitts, 2017; Durbin, 2016; Fletcher & Lee, 2012). Comprendendo questo nuovo ruolo attribuibile ai pubblici della cultura è bene dunque ripensare le strategie di AD del nostro caso studio partendo proprio da un'approfondita conoscenza dell'audience prima ancora che dai contenuti, in linea con l'approccio definito da Kawashima (2000) *target-led approach*. I nuovi pubblici museali sono pubblici consapevoli, con un alto livello di giudizio critico rispetto al contenuto proposto loro e con un'estesa dimensione polisemica (Solima, 2008), nonché molto distanti dall'idea di *blob* indefinito che assorbe e accetta qualsiasi informazione emessa dalla sorgente museale (Cataldo, 2014).

Il gap nell'utilizzo delle piattaforme partecipative rintracciato nel panorama dei musei corporate italiani è un dato che risulta essere un forte deterrente alla partecipazione in Rete (D'Ambrosi & Gobbi, 2017), e che evidenzia quanto sia necessaria una riorganizzazione del dialogo tra l'istituzione museale e l'azienda matrice (Amari, 2001). Un dialogo che sia in grado di fortificare la definizione identitaria, la consapevolezza storica e la strutturazione di strategie programmatiche rivolte specificamente alla realtà culturale del museo (Montella, 2013). Il museo dell'impresa, difatti, non può essere definito come una semplice estensione del brand, ma ha necessità di programmare delle logiche dedicate che vadano ad enfatizzare i *value* culturali e storici dell'istituzione stessa. Comunicazione che deve avvenire anche tramite l'utilizzo delle piattaforme social, essendo questi degli spazi virtuali in cui i significanti informali veicolano i significati istituzionali che riescono ad avvicinare i pubblici con modalità democratiche. In questa ottica, il grado di coinvolgimento dell'audience risulta più elevato e gli utenti sembrano maggiormente propensi allo *sharing* della propria esperienza da *UGS*, *user-generated content*, arricchendo il racconto con sensazioni, pareri ed emozioni del tutto soggettive (Langa, 2014; Weilenmann, Hillman, & Jungselius, 2013). Mediante l'utilizzo dei canali social, l'istituzione museale sarà in grado di allacciare delle relazioni fluide e continuative con i pubblici, traslando dal piano *online* a quello *offline*, dal mondo digitale a quello analogico (Boccia Artieri, Gemini, Pasquali, Carlo, Farci & Pedroni, 2017).

Nell'ultimo decennio molte istituzioni museali, artistiche, scientifiche e storiche, mosse da simili obiettivi, hanno improntato le strategie di *reach* proprio sull'utilizzo dei social network (Bollo, 2012), determinate a rafforzare il livello di connessione e interscambio diretto con l'utenza, talvolta anche a discapito di modalità comunicative ulteriori. Basti pensare al già citato *Rijksmuseum* di Amsterdam in quanto eccellenza mondiale, museo che ha avuto la volontà di creare un diretto *open access* alle proprie collezioni mediante un'interfaccia simile a quella di *Pinterest*. O ancora al *MoMa*, il Museum of Modern Art di New York, che sotto la direzione di Kim Mitchell, *Chief Communications Officer*, ha avviato una vera e propria rivoluzione nell'utilizzo dei social network nel mondo museale. La strategia proposta dal MoMa prevede l'utilizzo di un *tone of voice* colloquiale, mai esclusivo, e la condivisione di argomenti ad ampio interesse assieme alla possibilità di scambiare domande e risposte con il pubblico in *chat* o in *Direct*, creando delle interazioni dirette per favorire la partecipazione tramite sondaggi, votazioni o *stories*. Inoltre, il *MoMa* garantisce ai propri *follower* un accesso speciale attraverso il video tour delle sale guidato dallo stesso curatore o dei *behind the scene* delle opere e delle installazioni degli artisti contemporanei.

L'uso di linguaggi informali simili a quello proposto dal MoMa sono auspicabili specialmente per i musei corporate, i quali dovranno riempire in tempi relativamente brevi il gap che li allontana dall'operato dei musei storico-artistici (D'Ambrosi & Gobbi, 2017), evolvendo nel museo partecipativo al quale si aspira dal punto di vista comunicativo, nonché innalzando il grado di coinvolgimento proposto mediante l'utilizzo dei social network (Dudareva, 2014; Drotner & Schrøder, 2013; Jenkins, Ford & Green, 2013; Bonacini, 2012; Simon, 2010).

Oltre ai musei italiani del design analizzati per le strategie comunicative avviate, interessanti spunti sono stati rintracciati nei canali social dei musei corporate internazionali. Questo è il caso del *Vitra Design Museum* di Basilea, museo presente con account ufficiali in tutte le principali piattaforme social, quali Facebook, Flickr, Twitter, Pinterest, Instagram, LinkedIn, YouTube. A tal proposito, è essenziale specificare che per ogni canale selezionato l'istituzione ingenera continuamente un contenuto che differisce per l'uso dell'immagine, la qualità e lunghezza del testo, la modalità e le tempistiche di trasmissione e il target da raggiungere (Da Milano & Righolt, 2015). Sugli account ufficiali del *Vitra*, ad esempio, è stata rintracciata una certa alternanza tematica nei contenuti dei post condivisi. Gli

anniversari dei designer, le immagini dell'allestimento, gli scatti spontanei dei visitatori, le fotografie di workshop e di laboratori, i dettagli dell'archivio/deposito sono alcuni dei maggiori temi che il museo diffonde utilizzando i canali social. Una narrazione articolata, progettata da figure competenti in materia che hanno deciso di sfruttare la totale potenzialità del mezzo per amplificare la portata del messaggio e declinare tre diversi aspetti del marketing culturale come la creazione di consapevolezza, il coinvolgimento di una data comunità e il *networking* (Chung, Marketti & Fiore, 2014).

Come anticipato, il Poltrona Frau Museum non presenta autonomia gestionale per ciò che riguarda la programmazione dei contenuti social, poiché nessun dipartimento interno all'azienda nella sede principale di Tolentino è dedicato unicamente alla comunicazione del museo. La comunicazione museale viene infatti gestita da un ufficio distaccato che si occupa principalmente della comunicazione del brand, suddivisione che talvolta ingenera una serie di passaggi ulteriori che possono rallentare la promozione e la condivisione in contemporanea delle attività svolte al PFM. Va inoltre sottolineato che il museo fin dalla sua apertura non ha attivato alcun *account* fino al Maggio del 2019 quando, in occasione della Notte dei Musei, è stata aperta una pagina luogo Facebook all'interno della pagina del brand. Ciononostante, sebbene questo cambiamento avvenuto durante l'ultimo anno del Dottorato di Ricerca, sembra ancora necessario definire ed affinare la natura dei contenuti condivisi, le tempistiche delle pubblicazioni e le modalità di interazioni con i pubblici (Effing, Van Hillegersberg & Huibers, 2011).

Al fine di accrescere positivamente le strategie partecipative sarebbe dunque opportuno che il museo fosse totalmente autonomo per ciò che concerne la dimensione comunicativa, e che possa impiegare del personale professionalmente formato da dedicare alla narrazione e alla divulgazione del soggetto museale (Carabini, Ducci & Raimondi, 2018; Ducci, Marino & Raimondi, 2018). Personale che potrebbe essere incaricato della gestione duratura dei canali social maggiormente diffusi per la promozione culturale o, almeno, di quelli ritenuti congruenti con la natura del PFM, scelti in base alle tematiche affrontate, alla natura della collezione, al contesto territoriale e, soprattutto, alla tipologia gestionale avviata (Fletcher & Lee, 2012; Giaccardi, 2012).

Partendo dall'esperienza acquisita al PFM durante il periodo della ricerca e dai risultati dell'indagine qualitativa dei *focus group*, durante i quali è emersa una recensione fortemente

negativa da parte dei soggetti per il mancato utilizzo dei canali social, sembra opportuno ripensare l'apparato comunicativo del museo partendo dai social più informali e di semplice utilizzo. Tale visione è in linea con gli studi di alcuni autori sull'utilizzo dei social all'interno delle strategie applicate dai musei internazionali (Hillman, Jungselius & Weilenmann, 2013; Fletcher & Lee, 2012) e, in particolar modo, con la ricerca presentata da Zafiropoulos, Vrana e Antoniadis (2015), riguardante i *Top European Museum* e il modo di utilizzare le piattaforme social nelle proprie dinamiche comunicative.

Dall'analisi dei soggetti più giovani, *Instagram* risulta essere il social di maggiore interesse (Hillman, Jungselius & Weilenmann, 2013), poiché, tramite *stories* e *folksonomie*, è possibile creare delle vere e proprie *community* di follower di un preciso argomento, i quali potrebbero persino autogestire e auto-creare dei contenuti (Bonacini, 2012; Giaccardi, 2012; Kidd, 2011; Mazzoli, 2009; Russo & Peacock, 2009; Caruth & Shelley, 2007). L'istituzione museale dovrebbe essere ovviamente aperta a questo tipo di condivisione e abbattere le resistenze refrattarie che spesso caratterizzano i musei per ciò che riguarda il cedere autonomia nella creazione contenutistica o il far recensire il proprio operato dagli utenti lasciandoli interferire nei contenuti culturali proposti (Angelino Giorzet & Vellar, 2018; Villegas, 2016; Langa, 2014; Di Corato, 2014; Zafiropoulos, Vrana & Antoniadis., 2015). In tale prospettiva, l'utente dovrà essere concepito proprio come un co-curatore esterno alle logiche museali, al pari di un ambasciatore che si occupa di raccontare il museo, una figura che abbia persino la piena capacità di approvare o di stravolgere il senso dei messaggi emessi dalla stessa istituzione (Holdgaard & Klastруп, 2014; Villaespesa, 2013; Kidd, 2011).

Pensando alla creazione di *community* che condividono la passione per dei macro temi rintracciabili nel PFM, potrebbe essere ottimale strutturare un utilizzo di Facebook appropriato, poiché questo social si rivolge ad un target d'utenza più adulta e in tal modo si potrebbero intessere delle forme dialogiche con buona parte dei pubblici anche del territorio (Zafiropoulos, Vrana & Antoniadis, 2015). Facebook è inoltre uno strumento pubblicitario che permette di instaurare una comunicazione diretta con il pubblico, mantenendo una presenza a lungo termine nelle loro considerazioni e coinvolgendo un target ben preciso nell'esperienza museale sia *ante* che *post* visita (Capriotti & Losada-Díaz, 2018; Dudareva, 2014). Anche Twitter potrebbe essere pensato come un social media da valutare per la comunicazione del PFM, ma al contrario di Facebook e Instagram, dove la parte visiva è

essenziale, Twitter è una piattaforma di *microblogging* che richiede la creazione di testi nuovi e sempre aggiornati e, quindi, una programmazione di contenuti testuali con scadenze regolari (Langa, 2014). Sostanzialmente, sebbene l'azione di tutti e tre i social combinati insieme rappresenterebbe per il museo il raggiungimento di un vasto pubblico potenziale (Whelan, 2011), è bene che l'istituzione ragioni con le proprie specifiche esigenze, prendendo coscienza delle modalità di gestione e della presenza o meno di personale formato in grado di programmare una strategia social adeguata.

Nel caso del PFM, pertanto, si consiglia di partire dall'utilizzo di piattaforme più semplici e immediate come Facebook e Instagram, definite come *tool* dialogici di primaria importanza per i musei (Capriotti & Losada-Díaz, 2018). In un momento successivo il museo, una volta garantiti i media principali, potrà estendere la propria presenza anche in altri canali dove affinare la ricerca dei pubblici potenziali, scegliendo perciò di procedere per step e prendendo coscienza dell'esistenza di un gap reale tra le possibilità offerte dai social e l'utilizzo effettivo che alcuni musei possono strutturare (Kidd, 2011). Da un'analisi dell'*Osservatorio Innovazione Digitale per i Beni e Attività Culturali* del 2016, risulta che uno dei *trend* in maggiore crescita nel contesto museale europeo sia *YouTube*, sebbene per le istituzioni italiane rimane un canale ancora poco esplorato. Ovviamente questa piattaforma richiede uno sforzo maggiore nella creazione contenutistica, sebbene è giusto iniziare a pensare alla narrazione delle attività museali anche mediante la realizzazione di prodotti video, potenzialmente simili a dei *trailer* cinematografici o a delle mini serie, che potrebbero ingaggiare l'utente utilizzando linguaggi meta-narrativi attuali unendo la rappresentazione visiva al parlato e ad altri stimoli sonori.

Al contempo, le *community* fan dell'istituzione potrebbero nascere anche all'interno delle sale museali per poi estendersi in presenza nel mondo virtuale. Il museo, grazie alla promozione di esperienze "targettizzate", potrà dunque favorire la nascita di gruppi a sostegno dell'istituzione, della collezione conservata o di un particolare tema. Un buon esempio di tale fenomeno di *fandom* è ancora una volta il *Rijksmuseum* di Amsterdam il quale, per promuovere la mostra antologica "*All the Rembrandts*" del 2019⁸³, a seguito di una mappatura socio-demografica, ha rintracciato tutti i cittadini olandesi che portano il cognome Rembrandt e li ha inviati alla giornata inaugurale della mostra coinvolgendoli in

⁸³ Visitabile al museo dal 15 Febbraio al 10 Giugno 2019.

quanto staff d'eccezione per l'evento. L'idea di creare dei momenti unici che esulino dalla consuetudine delle attività proposte sembra un importante catalizzatore di promozione social generata dall'utenza stessa. Il PFM, ad esempio, potrebbe declinare la medesima dinamica coinvolgendo dei vecchi collaboratori dell'azienda per un ciclo di eventi ospitati al museo, riconoscendo a tali momenti di celebrazione e attività extra-ordinaria un alto potenziale mediatico (Martino, 2013). L'economia della cittadina di Tolentino si basa fortemente sulla presenza di Poltrona Frau, per questo molti degli ex artigiani ed impiegati sono ancora presenti sul territorio. La testimonianza orale di tali figure potrebbe arricchire la visita alla collezione e i vecchi dipendenti potrebbero divenire delle guide del museo in occasione di alcune aperture speciali, corredando la narrazione standard con aneddoti e storie raccontate direttamente da fonti orali che hanno contribuito concretamente negli anni alla crescita aziendale. Quella proposta è un'esperienza di facile attivazione e un'operazione volta a rafforzare ancora una volta il legame con il territorio, valore assolutamente percepito come positivo anche nello storytelling del brand mediante i canali social.

Quindi, il ragionare sul coinvolgimento di *community* già formate, raggruppate insieme per interesse nei temi, nel brand, nel territorio potrebbe essere un buon punto di partenza per il PFM e per le future strategie comunicative che metterà in campo.

O ancora, oltre ai gruppi settoriali di designer e architetti, si potrebbero coinvolgere nella narrazione social i cosiddetti *Iger*, ossia i membri di comunità di fotografi più o meno professionisti che pubblicano delle foto tematiche legate ad un argomento e, soprattutto, collegati ad uno specifico territorio o luogo culturale. Solitamente gli *Iger* si incontrano dal vivo per prendere parte a dei processi culturali e sociali che documentano attraverso i propri canali, ingenerando una comunicazione spontanea, una promozione non pilotata e rispettando delle regole di pubblicazione come l'utilizzo di determinate folksonomie ad alta rintracciabilità.

Le comunità virtuali potrebbero, perciò, traslare repentinamente nel campo analogico grazie all'organizzazione di incontri dal vivo nelle sale del museo. Una modalità simile a quella sviluppata dalle *Invasioni Digitali*⁸⁴, progetto nato nel 2013 che ha dato vita ad un vero e proprio movimento culturale finalizzato alla diffusione dei beni culturali e paesaggistici attraverso i social network. Le *Invasioni* altro non sono che eventi disseminati nel territorio

⁸⁴<https://www.invasionidigitali.it> (Accesso libero). [09.09.2019].

italiano e a cui partecipano figure promotrici del territorio che condividono la propria esperienza utilizzando i propri profili social. Esiste un vero e proprio calendario di rilevanza nazionale che regola gli incontri e qualsiasi istituzione, pubblica o privata, può dare vita alla propria *Invasione* connettendosi con gli *Ambassador* locali. Una modalità di narrazione estremamente risonante e percepita come affidabile dalle migliaia di utenti che consultano queste comunità per programmare itinerari turistici e selezionare le mete in cui spendere il proprio tempo libero (Scarpellini, 2014).

Altresì, perseguendo nella ricerca di una dinamica *bottom-up* e di co-creazione, durante la ricerca svolta presso il PFM è stata realizzata un'operazione di *mapping* riguardante i blogger delle Regioni Marche, Umbria, Lazio, Emilia Romagna e Abruzzo, volta a delineare i profili compatibili con l'identità museale. I profili di alcuni *content provider* come i travel blogger e le mamme blogger sono risultati idonei al racconto del PFM o delle attività laboratoriali promosse dall'istituzione. Lo *screening*, avvenuto tramite l'analisi dei maggiori social network utilizzati dalle istituzioni museali (Duradeva, 2014; Fletcher & Lee, 2012), conferma il fatto che tali media siano un canale privilegiato per la comunicazione flessibile e interattiva e che potrebbero agevolare la costruzione di connessioni informali e personalizzabili tra la comunità, le collezioni e lo spazio museale, aprendo un dialogo con i pubblici e ingenerando opportunità realmente sociali e partecipative (Huvila, 2013; Capriotti & Kuklinski, 2012; Kidd, 2011; Trant & Wyman, 2006).

A tal proposito, è bene evidenziare che i social network non devono essere intesi come canali meramente promozionali in cui autocelebrare l'istituzione, ma che possono realmente servire per avviare delle iniziative di importanza rilevante per la sopravvivenza del museo. Basti pensare alla campagna *Tous mécènes* con cui il Louvre di Parigi ha finanziato il restauro della *Nike di Samotracia* grazie a 6.700 donatori che hanno contribuito alla campagna di *fundraisign*. Quindi, oltre ad essere rilevanti per la comunicazione standard del museo, è assodato che i social media possono formare delle comunità a cui rivolgersi, comunità nelle quali testare i messaggi, con le quali costruire dei contenuti o dibattere su temi fondamentali anche relativi al processo educativo, permettendo di definire nella contemporaneità dei veri e propri *Connected Museum* (Drotner & Schröder, 2013).

Tornando al case study, se il PFM vorrà implementare la dimensione social, esso dovrà necessariamente approfondire la cultura partecipativa sia dal vivo che in ambito digitale

(Jenkins, Ford & Green, 2013; Giaccardi, 2012; Russo, Watkins, Kelly & Chan, 2008; Jenkins, 2006) e sviluppare un approccio quanto più interattivo con l'audience (Boccia Artieri, 2012; Whelan, 2011) poiché i social network sono “sistemi viventi” che si nutrono del dialogo tra le parti e in assenza del quale perderebbero di significato (Russo & Peacock, 2009). Per tale motivo è necessaria un'azione congiunta tra le attività proposte internamente all'esperienza di visita e le strategie comunicative rivolte all'esterno, ossia quelle finalizzate al raggiungimento di pubblici potenziali attraverso i media deputati come i più adatti alla narrazione e allineati alla missione museale (Silverman, 1999).

Nel corso della collaborazione con l'azienda in ambito del Dottorato, sulla base di un'analisi dei contenuti funzionali per lo *sharing* utilizzando la pagina luogo Facebook del PFM attualmente attiva, nel 2019 è stato stilato un primo Piano Social in cui sono stati riportati i contenuti da condividere nei futuri *post*, seguendo una rotazione ciclica delle tematiche, con l'obiettivo di intercettare pubblici con differenti interessi. Sulla scia dell'esempio del *Vitra*, e di altri musei corporate del design, vengono evidenziati gli argomenti principali che dalla segnalazione dell'esistenza del museo arrivano a toccare dei focus specifici su temi settoriali e connessi a vari ambiti. Ed essi sono:

- Segnalazione dell'esistenza del PFM + info e contatti;
- Tema dell'inclusività mediante la condivisione di un'immagine dello spazio;
- Tema della tattilità mediante la condivisione di foto delle visite in cui si toccano gli *exhibit*;
- Condivisione calendario attività laboratoriali ed eventi;
- Tema della creatività mediante la condivisione degli elaborati realizzati durante i laboratori creativi;
- Tema del riciclo mediante la condivisione del materiale utilizzato per i laboratori;
- Lancio/presenza servizio audioguida in italiano ed inglese;
- Tema dell'artigianalità mediante la condivisione di dettagli degli *exhibit* esposti;
- Tema della famiglia mediante la condivisione dei laboratori rivolti alle famiglie del territorio;
- Rotazione/restyling della collezione e del percorso (qualora venga avviato);
- Segnalazione compleanni/anniversari dei prodotti e degli architetti e designer illustri che hanno collaborato con Frau;

- Condivisione documenti d'archivio, tavole tecniche e schizzi dei progettisti;
- Narrazione progetto architettonico del PFM ad opera di Michele De Lucchi;
- Condivisione grafiche e pubblicità storiche sia presenti al PFM che d'archivio;
- Racconto Divisione Contract e dei progetti internazionali più significativi esposti al PFM;
- Racconto Divisione Interiors in Motion e dei progetti internazionali più significativi esposti al PFM;
- Tema del contatto tra mondo artistico/culturale e quello design all'interno del museo aziendale;
- Segnalazione Premi e Menzioni ottenute durante l'anno corrente.

Tutte le tematiche sopra riportate sono finalizzate alla trasmissione dei principali *value* del PFM, la maggior parte dei quali condivisi dallo stesso brand matrice. Gli argomenti selezionati, in aggiunta, sembrano funzionali per strutturare una comunicazione trasparente che possa essere d'aiuto all'audience neofita rispetto al mondo del museo d'impresa, permettendo agli utenti con meno dimestichezza di comprendere fin da subito la natura trasversale e interdisciplinare dell'istituzione senza generare fraintendimenti. Una simile varietà di temi, però, risulta funzionale anche per gli utenti con maggiore preparazione o per quelli che potrebbero aver già visitato il luogo, qualora vorranno approfondire dei focus specifici o mantenersi aggiornati con maggiore celerità sugli eventi in calendario.

Sempre nell'ambito della comunicazione in Rete, sembra opportuno sottolineare che un traguardo significativo della ricerca svolta è stato il contributo apportato per la creazione del nuovo sito aziendale, all'interno del quale si sviluppa la narrazione del Poltrona Frau Museum. Il sito museale, definito obsoleto e di difficile accesso da tutti e tre i gruppi che hanno preso parte ai *focus group*, è stato rinnovato e inglobato nella nuova pagina Web dell'azienda. Il restyling grafico conferisce al sito un aspetto decisamente più essenziale ed intuitivo, e il PFM viene definito come parte della narrazione identitaria del brand. Sebbene sarebbe auspicabile avere una distinzione maggiore tra la realtà aziendale e quella museale, per motivi legati alla *governance* e alla gestione della comunicazione, questa modalità integrata di comunicazione risulta essere adatta al caso del PFM. Ad ogni modo, la sezione dedicata all'interno del sito al museo risulta ben articolata, presentando differenti sezioni costruite sulla base degli item e dei parametri ideati per l'indagine del panorama in Rete dei

musei d'impresa italiani (D'Ambrosi & Gobbi, 2017), ossia l'identità, la promozione di eventi e attività, l'interattività e la facilità d'accesso alle informazioni (Cap. III).

La prima sezione, infatti, è dedicata proprio alla definizione identitaria del PFM e in questo spazio vengono presentate sia la *Mission* e che la *Vision* unitamente alle fotografie degli spazi e alla storia del progetto museale. A seguire, è stato inserito un calendario delle attività che si svolgono al PFM, prestando particolare attenzione all'offerta formativa, cioè il *Piano Educational*, di cui si tratterà più avanti. Dopo le attività, si elencano le *News*, organizzate in ordine cronologico al fine di raccontare la vita del museo dall'apertura fino all'attualità. Per quanto riguarda il grado di trasparenza per accedere alle informazioni generali, nella nuova configurazione è presente una sezione riservata all'organizzazione della visita, all'interno della quale è possibile rintracciare tutte le informazioni utili e necessarie per avviare un contatto diretto con il museo. Anche il parametro interattivo è stato innalzato di livello, sebbene non si arrivi ancora a modalità di *gamification* o all'*open access* alle collezioni. Ad ogni modo, nel nuovo sito è possibile scaricare e stampare la *brochure* ufficiale del museo dove sono raccolte le principali informazioni sul percorso, sulla storia del brand, sull'allestimento e sulla collezione esposta. Altro fattore che ha di molto contribuito a migliorare il posizionamento del sito del PFM riguardo all'item dell'interattività è stata la realizzazione di un video racconto del museo. Il video è stato progettato in chiave narrativa, emozionale ed artistica dallo studio *Triplexsense Reply* e ha ricevuto due prestigiosi Premi Platinum ai *Muse Awards*, importante riconoscimento nel mondo dell'arte e del digital.

Il sito museale, in conclusione, risulta essere molto migliorato rispetto agli item analizzati in precedenza, nonché rafforzato sotto il profilo identitario e promozionale. Un miglioramento avvenuto anche grazie all'analisi sviluppata ai fini della ricerca di Dottorato, la quale ha posto l'accento sui punti di debolezza della comunicazione in Rete. Eppure, dal lato della *social presence*, le potenzialità di questi media democratici e intuitivi non sono ancora esaurientemente sfruttate, ed è consigliabile che il PFM inizi quanto prima ad investire nella formazione di strategie di raggiungimento mediante l'uso di piattaforme partecipative, o per lo meno di quelle percepite come le più popolari tra i pubblici, le quali garantiscono un alto grado di ricaduta nel coinvolgimento dei pubblici dal vivo (Katz, LaBar & Lynch, 2011).

6.3 Le strategie immersive e l'Edutainment: dall'allestimento alle attività

La seconda dimensione partecipativa è quella relativa all'*engagement* esperienziale e riguarda la partecipazione dal vivo del pubblico in visita al museo (Barron & Leask, 2017; Cerquetti, 2016; De Biase, 2014; Radbourne, Glow & Johanson, 2013; Pine & Gilmore, 2013; 1999; Black, 2005).

A tal proposito si può parlare di coinvolgimento cognitivo (Angelino Giorzet & Vellar, 2018), ma è necessario ricordare che prima della sfera cognitiva è quella emotiva che deve essere stimolata dagli *input* dello spazio museale che si traducono in uno stimolo iniziale positivo, in curiosità e volontà di proseguire l'esplorazione (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Cataldo & Paraventi, 2007; Jalla, 2007; De Beni & Moè, 2000). Anche l'aspetto cognitivo della visita può divenire ludico ed utilizzare una buona componente legata alla sfera del gioco (Zoletto, 2013; Valentino & Delli Quadri, 2004), proprio come definito dalle moderne teorie dell'*Edutainment* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Ma & Oikonomou, 2017; Petruzzelli, 2004; Okan, 2003; Addis, 2002). Con l'obiettivo di originare un'esperienza positiva, però, l'istituzione museale dovrà necessariamente evolvere integrando le nuove tecnologie nelle modalità di interazione proposta, poiché queste potrebbero di molto agevolare l'accesso alla partecipazione (Tallon & Walker, 2008).

Sebbene alcuni espedienti siano esempi troppo complessi da attivare per i corporate museum italiani, come il caso del *Mori Building Digital Art Museum*⁸⁵ di Tokyo, museo interamente digitalizzato e allestito con il solo utilizzo di videoproiezioni realizzate dal gruppo *teamLab* e da *Epson*, altre esperienze estere sembrano pratiche perseguibili. Il *Cooper Hewitt Smithsonian Design Museum* di New York⁸⁶, ad esempio, ha investito nella costruzione di una modalità di visita personalizzabile tramite l'utilizzo del dispositivo *the pen*. Un modello di immersività estesa a tutto il percorso che rende possibile al visitatore di relazionarsi con un'esperienza totalmente *costum made*. La personalizzazione sembra, infatti, la chiave principale per attivare e rendere positiva la partecipazione dei fruitori (De Backer, Peeters, Kindekens, Brosens, Elias & Lombaerts, 2015), un dato emerso in modo significativo anche

⁸⁵ <https://borderless.teamlab.art> (Accesso libero). [03.07.2019].

⁸⁶ Esempio precedentemente citato tra le best practice inserire nell'indagine qualitativa dei focus group (Cap. IV).

dall'analisi qualitativa svolta per il PFM. La possibilità di manipolare la collezione esposta in un museo del design incuriosisce e stimola la sfera cognitiva dei partecipanti, i quali si sentono maggiormente coinvolti nell'esperienza e motivati a prestare attenzione, attivando un processo *from hands-on to minds-on* (Hall, Ciolfi, Hickey & Bannon, 2002; Hooper-Greenhill, 1996; Jackson & Hann, 1994; Guichard, 1993).

Il tema della manipolazione degli oggetti, intesi anche quali rappresentazioni digitali, è centrale nelle dinamiche dell'esperienza ludica (Paris, 2002) ed affonda le radici nelle dinamiche del gioco, durante il quale si sviluppano sia abilità manuali, che altre legate al *problem solving* e alle costruzione di relazioni (Spallazzo, 2013; Yiannoutsou & Avouris, 2012; Nuzzaci, 2008). Un'esperienza ludica positiva e aderente a tale concetto sembra quella proposta dall'*Ikea Museum*⁸⁷ di Älmhult in Svezia, *best practice* internazionale particolarmente rilevante per ciò che concerne l'alto grado partecipativo esteso alle strategie di differenti ambiti.

All'interno dell'allestimento museale del museo Ikea, grazie all'utilizzo di un programma *Cad*, ogni visitatore può realizzare un modello 3D del proprio personale pezzo Ikea modificando alcuni parametri standard, quali texture, finiture, colori, linee, materiali (Fotografia 15). Un caso di *Edutainment* finalizzato a potenziare l'esperienza attraverso stimoli accattivanti e volti ad ingaggiare l'utente anche mediante l'uso di utensili culturali insoliti, innovativi ed interattivi (Mandarano, 2009; Okan, 2003).

⁸⁷ Partner della mobilità compiuta in ambito del Dottorato nel mese di Settembre del 2018.

Fotografia 15: Foto Ikea Museum⁸⁸



A questo punto dello studio, è possibile asserire che il museo contemporaneo deve tentare di evolvere favorendo la rilettura del proprio heritage in modo democratico, popolare e talvolta persino irriverente, poiché le emozioni positive e la vicinanza con gli *exhibit* facilitano di gran lunga l'accesso culturale e, di conseguenza, la costruzione di un'esperienza positiva (Munro, 2014; Falk & Dierking, 2013; 2009; 1992; Hamann, 2001). Sulla scia dei prestigiosi esempi citati, il PFM dovrà riflettere sulla possibilità di garantire una rilettura della propria collezione ai visitatori, valutando l'inserimento di nuovi dispositivi tecnologici. Dei semplici tablet con applicazioni per il disegno sembrano essere la soluzione adatta per organizzare delle aree permanenti all'interno del percorso, zone dedicate alla rilettura personalizzata della collezione, in uno spazio libero da canoni estetici e progettuali. Un processo che già in parte è stato avviato con *Pelle a Colori*, il laboratorio creativo rivolto ai bambini di fascia d'età 6-11 anni, ma che dovrebbe divenire un fattore permanente ed esteso durante tutta l'esperienza di visita, nonché una componente ludica e di apprendimento declinata per tutte le fasce d'età, provenienza e grado di formazione.

⁸⁸ Fonte: Internet.

Se il PFM tenderà dunque ad inglobare al suo interno strumenti tecnologici per agevolare le dinamiche immersive dell'*Edutainment*, necessariamente dovrà riflettere anche sul tema della digitalizzazione delle collezioni. La creazione di una rappresentazione virtuale degli oggetti fisici è infatti un fattore imprescindibile per preservare la conoscenza ed archiviare le collezioni, la quale in aggiunta permetterebbe l'interpretazioni degli oggetti mediante l'utilizzo di tecnologie *user friendly*, tenendo presenti anche i dispositivi mobili personali con i quali i visitor interagiscono autonomamente durante l'esperienza di visita (Yiannoutsou & Avouris, 2012; Katz, LaBar & Lynch, 2011; Proctor, 2010).

Molto si è discusso in letteratura in merito alle collezioni e ai musei virtuali (Hung, Chen, Hung & Ho, 2013; Stylianou-Lambert & Stylianou, 2010; Antinucci, 2007; Din & Hecht, 2007; Schweibenz, 2004) e non poche sono state le critiche mosse in merito per il timore di aberrazione dell'esperienza museale (Pinna, 2005). Tuttavia, riguardo al tema della digitalizzazione e dell'*open access* alla collezione, il Manager della Comunicazione del Museo Ikea, rispondendo alle domande nell'ambito di un'intervista strutturata⁸⁹, sottolinea la priorità di creare un museo digitale per rendere l'istituzione ancora più attrattiva ed inclusiva sia in Rete che nella declinazione della grammatica dell'allestimento fisico. Realizzare un *digital museum* funzionale per l'AD, ma anche per l'AE, poiché in questo nuovo spazio virtuale si potranno organizzare informazioni aggiuntive utili anche per la visita in loco, creando un continuo flusso di sapere tra la dimensione reale e quella digitale.

We are creating a digital museum in order to reach more visitors. The digital museum will be a way for us to add deeper content to the current exhibitions. Both to improve the physical experience of visiting the museum, and to attract more visitors from further afield. (Jutta Viheriä, Exhibition and Communication Manager).

L'impiego di energie richiesto è sicuramente maggiore rispetto alla definizione di una strategia comunicativa tradizionale, ma questo è un traguardo, un obiettivo che anche i musei corporate italiani devono iniziare a prefissarsi senza attenuanti, al fine di evolvere in musei contemporanei maggiormente attrattivi (Liggeri, 2015; Angeloni, 2013; Buchanan, 2000).

⁸⁹ Estratto di un'intervista strutturata realizzata nel Settembre del 2018 durante il periodo di mobilità all'estero svolto dalla Dottoranda presso la sede dell'Ikea Museum.

Alla base dell'utilizzo di tutti questi nuovi linguaggi c'è un approccio narrativo esteso, che fa leva sulle dinamiche dello storytelling, inteso non come un semplice racconto di storie, ma bensì come una metodologia connaturata a schemi socio-comunicativi intuitivi per il partecipante (Ascione, Cusmani & Quagliata, 2012).

Innalzare il grado di narratività, finalizzato a migliorare l'immersione esperienziale e il rapporto dinamico con i pubblici, è dunque un processo attualmente in atto presso il Poltrona Frau Museum. La creazione di audioguide, ad esempio, realizzata durante il terzo anno di Dottorato, sembra un buon punto di partenza per rafforzare la discorsività proposta all'interno delle sale.

Ciononostante, è bene porsi anche obiettivi più lungimiranti e (forse) persino ambiziosi. Una riflessione rintracciata sia nei commenti dei partecipanti ai *focus group* che nella survey è, infatti, quella di arricchire l'allestimento con videoproiezioni, effetti sonori, realtà aumentata, videogiochi, e altri espedienti tecnologici che permettano di accrescere il livello di stupore e di interazione dell'esperienza (Cataldo, 2014; Mandarano, 2009; Salgado, 2009; Sacco & Segre, 2008; Tallon & Walker, 2008).

Il ripensamento del codice comunicativo legato all'interattività e all'interazione è estremamente attuale tanto che, grazie all'utilizzo di nuove tecnologie e ad un approccio narrativo risonante, alcuni musei con collezioni molto particolari sono riusciti a raccontare in maniera magistrale delle tematiche di complessa accessibilità e penetrazione.

Questo è il caso del *Museo Laboratorio della Mente*⁹⁰, un museo dedicato alla memoria del complesso manicomiale di *Santa Maria della Pietà* di Roma. L'allestimento curato da *Studio Azzurro* e, in particolar modo ideato da Paolo Rosa e da Pompeo Martelli, verte su delle videoproiezioni e delle audio installazioni che, in modo completamente immersivo, fanno rivivere la vita all'interno del manicomio. Un tema toccante che si distanzia di molto dal racconto della storia aziendale, ma che è bene annoverare per comprendere come le nuove tecnologie, l'utilizzo di linguaggi evocativi e l'interazione diretta con l'allestimento possano agevolare persino la narrazione di un progetto di difficile trasmissione (Studio Azzurro, 2011).

La plurisensorialità è un valore centrale per accrescere la dimensione immersiva, un rinforzo dell'esperienza che deve essere potenziato e propagato anche nel design spaziale dei musei di

⁹⁰ <https://www.museodellamente.it> (Accesso libero). [09.09.2019].

matrice industriale con l'obiettivo di accrescere la componente partecipativa e ludica dell'*Edutainment* (Morgan, 2012).

Una concezione che dovrebbe essere riproposta similmente anche al PFM al fine di aumentare il grado di immersione partecipativa dell'esperienza ed estendere la pratica del gioco educativo all'intero percorso museale, senza circoscriverla ad un dato evento o laboratorio. Per raccontare la storia delle lavorazioni aziendali, ad esempio, al posto dei nove monitor muti che si trovano appesi sulla parete d'introduzione all'allestimento storico, reputati come poco soddisfacenti ai fini del racconto durante le rilevazioni qualitative, sarebbe interessante immaginare delle videoproiezioni di figure artigiane che lavorano la pelle e delle installazioni audio che riportano i suoni degli strumenti che plasmano la materia, o ancora, la voce narrante di un artigiano che racconta le fasi di lavorazione soffermandosi su qualche aneddoto informale e amichevole. Insomma, ripensare il museo in chiave evocativa, discorsiva e dialogica (Brunelli, 2014; Kolb, Baker & Jensen, 2002; Noever, 2001), progettando in sinergia l'apparato grafico, l'allestimento, il light design, il color design, le *facilities*, il percorso (Vitale, 2010; Silverman, 1999), in una visione globale e onnicomprensiva che tende ad ingenerare la meraviglia negli occhi del visitatore (Eloisa, 2007; Jalla, 2007). Riprendendo una massima del filosofo Francesco Bacone, *la meraviglia è il seme da cui nasce la conoscenza*, e tale meraviglia è da intendersi come un fattore indispensabile per definire un'esperienza culturale soddisfacente. Pertanto, il sorprendere il visitatore, sia con rappresentazioni inaspettate, che con una modalità di penetrazione culturale personalizzata, è un processo da avviare partendo da una narrazione informale e affine alle modalità del *Edutainment*, allontanando il più possibile l'esperienza della visita museale dalla sfera del dovere imposto e scolastico. Le riflessioni sull'esperienza museale dello psicanalista Bettelheim furono le prime a mettere in luce la correlazione tra meraviglia e curiosità, poiché egli asserì che è proprio la meraviglia il fattore «*che ci spinge verso una sempre più profonda penetrazione dei misteri dell'universo e verso un autentico apprezzamento delle conquiste dell'umanità*» (Bettelheim, 1997, p. 5).

Meraviglia che dovrebbe essere estesa con stimoli variabili durante tutto il percorso, dall'accoglienza iniziale fino alla parte conclusiva, cercando di enfatizzare l'approccio emotivo ed immersivo nelle aree ad alta criticità o con *deficit* d'interesse per motivi legati alla collezione e allo spazio. Dai dati raccolti nelle analisi svolte presso il PFM alcune aree

specifiche del percorso attuale sono state descritte come dei punti di debolezza massima del museo come, ad esempio, l'ultima parte della narrazione storica dove vengono esposti i prodotti dal finire degli anni '80 al 2012. In questo caso, essendo una storia ancora troppo poco distante dalla contemporaneità, il rischio di confondere il museo per uno show-room aziendale è davvero imminente, diventando un fattore ostativo all'immersione che viene rintracciato sia nei commenti dei partecipanti ai *focus group* che nei dati numerici del questionario. Per tale motivo, utilizzando videoproiezioni, video mapping, musiche d'epoca, diffondendo le parole dei progettisti o implementando la presenza di schizzi, modellini, plastici realizzati durante la progettazione, si potrebbe attenuare il binomio mercato-business in favore di quello museo-cultura (Marano, Zanigni & Paletta, 2004). Una proposta da avanzare al PFM potrebbe essere proprio quella di esibire quanto più materiale progettuale disponibile in Archivio, enfatizzando la cifra creativa e comunicando le collaborazioni con le figure dei grandi professionisti che hanno sviluppato prodotti per l'azienda proprio negli ultimi decenni. Si potrebbero, ad esempio, rendere accessibili al pubblico i plastici realizzati dagli Architetti Lella e Massimo Vignelli, i quali sono tuttora conservati in Archivio come importanti testimonianze del processo creativo ideato da due figure centrali nella storia dell'architettura contemporanea, un racconto che a sua volta favorirebbe la connessione con altre storie legate al mondo della progettazione (Fotografie 16-22). Esponendo materiale sempre vario e con una rotazione regolare, la realizzazione di nuovi percorsi di *Edutainment* tematici risulterebbe agevolata, nonché variata in base all'argomento proposto. Per il caso studio presentato, pertanto, si potrebbero proporre laboratori di manipolazione tridimensionale e modellismo utilizzando materiali di recupero come cartoni, imballaggi, vecchie riviste e giornali, che andrebbero rielaborati al fine di realizzare dei modellini architettonici e di design da esporre al museo.

Fotografie 16-22: Plastici realizzati da Lella e Massimo Vignelli per Poltrona Frau⁹¹



Di alto valore immerisivo potrebbe essere l'estendere la dinamica dell'*Edutainment* all'intero percorso museale, mettendo a disposizione dei visitatori del materiale vario, senza creare una situazione circoscritta di laboratorio, ma lasciando il fruitore libero di interagire con la materia e senza una definizione precisa della finalità del gioco. Una proposta che affonda le proprie radici nelle teorie dell'apprendimento a scelta libera, il *free-choice learning* di Falk e Dierking (2001; 1995) e sull'energia motivazionale spontanea che si innesca durante le dinamiche del gioco e dell'apprendimento (Celi & Fontana, 2015). Due teorie importanti che ci permettono di rileggere lo spazio e i servizi museali concretamente in chiave partecipativa. Un campione da prendere a riferimento in merito a questo stile ludico-formativo a massima libertà d'accesso è ancora una volta l'*Ikea Museum*. Nello specifico si fa riferimento alla mostra temporanea *Ikea Hacked*, letteralmente "fatta a pezzi". Il museo, infatti, permette ai visitatori di rimaneggiare le proprie collezioni sia mediante l'utilizzo di dispositivi tecnologici precedentemente citati, sia grazie all'interazione manuale e alla manipolazione diretta sugli oggetti, proponendo una dimensione partecipativa estesa dal mondo virtuale a quello reale e analogico.

Gli *Hacker* coinvolti dall'Ikea sono di due nature distinte. I primi sono dei creativi ingaggiati direttamente dal museo per "smembrare" e reinterpretare i prodotti Ikea in chiave artistica, al fine di donare ai pezzi una nuova vita ed entità. Nella collezione "hacked" esposta è possibile

⁹¹ Fonte: Poltrona Frau Archivio aziendale.

riconoscere pezzi di tavoli, vasi, sedie e poltrone iconiche rielaborati in qualcosa d'altro dall'occhio esperto degli artisti coinvolti nel processo di rilettura. Alcuni di questi pezzi sono persino entrati nella collezione permanente del museo, il quale ha acquistato le opere per l'elevato grado artistico rappresentato. Un celebre esempio di Hacker ospitato in residenza dall'Ikea è il duo artistico *Lucas + Lucas*, al quale è stata affidata la rilettura di un'intera stanza. Il secondo tipo di "distruttore" dell'Ikea è, invece, la stessa audience del museo, ossia i visitatori ai quali si dà la possibilità di collaborare al processo creativo mettendo a disposizione delle aree materiche ricche di materiale di riuso e strumentazione varia per realizzare autonomamente il proprio pezzo Ikea (Fotografie 23-24).

Una visione dell'interazione museale molto innovativa che, partendo dalle teorie sull'*Edutainment*, declina lo spazio, il setting e le attività al suo interno in chiave immersiva, accrescendo senza uno sforzo eccessivo il grado di divertimento e di fidelizzazione dei pubblici. La manipolazione diretta, come precedentemente evidenziato, è una componente che agevola l'empatia con un oggetto, un luogo o un'esperienza (Rennie & McClafferty, 2002). Nel caso specifico di Ikea tale concetto è un vero e proprio *value* del brand matrice, tanto che alcuni ricercatori della *Harvard Business School* hanno teorizzato il cosiddetto *IKEA Effect* (Norton, Mochon & Ariely, 2011), fattore che dimostra quanto la vicinanza e l'interazione con l'oggetto fai-da-te porti alla creazione di un'affezione positiva e alla fidelizzazione dei consumer nei confronti del marchio. Lo stesso concetto è stato dunque applicato in ambito culturale, e una simile visione potrebbe essere disposta anche per altre realtà museali poiché, grazie a dei semplici accorgimenti spaziali, sarebbe possibile agevolare la costruzione di un *sentiment* favorevole nei confronti dell'esperienza proposta, dell'istituzione visitata e, non secondariamente, del brand.

Fotografie 23-24: Ikea Museum⁹²



La commistione con linguaggi provenienti dal mondo artistico ancora una volta sembra funzionale alla narrazione dei prodotti commerciali, visione in linea con una delle dimensioni del museo d'impresa presentate all'inizio della ricerca, che vede all'interno delle sale dei musei corporate una ritrovata correlazione tra la sfera dell'arte e quella del design industriale o artigianale (Lehman & Byrom, 2007; Stigliani & Ravasi, 2007; Fanfani, 2002; Nissley & Casey, 2002; Danilov, 1992). Arte che può venire in soccorso all'*exhibit* commerciale specialmente quando è poco risonante, ha una bassa cifra estetica o manca di un'*allure* storica.

⁹² Fonte: alcune foto sono state scattate in loco dalla Dottoranda e altre prese da Internet o dal sito ufficiale dell'Ikea Museum.

Un modello simile a quelli citati potrebbe essere applicato nella seconda parte del percorso del PFM, ossia la parte più moderna, quella che secondo i dati rilevati è definita come la meno soddisfacente. Il riallestimento ad opera di artisti contemporanei potrebbe essere difatti una proposta da valutare in fase di progettazione. La rilettura dello spazio per mano di pittori, scultori, grafici e illustratori è una pratica in uso nei maggiori centri di design mondiale e, talvolta, è applicata anche nei musei storico artistici. L'artista che interpreta un altro artista, o un altro progettista, è una modalità espositiva testata magistralmente nelle sale del MAK⁹³, *Museum für Angewandte Kunst* di Vienna. Il museo ospita al suo interno una vasta collezione di arti applicate, dall'ebanisteria agli arazzi, fino a pezzi di design di modernariato, come le famose sedie *Thonet*, le sedute in legno incurvato a vapore. Proprio la sala delle *Thonet*, la quale si presenta come un corridoio molto lungo e stretto, è stata allestita dall'artista *Barbara Bloom* che ha creato un'installazione stravolgendo completamente i canoni e la poetica espositiva (Cataldo & Paraventi, 2007; Noever, 2001). In questo tratto dell'allestimento le sedute sono nascoste dietro a delle tele retro illuminate e non sono visibili nella loro forma integrale, ma di esse soltanto le *silhouette* vengono proiettate sul pannello a mo' di ombra cinese. L'allestimento *in absentia*, sebbene sembri inizialmente impoverire le informazioni trasmesse al visitatore, in realtà enfatizza l'aspetto più innovativo e peculiare delle sedute, ossia le linee tondeggianti, l'avanzamento della tecnica della curvatura del legno e i decori liberty.

Anche alcuni musei d'impresa internazionali, sulla scia dell'operazione del MAK, si sono avvalsi della consulenza di artisti per rileggere le proprie collezioni, come il museo *Swarovski*, o meglio il *Kristallwelten*⁹⁴ di Wattens in Austria. Questo lungimirante museo corporate ha ingaggiato artisti di fama internazionale per allestire delle vere e proprie stanze simili a grandi *wunderkammer* all'interno dell'esposizione. Il risultato è assolutamente suggestivo, basti citare la stanza *The Chandelier of Grief* firmata dall'artista giapponese *Yayoi Kusama* per comprendere l'elevato grado di rilettura della materia e di commistione tra arte e design che si promuove all'interno dell'istituzione museale.

Per quanto riguarda il PFM, sembra giusto specificare che aggiornare l'allestimento firmato da un progettista del calibro Michele De Lucchi non è cosa semplice, ed è dunque auspicabile

⁹³ <https://www.mak.at> (Accesso libero). [09.09.2019].

⁹⁴ <https://kristallwelten.swarovski.com/Content.Node/wattens/index.it.html> (Accesso libero). [09.09.2019].

procedere per piccoli step progettuali a partire dalle soluzioni più semplici e di facile attuazione. Una prima azione da compiere nella rilettura spaziale, per esempio, potrebbe essere il ricavare uno spazio dedicato alle mostre temporanee nel quale far circolare materiale non esposto nella collezione permanente e dove poter sperimentare nuove rappresentazioni libere dai canoni dell'allestimento permanente. Tale soluzione permetterebbe di mostrare al pubblico del materiale inusuale e di creare rotazione della collezione conservata in archivio, dando l'avvio a mostre tematiche e periodiche.

In questo modo si potrebbero creare strategie di AD mirate e definite per specifici target, costruendo assieme delle strategie comunicative volte alla promozione della temporaneità dell'evento da condividere tramite i canali social e in Rete. I visitatori stessi potranno contribuire alla creazione di una comunicazione para-istituzionale, poiché potranno condividere con la propria rete l'esperienza limitata ed irripetibile che avranno vissuto (Degli Espositi 2015; Bartoletti & Paltrinieri, 2012; Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010).

La commistione con altre espressioni artistiche e la rottura con gli stilemi della collezione permanente esposta al museo sono altre due componenti da tenere presenti in fase progettuale, dimensioni nelle quali è possibile sperimentare poetiche innovative e una nuova proposta dell'*exhibition design*, innalzando il grado di interazione (Achiam, May & Marandino, 2014).

Un modello interessante della sperimentazione temporanea dell'allestimento è proposto dal *Museo Salvatore Ferragamo*⁹⁵ di Firenze il quale, in occasione della mostra *Sustainable Thinking* del 2019, ripensa l'allestimento favorendo l'accesso tattile ai materiali e innalzando il grado di immersione. Punto di particolare interesse nel nuovo allestimento è l'installazione dell'artista *Paola Anziché*, intitolata *Pensiero Naturale* (2018), opera costituita da materiali e filati organici che generano forme scultoree, all'interno di alcune delle quali è possibile entrare e lasciarsi avvolgere dai morbidi tessuti utilizzati a mo' di bozzoli materici. L'intera mostra unisce tematiche care ai valori del brand con le installazioni di artisti del calibro di *Michelangelo Pistoletto* e *Thomas Saraceno*, dando vita ad una commistione positiva tra arte contemporanea e collezione storica aziendale.

Espedienti simili potrebbero essere riprodotti anche nelle sale del PFM, il quale potrebbe accrescere di molto l'*engagement* sviluppando una nuova narrazione incentrata sulla cifra

⁹⁵ <https://www.ferragamo.com/museo/it/ita/> (Accesso libero). [09.09.2019].

artistica e culturale della collezione esposta. Processo che in parte potrebbe essere avviato con facilità, esponendo al museo la collezione delle Vanity Fair che sono state customizzate tra il finire degli anni '90 e l'inizio del 2000 da artisti e creativi italiani di vari settori (Fotomontaggi 1-5). *Eraldo Mauro, Cinzia Ruggeri, Antonio Carena, Douglas Monti* e lo stilista *Roberto Cavalli* sono alcuni dei nomi degli autori che hanno firmato la collezione artistica per Poltrona Frau, una linea che esula dalle logiche del mercato e che, per tale ragione, dovrebbe essere esposta e comunicata all'interno delle sale museali. La collezione, mostrata per la prima volta a Milano presso lo show-room direzionale, è conservata nell'archivio di Poltrona Frau e a rotazione potrebbe essere riportata alla luce sostituendosi alla Vanity bianca posta sotto teca all'ingresso: una Vanity "artistica" alla volta. Una novità che, senza eccessivi sforzi economici e organizzativi, permetterebbe di creare un ciclo di mostre parallelo all'esposizione permanente, nonché lo sviluppo di strategie di comunicazione che verterebbero sul connubio tra arte, artigianato e design promosso dal brand. Una dimensione essenziale per un'istituzione che si occupa di design, grazie allo sviluppo della quale il PFM si potrebbe ridefinire come il custode privilegiato di pezzi unici della produzione aziendale che altrimenti andrebbero dimenticati nei meandri dell'Archivio aziendale senza mai venire esposti al pubblico.

Fotomontaggi 1-5: rappresentazione Chiostrina con alcune Vanity artistiche





6.4 Nuovi percorsi collaborativi

Tra le dimensioni partecipative da attivare per l'evoluzione del museo d'impresa in senso contemporaneo, essenziale è quella che si riferisce al legame che si dovrebbe instaurare tra il museo, il territorio e la cittadinanza locale. Tale aspetto include l'innescarsi di un rapporto diretto con i cittadini che non sono solamente fruitori del prodotto culturale, bensì parte attiva nell'elaborazione dello stesso (Mazzoli, 2018). Le prime sperimentazioni in ambito museale dimostrano che la relazione instaurata tra museo e popolazione locale può migliorare anche la coscienza civica degli stessi cittadini, modificarne a lungo termine l'atteggiamento, le aspettative e il pensiero, poiché essi hanno un potere e un desiderio di partecipazione (Villegas, 2016; Rogers & Rock, 2016; Rodari, 2005) che si traduce nella formazione di una cittadinanza consapevolmente attiva (Torlone, 2017; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Bodo & Cifarelli, 2006).

Nel caso dei musei d'impresa, essendo questo modello altamente settoriale, talvolta possono risultano meno popolari o meno democratici nell'accesso culturale rispetto ad altri musei più tradizionali o maggiormente visitati. Progettare generando delle connessioni con le realtà territoriali di più ampio interesse e di vario genere sembrerebbe una strategia ottimale per raggiungere l'audience ed implementarla, ma anche per riaffermare nuove linee valoriali che facciano leva sull'appartenenza ad un dato *genius loci* con delle proprie peculiarità artistiche, produttive e sociali (Liggeri, 2015; Bonti, 2013; Di Fazio, Platania & Privitera, 2010; Calabrò, 2003; Negri 2003; Quadrio Curzio & Fortis, 2000).

A tal proposito, l'*Ikea Museum* di Älmhult è ancora una volta un'eccellenza da citare per il collegamento che l'azienda, moderna produttrice di design popolare, riesce ad instaurare con il patrimonio artigianale, sociale ed artistico della regione d'appartenenza. Proprio nella sala iniziale del museo, infatti, viene ospitata la collezione d'arte applicata del *Museo Folkloristico dello Småland*, la Regione in cui è sorta l'azienda e in cui è ubicato lo stesso museo corporate. A questa collezione si allacciano consequenzialmente le innovazioni giovanili di *Ignvar Kamprad* fino alla fondazione del primo store Ikea, sede dell'attuale museo.

Dalle parole del Curatore della collezione permanente, Dan Quinn, si evince la volontà del museo di instaurare una forte connessione con il territorio limitrofo.

It is useful for the museum to create a connection with local territory. One example is a cooperation with a local historical museum “Smålands Museum” that have loaning some items from their collection. (Dan Quinn, Ikea Museum Curator)⁹⁶.

Per motivi spaziali il PFM non ha possibilità di ampliare la propria collezione adottandone altre, ma sembra giusto segnalare che nel 2016, in pieno periodo post-sisma, il museo si era offerto di ospitare e conservare nel proprio sito alcune delle opere d'arte che avevano perso la propria ubicazione originaria. Ad ogni modo, pur mancando uno spazio da destinare alle collezioni civiche in modo permanente, il legame con la comunità locale potrebbe instaurarsi mediante logiche collaborative sviluppate assieme ai cittadini, alle istituzioni e alle eccellenze territoriali. Una possibilità di importante rilievo potrebbe essere la connessione già avviata tra il PFM e il *Museo Tattile Statale Omero* di Ancona, eccellenza culturale che promuove visite accessibili tattilmente a tutte le tipologie di fruitori. L'idea di coinvolgere il Museo Omero è nata dalla volontà di enfatizzare la cifra tattile della visita presso il PFM. Dopo un primo contatto con lo staff del Museo Omero, le operatrici museali del PFM e la Dottoranda sono state formate dal Presidente Aldo Grassini e da alcuni suoi collaboratori. Da parte dello stesso Presidente è stata realizzata un'analisi valutativa degli spazi del PFM al fine di individuare la presenza di barriere psico-fisiche, abbatterle e rendere il percorso espositivo quanto più inclusivo per i portatori di particolari handicap visivi. Altro partner definito come determinante per il processo di valorizzazione territoriale è la *Compagnia della Rancia*, importante compagnia teatrale nata negli anni '80 a Tolentino e leader nella produzione di musical a livello nazionale. Anche in questo caso la cooperazione è stata già attivata, precisamente in occasione della *Notte Nazionale dei Musei* del Maggio del 2019, per il quale evento è stata creata un'esperienza di *museum theater* ospitata all'interno delle sale del PFM (Cataldo, 2011; Bridal, 2004). Un intervento congiunto che ha avuto degli ottimi *feedback* sia dal contesto territoriale che a livello nazionale, tanto che *La Lettura*, inserto culturale del *Corriere della Sera*, ha recensito in modo positivo l'espedito attivato presso il museo.

⁹⁶ Estratto di un'intervista strutturata realizzata nel Settembre del 2018 durante il periodo di mobilità all'estero svolto dalla Dottoranda presso la sede dell'Ikea Museum.

Nonostante l'evento abbia richiamato molti visitatori è bene che il PFM, in quanto "istituzione permanente" (ICOM, 2007), ragioni su logiche continuative e persino meno sensazionalistiche, al fine di garantire un *continuum* scambio di risorse con il contesto socio-culturale. Un fattore che potrebbe concretamente avviare tale genere di connessione è la rete turistica *Tolentino Musei*, rinnovata a partire dal 2018. Questa rete si pone l'obiettivo di creare un network incentrato sulla città di Tolentino, collegando insieme i maggiori poli di attrazione turistica e le eccellenze cittadine, quali il Poltrona Frau Museum, le *Terme di Santa Lucia*, il *Politeama Piceno*, il *Teatro Vaccaj*, il *Museo Internazionale dell'Umore* e il *Castello della Rancia*.

La rete, precedentemente costituita, è ancora agli albori ed è difficile giudicare l'operato svolto fino ad oggi, sebbene sembri necessario sottolineare l'importanza di creare una strategia comunitaria per ciò che concerne la dimensione comunicativa volta a promuovere il progetto, divulgandolo anche mediante i canali social l'importanza della rivalutazione turistica, culturale ed economica di un'area fortemente colpita dagli eventi sismici.

Un altro catalizzatore positivo per allacciare legami tra l'istituzione aziendale e il patrimonio locale potrebbe essere il sostegno di realtà emergenti, associazioni, club, artisti e artigiani o altri attori, pubblici e privati, che tendono a originare logiche di valorizzazione culturale del territorio. Il museo secondo tale visione potrebbe assumere il ruolo di "mecenate" culturale attivo nel proprio contesto e farsi promotore delle peculiarità artistiche, tecnologiche ed innovative del panorama marchigiano contemporaneo. Un ambito interessante in cui si potrebbe instaurare un legame concreto con il territorio fino ad avviare progetti personalizzati ed ideati ad hoc per il PFM. Un esempio potrebbe essere la realizzazione di una linea di *merchandising* museale realizzata da artigiani o da comunità e laboratori tolentinati da esporre al museo. Il bookshop museale è difatti risultato essere una delle richieste avanzate durante l'indagine qualitativa dei *focus group*, poiché per i visitatori sembrano apprezzare l'offerta commerciale proposta dal museo se finalizzata all'acquisto di un ricordo dell'esperienza vissuta. Souvenir ancor più gradito se realizzato artigianalmente, localmente e prodotto esclusivamente per la vendita al museo. Una pratica positiva di tale strategia arriva dal panorama corporate italiano, ed è il *Gucci Garden* di Firenze, uno spazio espositivo dove l'azienda racconta la propria evoluzione storica coniugando le collezioni del brand con interventi di video artist, illustratori e performer contemporanei. A fianco alle sale espositive

è stato ricavato un *Art Shop* dove vengono messi in vendita dei prodotti esclusivi che possono essere acquistati unicamente in loco. Dei pezzi unici che spingono il visitatore, appassionato di moda e interessato in un approfondimento del brand, a visitare la struttura e ad acquistare un ricordo della propria esperienza a testimonianza del fatto che *io ci sono stato*. Basandosi su tale modello, il PFM potrebbe commercializzare una linea di oggettistica museale facendola realizzare dalle aziende produttive del contesto territoriale e affiancandole alla propria immagine coordinata. Piccola pelletteria, materiale cartaceo o da cartoleria, sculture in legno, sono alcune delle ipotesi che potrebbero essere realizzate dalle aziende tolentinati in collaborazione con Poltrona Frau, la quale potrebbe persino fornire la materia prima necessaria per la creazione dei manufatti come, ad esempio, gli scarti della Pelle Frau® risultanti dal processo di taglio e di ricopertura artigianale.

6.5 Avviamento dei programmi dialogici

I musei d'impresa possono evolvere instaurando delle forme dialogiche con il contesto, divenendo degli *hub* culturali nei quali è possibile sperimentare nuove raffigurazioni, nuovi linguaggi creativi o sviluppare delle abilità (Crew, 2007).

La dimensione dialogica con i pubblici, pertanto, risulta radicalmente connessa e consequenziale alla visione collaborativa con i cittadini, poiché il legame relazionale che si instaura avviene grazie alla generazione di un flusso discorsivo tra gli utenti e l'istituzione. Nell'epoca dei social media è opportuno sottolineare che il dialogo assume varie forme, come precedentemente riportato, poiché esso può essere declinato sia in contesti Web e digitali, che in incontri dal vivo e in continuità con la vita *offline* (Boccia Artieri, Gemini, Pasquali, Carlo, Farci & Pedroni, 2017; Cataldo, 2014).

Gli *Art Talk* o gli *Art Speak* che organizza il MoMa sono un *exemplum* pragmatico della modalità dialogica che ha influenzato il panorama museale mondiale per la portata innovativa della modalità di interazione sperimentata. Questi momenti di comparazione del tutto informali sono delle vere e proprie lezioni d'arte contemporanea rivolte ai pubblici più vasti i quali, assieme a delle figure strategiche dell'istituzione, come il curatore, il direttore o l'artista, possono dibattere su temi e nozioni fondamentali per definire il contesto culturale

odierno. Appuntamenti che hanno la forma di dibattiti aperti e possono evolvere e proseguire in discussioni online mediante l'utilizzo delle piattaforme partecipative dei social network (Conner, 2013). Di certo, tali opportunità di interazione sono delle strategie pensate per incoraggiare la visita del museo e accrescere l'AD, tuttavia esse sono allo stesso tempo dei momenti inclusivi di educazione museale informale che hanno una portata significativa sul contesto socio-culturale di riferimento (Kawashima, 2006; 2000; Sandell, 1998; Matarasso, 1997). Per un museo del design come il PFM potrebbe essere funzionale e anche facilmente attivabile un espediente che ricalchi delle pratiche simili a quelle del MoMa, fino ad arrivare al ripensamento della dimensione dialogica come cifra democratica, arricchimento della comunità, nonché fattore indispensabile per la definizione del museo corporate in quanto attore sociale e territoriale (Figura 1)⁹⁷. La proposta potrebbe essere quella di programmare delle giornate tematiche su concetti che influenzino anche il territorio d'appartenenza, come la sostenibilità della produzione aziendale, il valore contemporaneo dell'artigianato locale, la dimensione creativa sviluppata in piccole realtà decentrate dai maggiori centri produttivi. In questo modo si potrebbero veicolare persino dei valori e dibattere informalmente su determinati temi, restando liberi da schematismi e approfondendo inoltre concetti fondamentali persino per l'identità aziendale, quali il capitale culturale dell'impresa o il legame con la vocazione produttiva del territorio.

La necessità di agevolare i momenti di interscambio con i pubblici è un dato emerso in modo evidente anche durante l'indagine qualitativa. Molti partecipanti, specialmente nei gruppi degli studenti e degli architetti-designer, hanno richiesto di essere contattati nuovamente per incontri, dibattiti o giornate di formazione poiché rimasti piacevolmente colpiti dall'atteggiamento di apertura del museo dimostrato durante i *focus group*. E', dunque, possibile asserire che il pubblico contemporaneo necessita di sentirsi parte integrante del processo creativo e partecipare in modo attivo agli step progettuali (Gemini & Paltrinieri, 2018; Bartoletti & Paltrinieri, 2012). Seguendo un simile pensiero, altra proposta attuabile per il caso del PFM potrebbe essere quella di lanciare dei sondaggi tramite i canali social rivolti alle *community* e finalizzati a rintracciare delle tematiche gradite all'utenza, far scegliere agli stessi utenti il tema mediante un processo decisionale semplice come quello dell'aggiunta di un "like", o organizzare di conseguenza delle visite programmate che

⁹⁷ Tra le quattro declinazioni per definire il fenomeno del museo d'impresa vengono annoverate anche quella sociale e quella territoriale (Figura 1).

potrebbero essere seguite da momenti di dibattito, ossia dei veri e propri *Design Talk* ispirati al modello promosso dal MoMa e da altri musei artistici (Rogers & Rock, 2016).

Per la costruzione di un'*audience experience* appagante, immersiva e dialogica è quindi indispensabile ragionare anche attorno alla progettazione di attività laboratoriali interattive e nuove strategie programmatiche (Falk & Dierking, 2013; 1992; Radbourne, Glow & Johanson, 2013; Tallon & Walker, 2008). In continuità con la dimensione partecipativa, analizzata nel caso del coinvolgimento dei bambini come target d'utenza inusuale per il Poltrona Frau Museum (Mauro, Zanato & Celi, 2014; D'Ambrosi & Gobbi, 2018) (Cap. V), sembra utile riservare uno spazio privilegiato all'educazione museale anche in fase interpretativa e progettuale, declinandola in attività e servizi rivolti al pubblico e, talvolta, ideati partendo dalla domanda dell'audience.

Nello specifico, per il PFM sono state progettate cinque principali attività laboratoriali inserite nell'attuale *Programma Educational*, le quali sono state suddivise in base all'età dell'utenza, al grado di abilità richiesto, agli utensili culturali impiegati e al livello di partecipazione ludica proposta (Cardone, 2014). Il primo laboratorio rimane *Pelle a Colori*, rivolto ai giovanissimi, utenti dai 6 agli 11 anni, e basato sul coinvolgimento delle Scuole primarie del territorio. Un modello di attività creativa di *Edutainment* che, dopo alcuni test svolti al museo, si è deciso di estendere all'interno nucleo familiare, dando origine ad un secondo laboratorio, definito come *Famiglie Creative*. Quest'ultimo si differenzia da *Pelle a Colori* particolarmente nella fase *minds-on*, ossia nel processo di creazione di un elaborato materico, il quale verrà realizzato a più mani mediante l'utilizzo di utensili, materiali e strumenti differenti, concependo la famiglia come un vero e proprio team di creativi.

Il terzo laboratorio, intitolato *Diario di Bordo: Giovani Reporter al PFM*, si pone l'obiettivo di intercettare la fascia d'età che va dai 12 ai 14 anni, ossia gli studenti delle scuole medie. Dopo un test pilota di *Pelle a Colori* attivato per questa specifica utenza, è stato appurato che la creazione manuale e il disegno dal vero sono delle abilità che, se non coltivate nei curricula scolastici, vengono impoverite durante il processo di crescita (Munari, 2014). Per tale motivo, per questa particolare fascia d'età si è deciso di proporre un laboratorio fotografico mediante l'utilizzo dello *smartphone*, un'esperienza simile a quella realizzata dal *Museo delle Macchine da Caffè del Gruppo Cimbali*, il MUMAC. Vertendo di nuovo sulla dinamica ludica del *role-playing*, i giovani partecipanti verranno insigniti del ruolo del "narratore" e

dovranno ripensare il racconto del museo realizzando video, fotografie e testi finalizzati alla creazione di una comunicazione inedita del museo, incentrando l'attenzione sui particolari che maggiormente hanno colpito i partecipanti durante la visita. Il laboratorio, in sostanza, si fonda sui processi di condivisione social connaturati negli utenti *nativi digitali* (Prensky, 2001) e sulla creazione di rappresentazione digitali immediate e quasi contemporanee all'esperienza vissuta.

Il museo deve prendere coscienza che la tecnologia *mobile*, ossia portatile e personale, è entrata in gioco nelle dinamiche di visita agli spazi fisici e nel tour alla collezione (Yiannoutsou & Avouris, 2012; Katz, LaBar & Lynch, 2011; Proctor, 2010). Gli stessi dispositivi interagiscono con il mondo della cultura, basti citare lo studio che nel 2010 ha confermato che dopo tre anni dal lancio dell'*iPhone* ben 360 applicazioni erano state dedicate ai musei, ossia più di un nuovo prodotto ogni tre giorni era stato generato per questo determinato ambito di interesse (Valtysson, Holdgard & Ling, 2011). Questi processi di cambiamento tecnologico, sociale e culturale devono essere presi in considerazione quando si avvia il design esperienziale, particolarmente se si vogliono ingaggiare le fasce d'utenza degli adolescenti. A tal proposito, il laboratorio *Giovani Reporter* proposto per il Piano Educational del PFM, tiene presenti i dispositivi mobile facendo leva su dinamiche social alle quale i giovani *Millennials* e *Post-Millennials* sono avvezzi (Howe & Strauss, 2000) e con le quali hanno maggior dimestichezza rispetto al disegno dal vero o ad altri processi manuali solitamente proposti nei laboratori (Scarcelli & Stella, 2017).

Il quarto laboratorio è, invece, rivolto all'utenza delle scuole superiori, un non-pubblico difficile da intercettare che molte ricerche nell'ambito della sociologia della cultura stanno cercando di analizzare e coinvolgere nei processi di AD e AE (Crespi, 1996). Questo è il caso dello studio etnografico svolto presso il *Teatro della Tosse* di Genova il quale, mediante la costruzione di un'attività fortemente dialogica, è riuscito ad avvicinare al mondo del teatro la giovane utenza grazie alla mediazione di altri giovani della stessa fascia di età. I ragazzi coinvolti erano stati precedentemente formati e, in occasione di alcuni spettacoli, hanno assunto il ruolo delle guide incaricate di accompagnare ed introdurre i propri coetanei al mondo del teatro (Boni & Ricci, 2018). Un espediente teatrale che sembra essere molto affine al progetto *Teens for Teens*, laboratorio promosso dall'Associazione *Museimpresa* in occasione della Settimana della Cultura d'Impresa del 2018. Il progetto dell'Associazione era

rivolto a tutti i membri e anche il Poltrona Frau Museum ha aderito all'attività, dedicando un'intera giornata alle visite guidate dai *teen*. La logica alla base è la medesima del modello teatrale, ossia il far raccontare la collezione dagli adolescenti tramite le parole degli stessi adolescenti. L'esperienza tenutasi presso il PFM ha ottenuto *feedback* positivi da parte dei partecipanti, *outcome* che ha spinto l'istituzione a concepire il laboratorio in modalità permanente, promuovendolo presso le scuole del territorio e assimilandolo ad un'operazione di doposcuola finalizzato a rinforzare il legame tra scuola e patrimonio locale e a diffondere la cultura artigianale e produttiva (Cardone, 2014; Celi, Cioppi, Falchetti, Miglietta & Guardaldi Vinassa De Regny, 2013; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi, 2004, Petruzzelli, 2004, Sani & Trombini, 2003). Attualmente, la rilettura proposta per il PFM è stata ideata da alcune studentesse del *Liceo Scientifico Statale G. Galilei* di Macerata che hanno preso parte ad un'attività di *Alternanza Scuola-Lavoro* svolta nel 2018. Le studentesse hanno rintracciato delle storie altamente risonanti e parallele alla narrazione dei cento anni di Poltrona Frau. Ogni epoca è stata quindi raccontata partendo dalle grandi scoperte in ambito scientifico, artistico, musicale, economico che hanno fatto da fondale alle vicende aziendali. Le partecipanti al progetto hanno individuato delle storie evocative e accattivanti per il loro target di riferimento e, sulla base delle suggestioni avanzate, è stato un compito svolto in ambito del Dottorato quello di tradurre le proposte in un testo scritto uniforme, utilizzando un *tone of voice* colloquiale e informale (Brunelli, 2014). Ne è un esempio l'estratto di seguito riportato, scritto per far immergere i giovani visitatori nell'epoca degli anni '70-'80. La tecnica narrativa scelta è risultata utile ad attivare la risonanza nelle memorie dei ragazzi, suggestionati dalla descrizione che si fa dello spazio, del periodo storico e della collezione, dettagli che sembrano incoraggiarli nella costruzione di un senso e un significato nuovo da conferire agli oggetti esposti.

Immaginate, qui, stesi a terra sulla moquette, con la schiena contro la base del divano, i teenagers dell'epoca, jeans a zampa e capelli lunghi, incollati ai primi videogiochi della Nintendo: Super Mario Bros per lui e Zelda per lei. Mentre il padre guarda sbalordito le immagini della caduta del Muro di Berlino mandate in onda dal tiggì all'ora della cena, e mormora tra se e sé: "Oggi si fa la storia...". E la mamma, seduta su quella poltroncina, vestaglia a fiori e bigodini, spagina una rivista quando...eccola! proprio la poltrona rossa dei suoi desideri. Poltrona Frau legge nel fondo pagina e sopra c'è seduta una donna, architetta le pare, una certa Gae Aulenti. Allora si immagina seduta su quella poltrona tondeggiante al

posto della tizia famosa, nuovo look, capelli corti, niente più bigodini e assolutamente via quella moquette polverosa, pensa mentre gli occhi vagano per la stanza.

L'ultimo laboratorio ideato per il PFM è nuovamente riferito alla fascia d'utenza delle scuole superiori ed è stato intitolato *Come ti comunico il Museo!* L'attività si presenta come l'evoluzione naturale del laboratorio ideato per le scuole medie, durante il quale l'intera visita è incentrata sull'apparato grafico e pubblicitario presente al museo, proponendo una lettura alternativa della collezione. Un tipo di tour che potrebbe favorire l'interazione con le Scuole secondarie del territorio poiché, essendo la maggior parte di esse già venute in visita al museo, non trovando un riallestimento imminente delle sale museali, potrebbero non valutare nei propri programmi scolastici il PFM come meta per eventuali gite o uscite programmate.

In generale, il *Programma Educational*, velocemente menzionato, risponde ad un'esigenza impellente del PFM di iniziare a generare attività aggiuntive alla mera visita allo spazio espositivo.

Tuttavia, è bene ricordare che per arrivare all'elaborazione di nuove proposte in questa fase della ricerca, è stato fondamentale indagare la conoscenza dei pubblici, le loro necessità, aspettative, bisogni, timori, gusti, al fine di proporre dei modelli partecipativi che nascono ponendo al centro tutte le sfumature dell'audience (Bollo, 2014). Muovendo dall'assunto che i pubblici odierni sono pubblici connessi (Boccia Artieri, 2012), è giusto conoscere e sondare la popolazione museale prima di improntare qualsiasi azione se non si vuole scoraggiare la partecipazione o limitare la collaborazione dialogica alla semplice soddisfazione dell'esperienza (Gemini & Paltrinieri, 2018).

Le attività proposte per il PFM sono quindi una risultante ottenuta dall'unione tra una prima analisi dei pubblici fruitori e la presa coscienza delle risorse economiche, spaziali e professionali che il museo può realmente mettere in campo per la programmazione di esperienze continuative. Eppure, sembra significativo riportare alcune pratiche laboratoriali di livello avanzato che sono state rintracciate nelle best practice analizzate e che potrebbero ingenerare il ripensamento secondo altre modalità di coinvolgimento sempre più collaborative.

Ancora una volta ci si riferisce all'operato dell'*Ikea Museum* che presenta nel proprio programma educativo delle attività finalizzate alla trasmissione di valori universali e slegati dalle logiche del brand. Per prima cosa è bene sottolineare che il museo ha a disposizione

un'intera area per la didattica che viene gestita dal *Visitor Experience Team* del quale fa parte anche il *Museum Educator*, Håkan Kihlström.

L'educazione museale e le attività laboratoriali sono intese come un'esperienza fondamentale per la vita dell'istituzione museale scandinava e, particolarmente, per avviare processi dialogici tendenti all'*Edutainment* (D'Ambrosi & Gobbi, 2018; Okan, 2003).

L'area didattica si presenta come uno spazio dedicato al gioco e all'apprendimento, tanto che l'intero allestimento in questa zona è assolutamente privo di rimandi al brand originario. Ad esempio, nello spazio dei laboratori non è inserito in nessun punto il logo Ikea, neppure quello del museo, proprio perché si vuol creare un luogo creativo protetto e libero da pressioni commerciali, un posto in cui ogni visitatore è invitato ad esprimersi senza alcun timore (Fotografia 16).

L'offerta didattica è veramente vasta e ogni laboratorio è progettato per sviluppare determinate abilità come la risposta creativa, il *problem solving* o il *team working*.

Nello specifico, durante la permanenza presso l'*Ikea Museum*, è stato funzionale documentare il laboratorio rivolto agli studenti universitari, un'esperienza incentrata sul concetto del lavoro di squadra.

Il laboratorio è stato sviluppato secondo due fasi principali, una relativa al lavoro individuale e l'altra a quello collettivo. Per prima cosa è avvenuta la suddivisione del gruppo in due tavoli distanziati dove erano stati disposti dei fogli di alluminio, delle vasche di plastica riempite d'acqua e delle monete. A questo punto l'Educator ha spiegato l'obiettivo del laboratorio, ossia il creare una barchetta di alluminio che potesse contenere il massimo numero di monete senza affondare. All'inizio, ogni partecipante ha lavorato individualmente e ha avuto la possibilità di tentare per due volte l'esperimento in solitaria. Al termine di questa prima fase l'educatore ha chiesto ad ogni partecipante il numero esatto di monete posizionate sulla barchetta, appuntandole alla lavagna. In ogni tavolo alcuni partecipanti erano riusciti a posizionare un numero elevato di monete, mentre altri non erano riusciti a farne galleggiare neppure una. Da qui ha avuto inizio la seconda fase del laboratorio, ossia il momento del lavoro collettivo di gruppo. L'educatore, infatti, ha chiesto ad ogni gruppo di collaborare per creare un'unica barchetta. A questo punto ogni gruppo ha iniziato a lavorare in team realizzando un vero progetto di design e facendo tesoro dei successi ottenuti, ma anche dei fallimenti precedenti. Al termine della seconda fase ogni gruppo è riuscito a far

galleggiare un numero elevato di monete sulla propria creazione collettiva e a questo punto l'educatore ha svelato che quello svolto è esattamente il modello di lavoro sul quale si fonda Ikea (Fotografie 17-22). Il *team work* è infatti uno dei *value* principali dell'azienda che è suddivisa in squadre, ognuna delle quali si occupa di un progetto preciso e all'interno delle quali sono mescolate in modo eterogeneo le competenze di tutti i collaboratori.

In conclusione, tale modalità di laboratorio è molto interessante ed innovativa poiché il racconto autoreferenziale del brand è accantonato in favore della creazione di un'esperienza educativa e divertente, la quale può lavorare a lungo termine sulle dinamiche interne di ogni singolo partecipante (Rodari, 2005).

L'ipotesi da valutare, una volta avviati i primi cicli laboratoriali presso il PFM, è dunque quella di favorire la creazione di un'esperienza simile al caso presentato, comprendendo che il visitor non è forzatamente anche un consumer da istruire o formare, ma bensì è un collaboratore attivo dell'istituzione che, in modo critico, percepisce e analizza gli aspetti fisici, intellettivi ed emotivi che concorrono alla formazione della *museum experience* (Falk & Dierking, 2013; 1992; Pekarik, Doering & Karns, 1999; Korn, 1992).

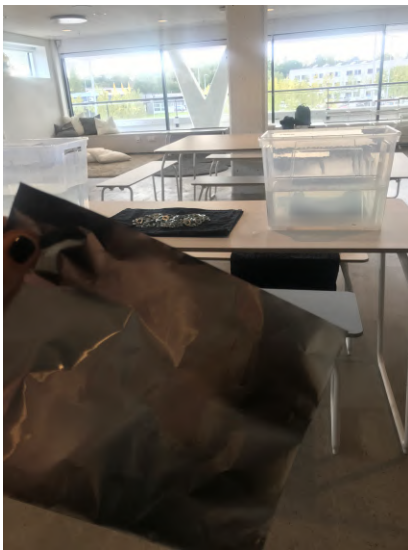
Le strategie partecipative programmate dall'istituzione museale dovranno, pertanto, tenere presente simili fattori soggettivi e diversificare le attività accrescendo la qualità della proposta ludico-educativa, nonché estendendo il concetto di *Edutainment* collaborativo ad ogni ambito della vita museale, dalla comunicazione fino al design dell'esperienza (Arts Council of England, 2018; Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017; Bollo, 2014; Kawashima, 2006; 2000). E' dunque auspicabile che le proposte delle future attività del PFM, e in generale dei musei corporate italiani, vengano incentrate ed influenzate principalmente dagli *input* ricevuti dal pubblico, finalizzando le esperienze culturali avviate alla creazione di una nuova cultura *bottom-up*, "convergente" (Jenkins & Deuze, 2008) e realmente collaborativa (Simon, 2010; Jenkins, 2006).

Fotografia 16: Sala didattica dell'Ikea Museum⁹⁸



⁹⁸ Fotografia scattata in sede dalla Dottoranda durante lo svolgimento del laboratorio didattico presso l'Ikea Museum, Älmhult, Svezia.

Fotografie 17-22: Gli step del laboratorio di team work proposto dall'Ikea Museum⁹⁹



⁹⁹ Fotografia scattata in sede dalla Dottoranda durante lo svolgimento del laboratorio didattico presso l'Ikea Museum, Älmhult, Svezia.

6.6 Il Restyling museale

“Visitors vote with their feet”¹⁰⁰

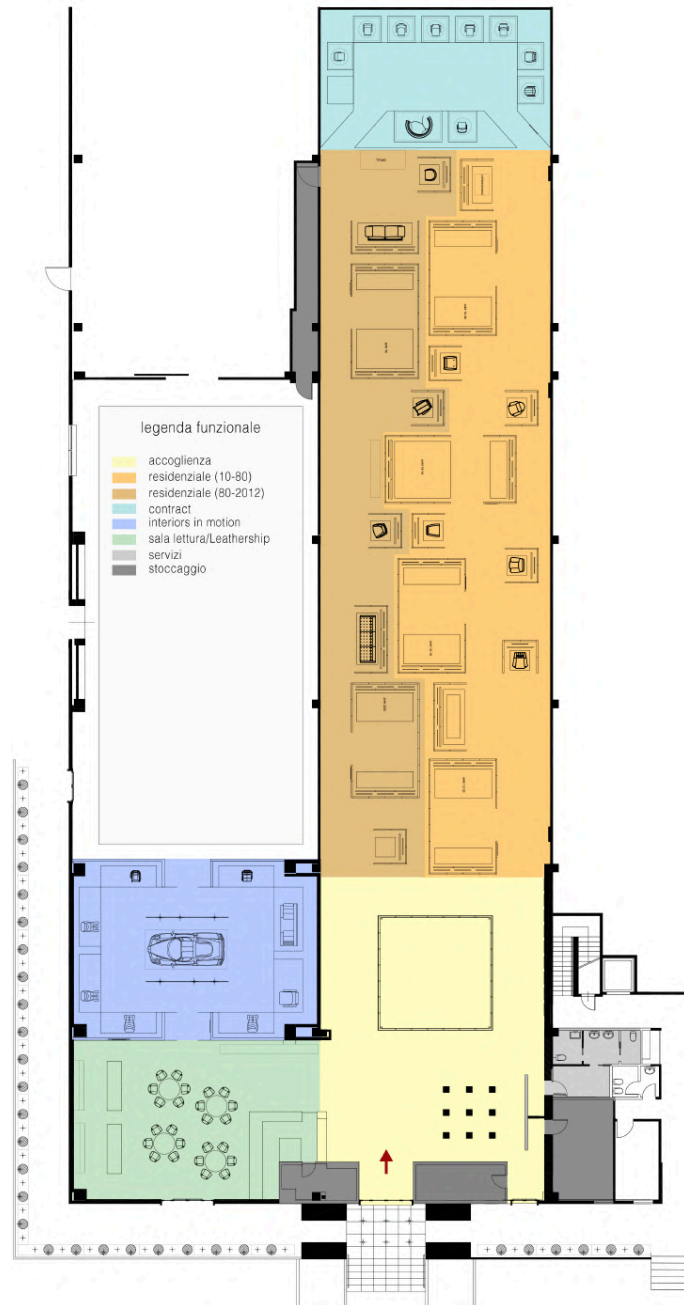
Dalle riflessioni emerse in merito al ripensamento in chiave partecipativa del caso studio analizzato e dai suggerimenti raccolti durante le indagini svolte nella fase analitica, sembra possibile dedurre una prima ipotesi progettuale per il restyling complessivo del Poltrona Frau Museum. Nello step finale della ricerca si è cercato, pertanto, di conferire una veste visuale alle proposte teoriche avanzate, traducendole in accorgimenti spaziali e grafici. Partendo dalla distribuzione funzionale della pianta, per il PFM è stato definito un nuovo *setting*, intendendo lo spazio e l’allestimento come due dei maggiori condizionatori dell’intera *museum experience* (Nissley & Casey, 2002), nonché come due fattori che convogliano nella sfera comunicativa, poiché tutto ciò che è interno al museo emette un messaggio chiaro e ben preciso (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1971). Con l’obiettivo di aggiornare l’attuale design espositivo senza snaturare l’allestimento progettato dall’architetto Michele De Lucchi, è stato dunque ipotizzato un *soft-restyling* che possa essere realizzato in tempi circoscritti e con un impiego di budget relativamente contenuto.

Pertanto, vengo riportate in pianta delle aree differenziate nel colore in base alla nuova vocazione funzionale attribuita. Le zone indicate hanno l’obiettivo di ridistribuire e ridisegnare l’attività esperienziale all’interno del percorso. Queste aree sono state concepite come spazi dove è possibile inserire servizi di varia natura, dalle attività ludico-creative agli approfondimenti virtuali, tenendo presente anche la richiesta dei visitor di aggiungere soste all’interno del percorso al fine di agevolare il benessere del visitatore, attenuare la fatica psico-fisica e limitare la distrazione in favore della soddisfazione (Davey, 2005; Evans, 1995). Una volta definite e approvate le aree funzionali sarà in seguito necessario un approfondimento progettuale che vada a ridisegnare in dettaglio lo spazio e il design dei supporti da utilizzare. Per tale motivo l’investimento economico potrà variare in modo sostanzioso in base alle scelte attuative come, ad esempio, nel caso delle aree didattiche dove potrà essere messo a disposizione del semplice materiale cartaceo o, viceversa, si potrà

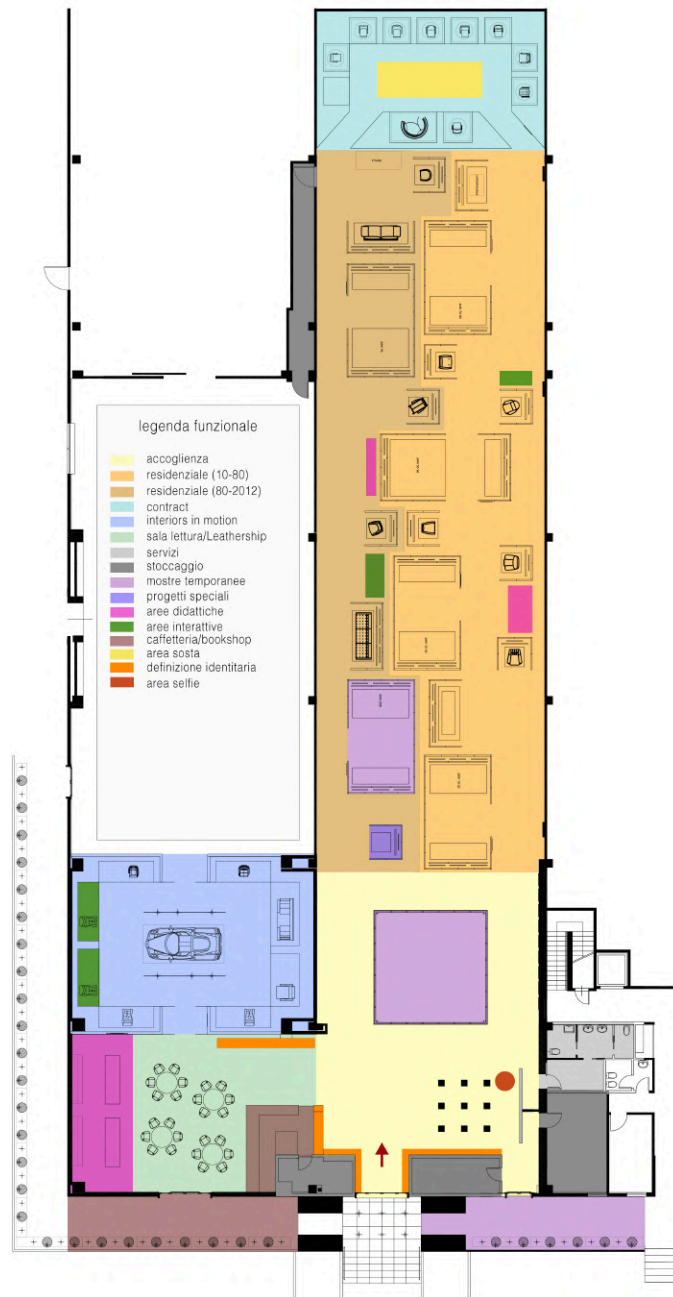
¹⁰⁰ Trad. “I visitatori votano con il loro passo”, B. Serrell, *Exhibit Labels. An Interpretative Approach*, Altamira Press 1996, p. 48.

scegliere di inserire dispositivi multimediali o di investire in modalità di *gamification* (Viola & Idone Cassone, 2017; Hammady, Ma & Temple, 2016). In questa fase di ripensamento è comunque bene riflettere sulla funzionalità dello spazio, un primo momento della progettualità dal quale potranno scaturire delle soluzioni architettoniche e di design di varia elaborazione. Di seguito si ripropone la distribuzione iniziale suddivisa secondo sei macro aree principali e due zone di servizio, affiancandola ad una nuova lettura dello spazio maggiormente articolata che prevede l'individuazione di ben sedici zone tematiche, otto delle quali di nuova formazione. Ed esse sono: i punti di definizione identitaria, la zona didattica permanente, le aree interattive, la torre per le mostre temporanee, quella per i progetti speciali, l'area di sosta nel percorso, l'area selfie, la caffetteria/bookshop.

Pianta distributiva funzioni allo stato attuale



Pianta progettuale della nuova distribuzione funzionale



La nuova proposta distributiva non stravolge il percorso preesistente, poiché si vuole agevolare la rilettura spaziale del PFM in un futuro immediato e mantenere l'estetica progettata dall'architetto De Lucchi. Pertanto, si è deciso di progettare mantenendo l'allestimento invariato, inserendo dove possibile delle funzioni aggiuntive e complementari alla narrazione.

Patendo dall'ingresso si nota subito un'area dedicata al racconto identitario del museo. In questa zona si prevede l'esposizione del logo del PFM, della *Mission* e della *Vision*, del Regolamento e della Carta dei servizi assieme a brochure, materiale informativo di varia natura riguardante il museo e una grafica interamente dedicata ai bambini di cui si parlerà in seguito. Viene mantenuta la presenza del libro degli ospiti e lasciato invariato il tavolo con l'evoluzione grafica del logo aziendale posto all'ingresso della sala lettura. L'inserimento dei documenti costitutivi sembra necessario per definire il PFM già ad un primo livello di conoscenza da parte del fruitore. La proposta potrebbe essere declinata con delle semplici scritte adesive alle pareti, con la realizzazione di cornici in linea con il design essenziale dell'architettura o, ancora, con dei pannelli informativi *freestanding* appoggiati al perimetro (Fotomontaggio 6). L'estetica è dunque coniugabile in varie soluzioni formali, ma resta ferma l'esigenza di raccontare l'identità del museo partendo proprio dal primo punto d'arrivo relativo alla zona dell'accoglienza. In questo punto, inoltre, sulla base dell'analisi dell'accessibilità spaziale del percorso museale realizzata dallo staff del *Museo Tattile Statale Omero* di Ancora, si propone di inserire degli accorgimenti tattili funzionali anche per i visitatori non vedenti. Un dettaglio rilevante, ad esempio, sembra essere l'esposizione di un logo stampato a rilievo o la riproduzione in *braille* dei documenti principali assieme alla possibilità di ascoltarne la lettura per mezzo dell'audioguida.

Essendo l'area dell'accoglienza definita positivamente durante l'indagine si è valutato in questo primo intervento di non stravolgere eccessivamente l'allestimento preesistente, ma di aggiornare unicamente le informazioni rimaste invariate dall'apertura del 2012. Ne è una dimostrazione la parete sulla quale sono annoverati i nomi degli architetti e dei designer che hanno collaborato con l'azienda che necessita di essere ampliato alla luce delle prestigiose collaborazioni che negli ultimi sette anni Poltrona Frau ha instaurato con progettisti di fama internazionale.

Fotomontaggio 6: area Accoglienza



Sempre nella zona introduttiva un altro aspetto che potrebbe essere aggiornato è quello dei nove totem a cui si affida il racconto del glossario degli artigiani. Dall'indagine dei *focus group* è emersa la volontà di indagare tattilmente non soltanto i prodotti finiti, ma anche i materiali grezzi, le imbottiture, gli accessori e gli strumenti che gli artigiani utilizzano durante le lavorazioni, confermando che l'aspetto plurisensoriale, e in particolar modo *hands-on*, è di centrale rilevanza nel processo esperienziale (Grassini, 2016; Morgan, 2012; Candlin, 2010; Angelaccio, Giorgi & Sarti, 2007, Caulton, 1998). Per tale ragione, in linea con una visione ecologica dell'allestimento, i nove totem potrebbero essere spenti e temporaneamente utilizzati come basamenti sui quali esporre del materiale fisico e tattile. Questa proposta tiene presente l'idea di partenza di prevedere un soft-restyling e riutilizzare in modo creativo gli elementi dell'allestimento preesistente (Fotomontaggio 7).

Sempre nella stessa area, assecondando la richiesta mossa dai partecipanti alle indagini di prevedere un angolo *selfie* all'interno del percorso, è stato individuato un punto in cui poter scattare delle foto posto davanti alla parete materica. La parete di pelle multicolore risulta essere difatti una delle soluzioni espositive più attrattive e maggiormente iconiche, nonché assolutamente gradite sia per la valenza tattile che per la resa estetica in fotografia. E' stata inoltre ipotizzata una grafica adesiva da posizionare a terra¹⁰¹ che non vada ad inquinare la resa estetica dell'allestimento (Fotomontaggio 8). L'inserimento di un simbolo grafico è funzionale a segnalare il punto di posizionamento preciso in cui il visitatore potrà scattare il suo personale *selfie*, ritraendo se stesso assieme ad uno degli elementi maggiormente identificativi del PFM.

In ultimo, al fine di agevolare questa modalità di trasmissione spontanea creata dagli utenti-*prosumer* (Degli Espositi 2015; Bartoletti & Paltrinieri, 2012; Ritzer & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010), si prevede di mettere a disposizione dei *selfie-stick* ricoperti con della vera Pelle Frau®, già disponibili al PFM, assieme a delle grafiche in cui si riporta l'hashtag ufficiale del museo, #Pfmuseum, da associare alla descrizione dei contenuti condivisi a mezzo social.

¹⁰¹ Espediente è già stato utilizzato al PFM in occasione della mostra *50+ Il grande gioco dell'industria*, evento del Gennaio del 2017.

Fotomontaggi 7-8: Totem e Angolo Selfie.



La teca della Chiostrina è il punto dell'incipit del percorso predisposto per attivare il processo stupore-meraviglia-curiosità (Eloisa, 2007; Jalla, 2007; Zheng, Adam & Woodcock, 2005). Ciononostante, la staticità dell'oggetto contenuto al suo interno potrebbe sfavorire il senso di sorpresa nei visitatori che ritornano al museo. Per tale motivo, si propone un processo di rilettura in chiave temporanea della teca che potrebbe ospitare a rotazione prodotti maggiormente poetici ed evocativi, come precedentemente anticipato nella mostra delle Vanity Artistiche (Fotomontaggi 1-5). Un impatto visivo inusuale e affine ai linguaggi dell'arte potrebbe agevolare la predisposizione del pubblico a continuare la visita con uno spirito di scoperta, di apertura e di curiosità e percepire il museo, seppur di natura industriale, come un luogo preposto alla cultura, senza distinzioni gerarchiche di genere o di tipologia (Xanthoudaki, 2013; Falk & Dierking, 2000).

Per quanto riguarda i nove monitor posti al lato della teca dove vengono raccontate le fasi di produzione aziendale, durante l'indagine qualitativa tali elementi sono stati indicati da tutti i gruppi come insoddisfacenti, poiché lo stimolo visivo da solo non sembra bastare per far immergere il visitatore nella storia narrata. Sulla base di tale *input* si propone quindi di aggiungere un intervento acustico in questa zona di passaggio, diffondendo nell'ambiente i rumori reali degli attrezzi che lavorano la materia o le voci degli artigiani. L'udito, infatti, è inteso come un senso necessario per rendere maggiormente immersivo, poetico ed attrattivo il percorso, senza stravolgere l'estetica dell'allestimento museale, ma dando vita al contempo ad uno spazio multisensoriale e in linea con le tecniche museografiche contemporanee (Levent & Pascual-Leon, 2014; Dudley, 2013; Morgan, 2012).

Proseguendo nell'area del percorso storico, la *Città delle Torri*, si individuano delle aree distribuite lungo l'intero allestimento e segnalate con colorazioni differenti per indicare le due principali funzioni. Queste zone sono pensate come delle *workstation* suddivise in aree ludico-creative, finalizzate ai processi di *Edutainment*, e aree di approfondimento tematico, sviluppate mediante l'utilizzo di utensili multimediali che agevolano l'accrescimento dell'interazione. Le postazioni di didattica progettate hanno lo scopo di permettere di strutturare dei laboratori itineranti all'interno dell'allestimento, invitando i visitor a creare e progettare in completa autonomia il proprio elaborato, utilizzando la pelle e altri materiali lasciati costantemente a disposizione dei fruitori (Fotomontaggio 9). In quest'ottica sarebbe interessante sperimentare la costruzione di opere collettive dando delle linee guida iniziali e

lasciando in seguito i visitatori liberi di interagire a proprio piacimento sul manufatto. Un caso interessante di tale pratica potrebbe essere quello di creare un fumetto ambientato nelle sale del museo, dove l'utente potrebbe interagire sia con il disegno che con le parole contribuendo a costruire una storia collettiva. La proposta può essere declinata in varie modalità estetiche e linguaggi artistici, ma il *concept* alla base resta invariato, ed è quello di fornire continuamente ai visitor la possibilità di manipolare, creare, approfondire, personalizzare e trarre diletto dalla propria esperienza culturale (Grassini, 2016; Cardone, 2014; Black, 2005).

Per quanto riguarda le aree interattive, invece, i supporti multimediali indicati possono essere intesi come semplici installazioni audio e video, ma anche come rielaborazioni artistiche di video-art, videoproiezioni o, ancora, come delle aree gioco multimediale dedicate al *gaming* (Viola & Idone Cassone, 2017; Hammady, Ma & Temple, 2016) (Fotomontaggio 10). Ovviamente il differente impiego di tecnologia varia in base all'investimento che l'azienda vorrà compiere, ma è bene iniziare a prevedere l'inserimento di dispositivi tecnologici nel percorso del PFM, al fine di assecondare la richiesta estesa in molti dei campioni analizzati durante le indagini i quali hanno evidenziato un notevole gap tecnologico nella narrazione museale (Rialti, Zollo, Boccardi & Marzi, 2015; Bonacini, 2012; Mandrano, 2009; Ciolfi, Cooke, Hall, Bannon, & Oliva, 2005; Serrell, 2002).

La prima parte dell'allestimento, comunque, secondo il progetto presentato non subirebbe stravolgimenti sostanziali, essendo stata definita come la più apprezzata dai partecipanti alle indagini quanti-qualitative. Tuttavia, una riflessione a parte va sviluppata per l'apparato grafico e comunicativo esteso in tutto il percorso museale poiché, particolarmente dalle analisi qualitative, questo fattore è stato indicato come un punto di debolezza dell'esperienza di visita.

Fotomontaggi 9-10: Workstation didattica e Area interattiva



L'apparato grafico al PFM si sviluppa unicamente tramite le didascalie, ossia i cartellini che riportano le informazioni necessarie per il riconoscimento dell'*exhibit*. Le didascalie presenti al museo sono in italiano ed inglese, esse indicano i dati principali sull'oggetto, come il nome del prodotto, l'autore e l'anno di creazione. In aggiunta, in una seconda parte della didascalia, intitolata *Numeri*, vengono elencati i quantitativi numerici di materia prima utilizzata, di ore lavorative impiegate e altre informazioni relative alla realizzazione dell'oggetto. Il concetto alla base è quello di sensibilizzare il visitatore elencando numericamente il grande lavoro e impiego di materiale pregiato che c'è dietro ogni prodotto Frau. Quello proposto però risulta essere un tentativo debole, specialmente perché l'elenco sistematico e di carattere numerico trasmette ben poco al visitatore generico, a discapito della modalità espressiva della narrazione che perde in evocazione e risonanza (Vitale, 2010; Ferrara, 2007). Muovendo dalla necessità di rendere maggiormente immersivo e narrativo lo spazio, si è reputato necessario progettare una nuova didascalia di natura interpretativa che presenti differenti livelli di approfondimento del testo, come consigliato dalle Linee guida redatte dal *MiBACT* in materia di comunicazione *onsite*¹⁰² negli spazi museali (Da Milano & Sciacchitano, 2015). I tre gradi di lettura proposti si riferiscono a tre fasi di conoscenza corrispondenti alle informazioni generiche, ad un focus aneddotico e alla narrazione elaborata per i bambini, segnalata con un'apposita mascotte (Figura 15).

Si propone, quindi, un tipo di apparato comunicativo con un'*affordance* migliorata e un testo più risonante, nonché indagabile secondo il proprio grado di interessamento rispetto al tema esposto. Inoltre, l'idea di strutturare un percorso grafico alternativo adatto anche ai bambini parte dall'esigenza avanzata da alcuni dei giovani visitatori che hanno preso parte ai primi laboratori *Pelle a Colori* (Cap. V).

La mascotte, chiamata *Chiodino*, è stata progettata citando uno dei principali componenti delle lavorazioni di Frau, ossia il chiodo imbottito e ricoperto in pelle che serve in fase di ricopertura per decorare la superficie, ma anche per ancorare la pelle alla struttura sottostante (Figura 14). Questo elemento diviene un personaggio illustrato, e si presenta ai bambini come una piccola parte che può fare la differenza sul tutto, incoraggiando in tal senso i giovani visitatori a partecipare all'esperienza e ad essere quanto più propositivi, poiché i loro pensieri sono rilevanti al pari di quelli degli adulti.

¹⁰² <http://musei.puglia.beniculturali.it/wp-content/uploads/2018/08/Linee-guida-comunicazione.PDF.pdf> (Accesso libero). [04.07.2019].

«Ciao, io sono Chiodino. Sono l'elemento più piccolo della famiglia Frau, ma senza di me niente di ciò che vedi sarebbe possibile realizzare. Sai, noi piccini possiamo fare grandi cose!».

Il chiodino è, dunque, il simbolo che i bambini incontreranno durante tutta l'esperienza di visita e che segnerà loro le storie più accattivanti e particolari da leggere, narrandole con una scelta lessicale associata ad un linguaggio denso di aggettivi, paragoni ed aneddoti (Brunelli, 2014). La mascotte potrà in seguito essere declinata in varie modalità di rappresentazioni ed interazione, dalla creazione di giochi da tavola, quiz, gadget o merchandising, tutti prodotti rivolti specificatamente all'utenza dei bambini, un target di primaria importanza per le istituzioni culturali contemporanee.

Figura 14: Illustrazione di Chiodino, nuova mascotte museale

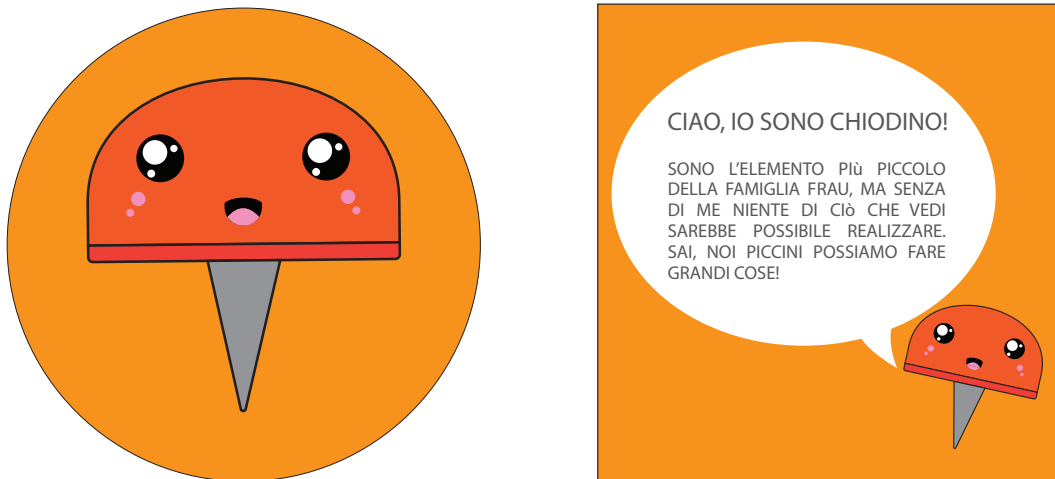


Figura 15: Didascalie a tre livelli narrativi



Fotomontaggio 11: Nuova didascalia per il divano Chester



Fotomontaggio 12: Nuova didascalia per la poltrona Dezza



Tornando al tema del design spaziale e dell'allestimento, un argomento centrale risulta essere la rilettura della seconda metà del percorso storico del museo, appartenente alla *Città delle Torri*, ed indicata come il punto di debolezza maggiore dell'allestimento da circa il 65% dei partecipanti all'indagine quantitativa e dalla quasi totalità dei partecipanti ai *focus group*. Per questo tratto del percorso si ipotizza di riassumere gli argomenti meno evocativi, come la storia degli anni '90 e degli anni 2000 che potrebbero essere uniti all'interno di un'unica torre. Lo spazio espositivo ricavato, viceversa, potrà essere predisposto come contenitore temporaneo in cui narrare la continua evoluzione della contemporaneità. Un allestimento variabile, destinato ad accogliere delle mostre cicliche su temi legati all'arte, all'artigianato, ma anche all'attualità e ai cambiamenti della nostra epoca. Una nuova prospettiva per concepire lo spazio museale come un organismo vivente e mutevole, visione necessaria anche per programmare delle strategie di promozione social e invitare gli utenti a visitare il museo per tutta la durata dell'*exhibition*. Ad esempio, una prima mostra potrebbe vertere sull'esposizione dei progetti realizzati dai bambini per *Pelle a Colori* (Fotografie 13-14), durante la quale i bambini che hanno partecipato ai laboratori potrebbero essere coinvolti nel racconto della propria esperienza, fino a proporre una modalità di visita completamente curata dai giovani partecipanti che vestirebbero i panni delle guide museali per questo particolare evento.

Per quanto riguarda l'ultima torre espositiva, da progetto iniziale avrebbe dovuto esporre a rotazione le novità annuali proposte al *Salone del Mobile* di Milano, ma in realtà è rimasta per lo più statica ed invariata¹⁰³. Perciò, si ribadisce la necessità di esporre in questa torre dei prodotti liberi dalle logiche del mercato, della novità e dell'ultima tendenza, bensì si propone di usare lo spazio per esporre dei prodotti d'archivio o *limited edition* di particolare rilievo, i cosiddetti progetti speciali. In questo modo si interromperebbe la logica cronologica dell'allestimento, dando la possibilità a pezzi rari e mai esposti di essere fruiti, comunicati e raccontati come *unicum* rispolverati dall'archivio. L'archivio, infatti, deve essere concepito come il *caveau* del museo, e ad ogni preziosa testimonianza conservata al suo interno è bene dare periodicamente la giusta visibilità. Un esempio corrente di prodotto da esporre potrebbe essere la *San Luca 50+50 limited edition* con disegno grafico dell'artista *Max Huber*. La *San*

¹⁰³ Nel corso del triennio di Dottorato svolto in azienda è avvenuta un'unica sostituzione del prodotto esposto. La poltrona *Juliet* di Benjamin Hubert, vincitore del Contest realizzato in occasione del Centenario, è stata sostituita nel 2019 con la *CocCentenariokpit*, seduta da ufficio realizzata in collaborazione con il Ferrari Design Center.

Luca, progettata dai fratelli Castiglioni negli anni Sessanta, è un'icona del design italiano nel mondo e questa nuova texture grafica ideata utilizzando le opere di *Huber*, contemporaneo e collaboratore grafico dei Castiglioni, la qualifica come prodotto speciale degno di essere raccontato all'interno delle sale museali, dove arte e design si fondono perfettamente all'unisono.

Per ciò che concerne la Divisione Contract, apprezzata dalla maggioranza dei partecipanti alle indagini, come si può notare dalla pianta distributiva essa corrisponde alla metà precisa del percorso storico. Per tale motivo si è previsto l'inserimento di un'area di sosta centrale, declinabile in varie soluzioni formali, che possa agevolare il confort fisico dei visitatori, il riposo, nonché la permanenza in uno spazio ricco di stimoli visivi (Davey, 2005). Si evidenzia inoltre, come emerso dall'indagine qualitativa, la richiesta di inserire dei pannelli fonoassorbenti sul soffitto e di tarare l'acustica della sala per diffondere della musica classica ripresa dalle maggiori opere liriche, con l'obiettivo di accrescere la suggestione nel visitatore di trovarsi all'interno di un allestimento di differente natura rispetto al residenziale, con una cifra artistica, teatrale, ed internazionale maggiormente spiccata (Fotomontaggio 13).

Per la Divisione Interiors in Motion, invece, reputata in fase di indagine quanti-qualitativa come una delle più deboli nel gradimento, sono stati progettati degli inserimenti di multimedialità che possono favorire la costruzione di senso rispetto alla collezione esposta (Walmsley, 2016; Tallon & Walker, 2008; Serrell, 2002; Silverman, 1999). Anche in questo caso le nuove tecnologie possono essere declinate secondo differenti raffigurazioni: dal semplice schermo in cui visionare la Ferrari che sfreccia sulla pista di Maranello ascoltando il rombo del motore, fino all'introduzione di un visore di *AR*, *Augmented Reality*, usando il quale si può avere l'impressione di gareggiare in pista e prendere parte alle corse di Formula Uno stando comodamente seduti sui sedili realizzati da Poltrona Frau per i più grandi piloti del mondo (Fotomontaggio 14). Le interazioni tecnologiche di *gaming* potrebbero incentivare ampiamente l'immersione dei visitatori nei confronti di *exhibit* privi di *appeal* artistico-culturale e definiti dai campioni delle indagini come troppo assimilabili a oggetti esposti all'interno di rivenditori del settore automobilistico (Viola & Idone Cassone, 2017; Hammady, Ma & Temple, 2016; Petruzzi, 2015). Ad ogni modo, onde evitare il pericolo di incombere nella *disneyficazione* della cultura d'impresa (Macdonald, 2010), è raccomandabile che tali espedienti siano progettati a partire dall'identità dell'istituzione

museale e tenendo presente la sua vocazione e posizione rispetto alle pratiche ludiche e formative più avanzate in tema di *Edutainment* e uso di nuove tecnologie.

Fotomontaggi 13-14: Divisione Contract e Divisione Interiors in Motion



Per quanto riguarda la Sala lettura, invece, si prevede di mantenere uno spazio permanente dedicato all'educazione museale che sarà attrezzato per permettere la conduzione dei laboratori descritti in precedenza (Paragrafo 5.5).

Tale spazio sarà affiancato da un'area ristoro-caffetteria, la quale potrebbe estendersi anche al porticato esterno che costeggia il perimetro del museo. A fianco al *Museum Cafè* sarebbe interessante aggiungere anche una zona *Boutique-Bookshop* (Fotomontaggio 15), ossia uno spazio volto alla vendita di prodotti locali del territorio o merchandising artigianale commercializzato dal PFM. Una richiesta affine al concetto di bookshop museale emerso durante le indagini qualitative, che permetterebbe di concludere l'esperienza di visita anche grazie all'acquisto di oggetti realizzati in esclusiva per il museo. Secondo questa visione, si definirebbe una zona del museo predisposta alla vendita di oggettistica, fattore non trascurabile per il sostentamento di un'istituzione museale che non prevede il pagamento di alcun ticket d'ingresso.

Va specificato, inoltre, che lo spazio esterno è stato progettato sia ad uso di un'ipotetica caffetteria, sia come una "galleria a cielo aperto" (Fotomontaggio 16) in cui ospitare mostre ed esposizioni temporanee di artisti e creativi del territorio che abbiano dei punti di contatto con i *value* aziendali come, ad esempio, l'esaltazione della materia prima, la meticolosità delle lavorazioni artigiane e altri concept riconducibili al mondo di Poltrona Frau.

Fotomontaggio 15: Museum Cafè e Boutique



Fotomontaggio 16: Mostre temporanee spazio esterno



Per concludere, sembra opportuno specificare che le modifiche dell'impianto espositivo, il ripensamento del mix-comunicazionale e le proposte dei nuovi servizi potranno essere avviati presso l'istituzione soltanto a seguito di un aggiornamento del programma scientifico e del programma museografico del PFM, documenti che devono essere centrali quando si vuol ridisegnare con coerenza l'esperienza proposta per i pubblici museali (Cataldo & Paraventi, 2007). Altresì, la serie di interventi elencati è stata definita di attivazione relativamente immediata, poiché intesa come un primo grado di rilettura dello spazio, dell'apparato grafico e delle attività progettate per il PFM, operazioni finalizzate ad accrescere la partecipazione, l'*engagement* emozionale, l'interazione e la manipolazione diretta sugli *exhibit*, estendendo tutti questi valori positivi per la *visitor experience* all'intero arco della visita museale (Munro, 2014; Falk & Dierking, 2013; 1992; Radbourne, Glow & Johanson, 2013; Black, 2005; Korn, 1992).

Quello proposto sembra quindi essere un ripensamento necessario che, partendo dall'aggiornamento dell'*exhibition design* e delle strategie comunicative, arriva a modificare la reputazione del museo stesso, il quale potrà essere ridefinito nel contesto sociale come un attore culturale aperto alla partecipazione, nonché fulcro centrale della comunità. Le quattro dimensioni partecipative attinenti al mondo della condivisione in Rete, dell'immersività spaziale, delle dinamiche collaborazione e del dialogo territoriale, infine, sono da intendere come fattori interdipendenti tra di essi che devono essere progettati in una visione circolare e olistica del soggetto museale (Figura 10). Secondo tali prospettive, il museo d'impresa potrà finalmente evolvere in un soggetto unificatore delle due espressioni antipodali che rappresenta, quella aziendale e del mercato e quella del mondo artistico e della cultura (Marano, Zanigni & Paletta, 2004; Gilodi, 2002;), facendo leva sulla propria peculiare identità ed enfatizzando e valorizzando il capitale culturale dell'azienda custode di una storia irripetibile.

Conclusioni

“I musei sono necessari quanto le scuole e gli ospedali in quanto affinano la sensibilità, stimolano l’immaginazione, educano i sentimenti e risvegliano nelle persone uno spirito critico e autocritico.” Mario Vargas Llosa¹⁰⁴

Il lavoro di tesi ha dimostrato che il museo d’impresa contemporaneo sta evolvendo verso una dimensione partecipativa sempre più estesa in vari aspetti ed ambiti della propria costituzione.

All’interno dello studio sono stati individuati i possibili percorsi e le strategie per avviare il ripensamento delle politiche e delle poetiche in chiave inclusiva del museo corporate, enfatizzandone il valore culturale, accrescendo il posizionamento e diminuendo il *gap* con l’operato delle istituzioni museali storiche o maggiormente attrattive.

In particolare, per quanto riguarda il caso studio del Poltrona Frau Museum, la progettazione di nuove forme comunicative, allestitivo e partecipative è stata la risposta all’obiettivo conoscitivo espresso nel disegno della ricerca. Pertanto, a seguito delle indagini quantitative e qualitative sviluppate, è possibile asserire che le proposte operative avanzate per il PFM richiederanno un lavoro congiunto e una visione opportunamente strategica della gestione museale, nonché un monitoraggio approfondito dei visitor museali, delle loro necessità, aspettative e aspirazioni.

Al fine di avviare il miglioramento concreto del museo, è bene quindi tenere costantemente presenti le quattro dimensioni partecipative nella costruzione di codici comunicativi, espositivi e narrativi (Luchetti & Tota, 2018), parametri che attengono alla comunicazione *onsite* e *offsite* (Ducci, Marino & Raimondi, 2018; Cataldo & Paraventi, 2007), all’allestimento, all’integrazione di nuove tecnologie nell’esperienza, al dialogo con il territorio e alla programmazione di attività ludico-creative di natura collaborativa. Ovviamente la commistione di tali azioni, strumenti e fattori deve essere concertata con minuzia, poiché qualsiasi rappresentazione simbolica che il museo sceglie di attivare, o che

¹⁰⁴ Premio Nobel per la Letteratura nel 2010.

inserisce al suo interno, entra a far parte di un grande sistema comunicativo e narrativo che si rivolge direttamente ai fruitori (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1971).

Una visione olistica e transdisciplinare che interpreta il museo come un'impresa sociale a tutti gli effetti, essendo questo attore in grado di ingenerare flussi di scambio con il contesto e con i pubblici tramite l'avviamento di attività specifiche ed allineate alla ragione della propria esistenza (Ford, 2012).

Per tale motivo, la fase progettuale ha visto come primo momento di riflessione proprio la ridefinizione identitaria del PFM, sulla quale si sono successivamente basate tutte le ipotesi museologiche e museografiche avanzate, ossia le nuove strategie comunicative ed educative sviluppate per il *case study*.

Alla luce delle indagini compiute in diversi momenti della ricerca, è possibile asserire che il Poltrona Frau Museum ha dei punti di forza connaturati alla propria identità, tuttavia presenta al contempo delle criticità influenzate principalmente dalla *governance* in atto.

Il maggior punto di pregio del PFM risulta essere l'accessibilità tattile estesa all'intera collezione, rinforzo funzionale che agevola l'immersione plurisensoriale e rende possibile rintracciare nei visitatori lo stupore e la meraviglia in risposta agli stimoli percettivi offerti (Levent & Pascual-Leon, 2014; Jalla, 2007; Classen, 2005; Zheng, Adam & Woodcock, 2005; Boltom & Colson, 2003; Falk & Dierking, 2000; Caulton, 1998).

A seguire, il gradimento complessivo dell'esperienza è stato giudicato come buono, sebbene la prima parte del percorso sia stata apprezzata maggiormente rispetto alle altre per via della forte narratività evocativa e per il sistema di significati legati alle epoche passate che gli *exhibit* riescono a disvelare grazie all'elevato grado di riconoscibilità, estetica ed artisticità. La seconda parte del percorso storico, ossia quella più moderna, è stata indicata contrariamente come il punto di debolezza massimo del PFM, una risposta amplificata dalla bassa risonanza dei prodotti esposti. E', pertanto, auspicabile il ripensamento e il riallestimento del percorso partendo proprio da questi dati, favorendo l'inserimento di prodotti maggiormente iconici, poetici, artistici e corredandoli con un apparato grafico-visivo che amplifichi le *qualità-ponte* dell'oggetto, alleggerendo le configurazioni percettive non attraenti o persino disturbanti (Dudley, 2013; Cataldo & Paraventi, 2007; Caulton, 1998).

Rimanendo sul tema dell'allestimento, i due distaccamenti delle Divisioni Contract e Interiors in Motion, sebbene la logica del *setting* sia pressoché la medesima, sono stati

definiti da pareri discordanti. Se il primo, infatti, risulta apprezzato per la vocazione internazionale e la presenza di *exhibit* connessi al tema della cultura teatrale e lirica, il secondo, quello dedicato alla mobilità e agli interni dei veicoli, risulta essere ridondante e troppo affine ad un'esposizione con logiche commerciali piuttosto che ad una di matrice museale.

Come dimostrato, il tema dell'allestimento è di centrale importanza nella definizione del museo corporate, specialmente perché nei musei generati dalle aziende il fraintendimento di uno spazio di vocazione economica-commerciale invece che storico-culturale è difficile da debellare completamente (Marano, Zanigni & Paletta, 2004).

In realtà, in questi spazi culturali dovrebbe avvenire una “pacificazione” tra la natura economica e quella espositiva, generando un luogo di armonia in cui l'azienda non deve promuovere o vendere qualcosa al cliente, ma raccontare ed esprimere se stessa, trasformando la singola storia in un tassello di una grande memoria collettiva (Trione, 2016).

La soluzione rintracciata per risolvere l'ambiguità del luogo e per esternare la natura culturale del museo è da ricercare nella programmazione di una strategia comunicativa adeguata e una rappresentazione *offsite* che valorizzi il carattere storico del luogo, ricercando la massima collaborazione con altri istituti e centri di ricerca che potrebbero agevolare e cooperare all'interpretazione delle collezioni, dello spazio e anche dei servizi.

Il tema della comunicazione è dunque prioritario se si vuol definire una strada che conduca all'evoluzione del museo d'impresa in un museo maggiormente inclusivo e di ampio richiamo. Nell'era partecipativa in cui si opera, le modalità colloquiali e relazionali devono essere costruite tenendo presente l'interazione dialogica che si può instaurare in Rete tra il museo e l'*audience*, un legame instaurato a prescindere dal contatto reale con lo spazio espositivo fisico (Angelino Giorzet & Vellar, 2018; Ducci, Marino & Raimondi, 2018; Langa, 2014; Rozen, 2012).

A tal proposito, al fine di agevolare il dialogo con i pubblici e il territorio di riferimento, una proposta avanzata nel corso della fase interpretativa della ricerca risulta essere pregnante rispetto al tema. Si tratta dell'ipotesi di coinvolgere gli utenti a partire dalla co-creazione del prodotto culturale, domandando loro di scegliere persino il soggetto per una possibile mostra temporanea, una performance, un evento o un ciclo di appuntamenti (Rogers & Rock, 2016). O ancora, un'altra idea avanzata dai partecipanti alle indagini è stata la proposta di una

possibile collaborazione tra l'istituzione museale e alcune *community social* per la realizzazione di strategie promozionali innovative. Avendo percepito l'urgenza di strutturare ed aggiornare la programmazione comunicativa del PFM, un numero rilevante di soggetti ha insistito nel sottolineare l'importanza della valorizzazione del materiale spontaneo creato dagli stessi visitatori, in un'ottica di co-creazione collettiva di materiale metanarrativo efficace per il racconto della *museum experience*, utilizzando un *tone of voice* informale, amichevole ed attendibile (Cataldo, 2014; Bonacini, 2012; Hinton & Whitelaw, 2010; Vitale, 2010; Kalfatovic, Kapsalis, Spiess, Van Camp & Edson, 2009; Finnis, 2008).

La sfida del museo corporate che opera nella contemporaneità sembra essere proprio quella di progettare una strategia comunicativa volta ad implementare e promuovere la natura culturale del luogo, eliminando i fattori ostativi che potrebbero limitare l'intervento degli utenti, e interpretando questi ultimi come co-curatori che agiscono mediante le dinamiche di *prosumerismo* e di interazione sviluppate online (Villegas, 2016; Degli Espositi, 2015; Hillman, Jungselius & Weilenmann, 2013; Ritz & Jurgenson, 2012; Ritzer, 2010).

Come anticipato, la comunicazione nel *case study* del PFM è risultata essere una dimensione debole, da implementare ed accrescere in partecipazione, poiché risente in modo negativo di una gestione non autonoma e della mancanza di personale formato e dedicato al solo mondo culturale, dove le logiche del mercato dovrebbero essere momentaneamente messe in *stand by* in favore della costruzione di ulteriori sensi e significati di matrice sociale, culturale e persino artistica. E' bene ricordare che il museo è esso stesso un *medium* (Silverstone, 1994), perciò è essenziale che l'istituzione museale calibri, in aggiornamento costante, le dinamiche di comunicazione e di scambio con i pubblici più vasti, al fine di presentarsi come un soggetto attivo sul contesto territoriale e sul panorama nazionale.

Un alto grado di partecipazione corrisponde all'abbandono di una certa refrattarietà diffusa nei musei aziendali, in favore della costruzione di un equilibrio simmetrico tra la comunicazione esterna e l'attività in loco, tarando in egual misura la portata del vettore in uscita del *reach*, che di quello in entrata dell'*engage*, e prestando particolare attenzione alle dinamiche social (Barron & Leask, 2017; Walmsley, 2016; Bollo, 2014; Tallon & Walker, 2008).

Il museo d'impresa realmente partecipativo ed inclusivo dovrà porsi l'obiettivo di ideare un prodotto culturale da lasciar esperire ai propri visitatori, qualcosa che vada al di là della mera

visita o del tour delle collezioni, ovverosia, deve creare un'esperienza museale appagante (Falk & Dierking, 2013; 1992). In tal senso, il processo di *Edutainment* risulta essere una delle pratiche maggiormente funzionali da attivare come design d'esperienza nell'attualità (Arts Council of England, 2018; Bollo, Da Milano, Gariboldi & Torch, 2017; Bollo, 2014; Kawashima, 2006; 2000), specialmente nei musei dove si può interagire direttamente con la collezione poiché priva di problemi conservativi. Altresì, è auspicabile che il concetto di apprendimento ludico o, viceversa, di divertimento educativo, sia propagato nell'intera esperienza museale, anche mediante una declinazione spaziale che permetta interazioni autonome e momenti di pausa creativa individuale. Una concezione affine al progetto delle *workstation* didattiche ed interattive elaborate per il PFM (Cap. VI), le quali sono state ipotizzate e disseminate per tutto il percorso di visita, favorendo in questo modo il dialogo e la connessione diretta tra visitatore, spazio ed oggetto. Ovviamente, secondo tale concezione di matrice collaborativa è impensabile prescindere dall'utilizzo di nuove tecnologie durante l'esperienza, poiché queste possono agevolare sia le dinamiche di *Edutainment*, sia l'immersività esperienziale, declinandosi in differenti modalità che si estendono dalla semplice consultazione di materiale audio-visivo fino ad una vera e propria *gamification* museale (Viola & Idone Cassone, 2017; Hammady, Ma & Temple, 2016; Petrucci, 2015; Okan, 2003).

Le proposte laboratoriali di *Edutainment* progettate ed attivate presso il PFM nel corso del Dottorato tendono ad innalzare e potenziare l'esperienza emotiva, intesa come *benefit* sia funzionale che emozionale e cognitivo (Munro, 2014; Tallon & Walker, 2008; Kotler & Kotler, 1999; Umiker-Sebeok, 1994). Tuttavia, il mancato utilizzo di una tecnologia metanarrativa da parte del PFM si è dimostrato un fattore di debolezza allargato a differenti aspetti, dalla comunicazione fino all'allestimento del percorso (Ippoliti & Meschini, 2011), e ancora una volta l'ostacolo principale risulta essere la *governance* non autonoma dell'istituzione e, conseguentemente, lo stanziamento di maggiori risorse che siano propriamente impiegate nelle strategie funzionali alla vita e al sostentamento dell'istituzione museale.

Le esperienze proposte per il ripensamento delle attività partecipative del PFM sono evidentemente di varia natura e presentano differenti gradi di investimento a livello di risorse. Ciononostante, è necessario non fraintendere le attività educative e dilettevoli avanzate per

degli eventi che esistono *una tantum*, ossia una volta soltanto, senza programmaticità alla base. Bensì, tali operazioni vanno concepite come dei veri e propri *asset* catalizzatori della connessione con il territorio d'appartenenza, poiché il museo corporate ha una vocazione territoriale notevolmente estesa che va rafforzata nel tempo grazie ad una serie di attività ben strutturate (Rossato, 2013; Dell'Orso, 2009; Gilodi, 2002; Amari, 2001; Quadrio Curzio & Fortis, 2000).

Il museo d'impresa, essendo fortemente legato alla vocazione del *genius loci*, deve generare delle connessioni sistematiche con il territorio al fine di valorizzare e comunicare un *heritage* irripetibile ed inimitabile altrove, espressione di un patrimonio capillare, che puntella tutta la Penisola (Angeloni, 2013; Bonti, 2013; Montemaggi e Severino, 2007; Calabrò, 2003). Una cultura industriale che non potrà rimanere statica, ma che si trasformerà in divenire, continuando ad ampliare il concetto di bene culturale e di museo d'impresa, sulla scia delle esigenze imposte dalle nuove contingenze storico-sociali (Negri, 2003; Rampello, 1998).

Il PFM, grazie alla collaborazione con gli Istituti d'istruzione locali, è riuscito ad allacciare un primo contatto con il contesto territoriale, rapporto che dovrà essere alimentato e accresciuto costantemente, arrivando a coinvolgere i docenti e gli insegnanti persino in fase progettuale (Cardone, 2014; Celi, Cioppi, Falchetti, Miglietta, & Guardaldi Vinassa De Regny, 2013; Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008; Nardi, 2004; Petruzzelli, 2004; Sani & Trombini, 2003). Che siano *Design Talk* aperti ai pubblici, laboratori creativi, visite condotte dalle figure chiave della storia aziendale, l'apertura al contesto deve essere perseguita dal PFM come obiettivo primario nelle strategie di AE e AD, come del resto da qualsiasi altra istituzione di matrice culturale.

Nel lavoro presentato, si è posto quindi l'accento sul ripensamento delle dinamiche partecipative ed inclusive sviluppate secondo un'ottica permanente, comprendendo le possibili declinazioni ed evoluzioni di queste in base ai cambiamenti del contesto sociale, ricercando primariamente il contatto con la cittadinanza che dovrà essere educata ad una nuova concezione culturale, talvolta persino artistica, del patrimonio industriale e produttivo (Bortolotti, Calidoni, Mascheroni & Mattozzi, 2008). Puntare sull'esperienza stabile e durevole piuttosto che sull'evento sporadico è dunque un consiglio che i musei d'impresa dovrebbero accogliere ed interiorizzare.

Il sistema museo, di qualsiasi natura esso sia e da qualsiasi spinta venga originato, per definirsi tale e divenire un centro attrattivo della società contemporanea deve essere responsivo e intessere una rete di scambi fluidi che dal mondo degli atomi possa traslare a quello dei *byte*, e viceversa (Lang, Reeve, & Woolard, 2006).

I vettori uscenti ed entranti attraverso i quali opera il museo (Ducci, Marino & Raimondi, 2018; Bollo, 2014), se progettati in chiave partecipativa, potranno rinnovare la reputazione del museo corporate che, da monade settoriale, potrà essere concepito sempre di più come uno spazio creativo libero da pressioni di mercato o da vincoli commerciali. Nel caso specifico, il PFM potrebbe individuare un pubblico potenziale a cui rivolgersi addirittura più vasto rispetto ad altre realtà culturali presenti sul territorio (Gilodi, 2002; Golfetto, 1993) poiché, facendo parte della stessa comunicazione istituzionale, oltre ai visitatori interessati al museo, si potrebbe raggiungere un vasto spettro di audience legata al mondo aziendale, alle figure istituzionali, ai dipendenti, ai partner economici e ai gruppi affini al settore merceologico.

La potenzialità del museo d'impresa di divenire un attore centrale nella vita della società contemporanea è davvero concreta, ma ciò potrà avvenire soltanto se tale attore riuscirà ad aprirsi concretamente alla partecipazione, implementando strategie comunicative ed esperienziali a partire dalle richieste dell'utenza stessa, in un continuo processo *bottom-up* guidato dalle necessità reali dei pubblici (Cerquetti, 2016; Tzibazi 2013; Simon, 2010).

E se il *Louvre*, il museo più visitato al mondo per undici anni consecutivi con ben 8 milioni di presenze (Martini, 2018), propone attività ludiche come le *Escape Room* ambientate all'interno del giardino di *Tuileries*¹⁰⁵, i musei d'impresa non hanno deterrenti validi per mancare proposte allineate ad una simile pratica di *Edutainment* rivolta a tutti i pubblici, anche a quelli più adulti.

Eppure i musei corporate, soprattutto quelli italiani, hanno delle problematiche reali e dei *gap* partecipativi che non possono essere trascurati in maniera riduttiva e semplicistica. Primo tra tutti i fattori ostativi è di certo la *governance* eccessivamente dipendente e ancorata a quella dell'azienda generatrice, dalla quale deriva una limitata autonomia legale e, soprattutto, economica. Secondo aspetto, sottoposto al primo, è la mancanza di personale specializzato, poiché in molti dei casi analizzati è l'azienda stessa che mette a disposizione delle figure

¹⁰⁵ <https://www.louvre.fr/en/mystery-tuileries-louvre-adventure-game> (Accesso libero). [11.09.2019].

interne che, nella maggior parte dei casi, non hanno una formazione adeguata nel settore museale e culturale (Trione, 2016; Fiocca, Battaglia & Santagostino, 2006; Amari, 2001).

I musei d'impresa italiani dovrebbero dunque porsi il proposito di essere sempre di più percepiti quali luoghi della meraviglia, piuttosto che come vetrine sistematiche di utensili e prodotti, dei contenitori di creatività al posto di sale espositive tecnicistiche, degli attori culturali del contesto sociale (Rampello, 2011; Silverman, 2010; Appiani, 2001), invece che tempi ieratici ed impenetrabili.

La prospettiva futura è quella di mirare alla perdita dell'eccessiva autoreferenzialità in favore della costruzione di un luogo fisico e virtuale sede di esperienza e di relazioni (Bodo, 2003). Soltanto in tal modo il museo aziendale potrà sopravvivere evolvendo in un attrattore turistico (Angeloni, 2013; Calabrò, 2003; Miles, 1990) e in un luogo del *loisir* centrale alla domanda sociale. Un luogo della cultura in cui spendere il proprio tempo libero e sentirsi parte di un *unicum* generato dalla sapienza e dalla pregevolezza di un contesto territoriale (De Biase, 2017; Morcellini, Consolo, D'Ambrosi, Lai & Martino, 2011; Jalla, 2003).

Attenuando, in tal senso, il divario tra la supremazia delle collezioni prettamente artistiche e la marginalità di quelle unicamente aziendali, evocando, per quanto possibile nell'attualità, lo spirito eclettico e positivista che ingenerò il ripensamento dei musei durante la Seconda Rivoluzione Industriale, ai tempi delle prime *Expo* (De Fusco, 2019).

L'esporre una componente di un motore non è minimamente paragonabile alla pregevolezza artistica, all'*appeal* evocativo e al godimento estetico che si prova dinnanzi alla *Vocazione di San Matteo* del Caravaggio. Ma questo paragone non deve sussistere, poiché è errato il confronto tra due prodotti differenti nel *DNA*. Sarebbe corretto, al contrario, conoscere la storia dell'arte prendendo come ausiliario il racconto delle grandi scoperte industriali, intese quali tracce etno-antropologiche indispensabili per ripercorrere la storia dei tempi passati, delle mode, delle tendenze, degli stili e dello *Zeitgeist*.

Il concetto dell'arte nell'epoca della sua possibile riproducibilità tecnica di Benjamin (1955) è stato appurato ormai da quasi cent'anni, il prossimo step per la cultura contemporanea sarà quello di accettare il valore e il sistema simbolico dietro ad un singolo prodotto di natura industriale e assimilare le modalità di accesso a questa nuova forma culturale e museale.

Una prospettiva del sapere che promuove la commistione di due sfere, concertate ancor più armoniosamente se ci si riferisce ad elaborati artigianali ed industriali che hanno qualità

estetiche risonanti. Proprio come nel caso dei prodotti di Poltrona Frau, i quali, da semplici poltrone e divani, si elevano a manufatti detentori delle complesse decorazioni realizzate a mano, della creatività ingegnosa, dello stile del *good design* italiano e dell'*heritage* aziendale e territoriale da tramandare ed esternare come vantaggio competitivo nel panorama mondiale, nonché come valore culturale universale (Martino & Lovari, 2016; Gilodi, 2002; Venegoni, 1999).

Al Poltrona Frau Museum, in conclusione, si rivolge l'augurio di enfatizzare sempre di più quel *limen* sottile descritto sapientemente da Dorfles (2001), dove l'arte e il design entrano in contatto dando vita ad una rarità come la collezione dell'impresa, custode di testimonianze materiali e immateriali che un domani costituiranno la memoria archeologica dei nostri tempi.

Bibliografia

- Abankina, T. (2013). Regional development models using cultural heritage resources. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 7, 1, 3-10.
- Abruzzese, A. (1988). *Archeologie dell'immaginario. Segmenti dell'industria culturale fra '800 e '900*. Napoli: Liguori.
- Abruzzese, A., & Borrelli, D. (2000). *L'industria culturale. Tracce e immagini di un privilegio*. Roma: Carocci.
- Achiam, M., May, M., & Marandino, M. (2014). Affordances and distributed cognition in museum exhibitions. *Museum Management and Curatorship*, 29, 5, 461-481.
- Acocella, I. (2012). The focus groups in social research: advantages and disadvantages. *Quality and quantity*, 46, 4, 1125-1136.
- Acocella, I. (2015). *Il focus group: teoria e tecnica*. Milano: FrancoAngeli.
- Addis, M. (2002). Nuove tecnologie e consumo di prodotti artistici e culturali: verso l'Edutainment. *Micro & Macro Marketing*, 12, 1, 33-59.
- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: an explosion of subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*, 1, 1, 50-66.
- Albanesi, C. (2014). *I focus group* (3. ed.). Roma: Carocci.
- Alberti, F. G., & Giusti, D. J. (2012). Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster. *City Culture and Society*, 3, 261-273.
- Alexander, J. C. (2015). Afterword: The Strong Program and the Iconic Turn. *Sociologica*, 1, 1-34.
- Altman, H. (1998). A window on our business past. *Nation's Business Magazine*, 76, 12.
- Alunno, V. (2017). Le tecnologie multimediali per la fruizione museale e l'esperienza dei visitatori. Prima indagine sui Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi a Macerata. *Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, 15, 265-295.
- Amari, M. (1999). *Dalla cultura d'impresa al museo aziendale*. Atti del Convegno, I benefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura, Comunicare, Brescia.
- Amari, M. (2001). *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia* (2. ed.). Milano: FrancoAngeli.
- Amari, M. (2003). I musei delle imprese in Italia: casi significativi. In M., Negri. (A cura di). *Manuale di museologia per i musei aziendali* (pp. 170-175). Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Angelaccio, D., Giorgi, G., & Sarti, L. (2007). Vietato non toccare. Percorso museale tattile-olfattivo. *Museologia Scientifica*, 1, 1, 161-163.
- Angelino Giorzet, G., & Vellar, A. (2018). Audience development e social media: i musei torinesi tra fan e antifan. *Sociologia della Comunicazione*, 56, 141-164.
- Angeloni, S. (2013). *Destination Italy: Un approccio manageriale per il sistema turistico italiano*. Milano: Pearson Italia.
- Ansbacher, T (2002). What are we learning? Outcomes of the museum experience. *The Informal Learning Review*, 53, 1, 4-7.

- Antinucci, F. (2007). *Musei virtuali*. Roma-Bari: Laterza.
- Antonioni, S., & Raimondi, G. (2018). L'informazione culturale e museale in Italia: la tv prima di tutto. In L., Mazzoli. (A cura di). *Raccontare la cultura. Come si informano gli italiani, come si comunicano i musei* (pp. 51-66). Milano: FrancoAngeli.
- Appiani, F. (2001). *Il Museo d'impresa: l'impresa di fare cultura*. I Quaderni della Cultura (vol. 7). Milano: Assolombarda.
- Arnold, M. (1869). *Culture and Anarchy: an essay in political and social criticism*. London: Smith, Elder, & Co.
- Ascione, P., Cusmani, M., & Quagliata, A. (2012). La narrazione a supporto dell'apprendimento. *Osservatorio Isfol*, 3, 29-48.
- Assolombarda (2003). *Impresa e cultura a Milano. Ricerca Assolombarda. Il ruolo delle imprese per sostenere imprenditorialità, qualità e fruizione nella cultura e nello spettacolo a Milano*. Milano: Rapporto di Ricerca Università Bocconi. [online]. Disponibile in: https://www.assolombarda.it/fs/2003327144810_32.pdf (Accesso libero). [07.11.2018].
- Babin, B. J., & Attaway, J. S. (2000). Atmospheric Affect as a Tool for Creating Value and Gaining Share of Customer. *Journal of Business Research*, 49, 91-99.
- Baccarani, C., & Golinelli, G. M. (2003). L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia. *Sinergie*, 21, 213-225.
- Bagdadli, S. (2000). *Il Museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. Milano: Etas.
- Bailey, K. D. (1995). *Metodi della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Baldry, A. C. (2005). *Focus group in azione*. Roma: Carocci.
- Ball, S. (2009). *Larger & Working Objects: a guide to their preservation and care*. London: Collections Trust.
- Banks, M. (2001). *Visual methods in social research*. London: Sage.
- Barbieri, F., & Negri, A. (1989). *Archeologia industriale. Indagini sul territorio in Lombardia e Veneto*. Milano: Unicopli.
- Barbour, R. S., & Kitzinger, J. (Eds.). (1999). *Developing focus group research: Politics, theory and practice*. London, UK: Sage Publications Inc.
- Barile, S., & Saviano, M. (2012). Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali. In G. M., Golinelli. (A cura di). *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*. Padova: Cedam.
- Barnes, J. G. (2001). *Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel*. New York: MacGraw Hill.
- Barron, P., & Leask, A. (2017) Visitor engagement at museums: Generation Y and Lates events at the National Museum of Scotland. *Museum Management and Curatorship*, 32, 5, 473-490.
- Bartesaghi, M. C. (2011). *Impresa e cultura: i musei aziendali*. Dossier di Diritto 24. Gruppo 24 Ore.
- Barthes, R. (1974). *Miti d'oggi*. Torino: Einaudi.
- Bartmanski, D. (2015). Modes of Seeing, or, Iconicity as Explanatory Notion Cultural Research and Criticism After the Iconic Turn in Social Sciences. *Sociologica*, 1, 1-8.

- Bartoletti, R., & Paltrinieri, R. (2012). Consumo e prosumerismo in Rete: processi di creazione di valore. *Sociologia della comunicazione*, 43, 7-14.
- Baudrillard, J. (1977). *L'effet Beaubourg: implosion et dissuasion*. Paris: Galilée.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. D. (2000). *Qualitative Researching with Text, Image and Sound. A Practical Handbook for Social Research*. London: Sage.
- Beale, K. (Ed.). (2011). *Museumsat Play: Games, Interaction and Learning*. Edinburgh: MuseumsEtc.
- Bebi, G., Fanfani, F., Cioppi, E., Di Fazio, L., Lombardi, A., Scarpellini, A., & Zavattaro, M. (2013). Un museo in gioco. *Museologia Scientifica*, 7, 1, 105-111.
- Bellezza, E. (1998). *Per una dignità istituzionale dei musei d'impresa*. Atti del Convegno, I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro. I Quaderni della Cultura, N. 3, 14 Settembre 1998, Milano, Assolombarda.
- Belfiore, E., & Bennett, O. (2007). Rethinking the Social Impact of the Arts: a critical-historical review. *International journal of cultural policy*, 13, 2, 135-151.
- Benjamin, W. (1955). *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*. (E. Filippi, trad.). Torino: Einaudi.
- Bennett, T. (2005). Il complesso espositivo. In C., Ribaldi. *Il nuovo museo. Origini e percorsi* (pp. 118-155). Milano: Il Saggiatore.
- Bigné, J. E., Gnoth, J. & Andreu, L. (2008). Advanced Topics in Tourism Segmentation. In A., Woodside, & D., Martin. *Tourism Management: Analysis, Behavior and Strategy* (pp. 151-173). MA: Cabi Publishing Cambridge.
- Bigné, J. E., Mattila, A. S., & Andreu, L. (2008). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *Journal of Service Marketing*, 22, 4, 303-315.
- Bigné, J. E., & Andreu, L. (2004). Emotions in segmentation. *Annals of Tourism Research*, 31, 3, 682-696.
- Bitgood, S. (1988). The Methodology of Visitor Studies. *Visitor Behavior*, 3, 3, 4-6.
- Black, G. (2005). *The Engaging Museum: Developing museums for visitor involvement*. London: Routledge.
- Blakesley, R. P. (2006). *The Arts and Crafts Movement*. London: Phaidon.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M., & Robson, K. (2001). *Focus groups in social research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Boccia Artieri, G. (2012). *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (Social) Network Society*. Milano: FrancoAngeli.
- Boccia Artieri, G., Gemini, L., Pasquali, F., Carlo, S., Farci, M., & Pedroni, M. (2017). *Fenomenologia del Social Network. Presenza, relazioni e consumi mediali degli italiani online*. Milano: Guerini.
- Bodo, S. (A cura di). (2003). *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli.
- Bodo, S., & Cifarelli, M. R. (A cura di). (2006). *Quando la cultura fa la differenza. Patrimonio, arti e media nella società multiculturale*. Roma: Meltemi.

- Bollo, A. (2004). *Il Museo e la Conoscenza del Pubblico: gli studi sui visitatori*. [online]. Disponibile in: <http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/I/libri/pdf/bollo.pdf> (Accesso libero). [10.09.2019].
- Bollo, A. (2014). 50 sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development. In F., De Biase. (A cura di). *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement* (pp. 163-180). Milano: FrancoAngeli.
- Bollo, A. (2016). Audience development e audience engagement. Prospettive e sfide in Italia e in Europa. In L., Branchesi, V., Curzi, & N., Mandarano. *Comunicare il museo oggi. Dalle scelte museologiche al digitale* (pp. 285-292). Milano: Skira.
- Bollo, A., Carnelli, L., Dal Pozzolo, L., Seregini, S., & Vittori, F. (2014). *Il Museo e la Rete: nuovi modi di comunicare. Linee guida per una comunicazione innovativa per i musei*. [online]. Disponibile in: https://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/museorete_lineeguida_ricerca.pdf (Accesso libero). [10.09.2019].
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., & Torch, C. (2017). *Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Bolmont, E., & Colson, F. (2003). Musei hands-on. In M., Xanthoudaki. (A cura di). *Un luogo per scoprire: insegnare scienza e tecnologia con i musei* (pp. 77-90). SMEC, School Museum cooperation for improving of the teaching and learning of sciences. European project.
- Bonacini, E. (2014). La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 9, 89-121.
- Bonacini, E. (2012). Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5, 93-125.
- Bonazzi, G. (A cura di). (2009). *La Carta d'Identità del Museo. Il regolamento*. Roma: Gangemi Editori
- Boni, F., & Ricci, O. (2018). Audience participassion. Professionisti e pubblici teatrali tra partecipazione e passione. *Sociologia della Comunicazione*, 56, 65-81.
- Bonti, M. (2013). I musei d'impresa e la valorizzazione del territorio. In C., Ciappei, & G., Padroni. (A cura di). *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: settori a confronto* (pp. 300-333). Milano: FrancoAngeli.
- Bordass, B. (1996). *Museum Collections in Industrial Buildings*. London: Museum and Gallery Commission.
- Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. In J., Richardson. (Ed.). *Handbook of Theory and Research for Sociology of Education* (pp. 241-258). New York, NY: Greenwood Press.
- Borgonovi, E. (1999). Prefazione. In F., Manfredi. (A cura di). *Le sponsorizzazioni sociali* (pp. 2-5). Milano: Etas Libri.
- Bortolotti, A., Calidoni, M., Mascheroni, S., & Mattozzi, I. (2008). *Per l'educazione al patrimonio culturale 22 tesi*. Milano: FrancoAngeli.
- Bossaglia, R. (1997). Prefazione. In M., Amari. (A cura di). *I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia* (pp. 2-5). Milano: FrancoAngeli.
- Brancato, S. (2014). *Fantasmata della modernità. Oggetti, luoghi e figure dell'industria culturale*. Caserta: Ipemedium Libri.

- Braund, M. & Reiss, M. (2006a). Towards a more authentic science curriculum: the contribution of out-of-school learning. *International Journal of Science Education*, 28, 12, 1373-1388.
- Braund, M. & Reiss, M. (2006b). Validity and worth in the science curriculum: learning school science outside the laboratory. *The Curriculum Journal*, 17, 3, 213-228.
- Breda, M. G. (2009). Formazione e ruolo degli operatori museali e turistici per un piano di rilancio del Museo. *Annali della facoltà di Scienze della formazione dell'Università degli studi di Catania*, 8, 135-147.
- Bridal, B. (2004). *Exploring the Museum Theatre*. Walnut Creek, California: AltaMira Press.
- Broggi, D. O. (2004). PMI: una miniera di saperi. *Culture e Impresa*, 1, 1-2.
- Brunelli, M. (2014). *Heritage interpretation. Un nuovo approccio per l'educazione al patrimonio*. Macerata: Eum.
- Buchanan, L. (2000). Public Displays of Affection. *Inc*, 114-124.
- Bulegato, F. (2008). *I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design*. Roma: Carocci Editore.
- Bunning, K., Kavanagh, J., McSweeney, K., & Sandell, R. (2015). Embedding plurality: exploring participatory. *Science Museum Group Journal*, 3, 3.
- Burgard, W., et al. (1999). Experiences with an interactive museum tour-guide robot. *Artificial Intelligence*, 114, 1-53.
- Burlingame, D. F., & Young, D. R. (1996). *Corporate philanthropy at the crossroads*. Bloomington: Indiana University Press.
- Caillois, R. (2000). *I giochi e gli uomini. La maschera e la vertigine*. Milano: Bompiani.
- Calabrese, O. (1999). *Musei d'impresa: storia o feticcio?* Atti del Convegno Musei d'impresa identità e prospettive, Siena 12-13 giugno, I Quaderni della Cultura, 4, 21-26.
- Calabrò, A. (2003). *Civiltà d'impresa tra memoria e progetto*. In Ed. Turismo industriale in Italia (pp. 8-15). Milano: Touring Club Italiano.
- Classen, C. (2005). *The Book of Touch*. Oxford: Berg Publishers.
- Caldwell, N. (2002). (Rethinking) the measurement of service quality in museums and galleries. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 7, 161-171.
- Calidoni, C. (2003). *Memoria e industria: un binomio vincente*. Atti del Convegno, Parma Economica, Giugno 2003.
- Candlin, F. (2010). *Art, Museums and Touch*. Manchester: Manchester University Press.
- Capriotti, P. & Losada-Díaz, J. C. (2018). Facebook as a dialogic communication tool at the most visited museums of the world. *El Profesional de la Información*, 27, 3.
- Capriotti, P., & Kuklinski, H. P. (2012). Assessing dialogic communication through the Internet in Spanish museums. *Public Relations Review*, 38, 4, 619-626.
- Carabini, F., Ducci, G., & Raimondi, G. (2018). Come si comunicano i musei: una ricerca su dieci casi italiani. In L., Mazzoli. (A cura di). *Raccontare la cultura. Come si informano gli italiani, come si comunicano i musei* (pp. 83-97). Milano: FrancoAngeli.
- Cardone, S. (A cura di). (2014). *Formare al Museo. Arte, gioco e narrazione in Pinacoteca*. Bari: Progedit.
- Cardano, M. (2011). *La ricerca qualitativa*. Bologna: Il Mulino.

- Caruth, N., & Shelley, B. (2007). *Building an On-line Community at the Brooklyn Museum: A Timeline*. Atti del Convegno, Museum and the Web 2007, San Francisco, California, USA, April 11-14.
- Casey, A. (1997). Collective Memory in Organizations. In P., Shrivastava, A., Huff, & J., Dutton. *Organizational learning and strategic management*. Advances in strategic management (vol. 14). Greenwich, CT: JAI Press.
- Castellani, P., & Rossato, C. (2014). On the communication value of the company museum and archives. *Journal of Communication Management*, 18, 3, 240-253.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Cataldi, S. (2009). *Come si analizzano i focus group*. Milano: FrancoAngeli.
- Cataldo, L. (2014). *Musei e patrimonio in rete. Dai sistemi museali al distretto culturale evoluto*. Milano: Hoepli.
- Cataldo, L. (2011). *Dal Museum Theatre al Digital Storytelling. Nuove forme della comunicazione museale fra teatro, multimedialità e narrazione*. Milano: FrancoAngeli.
- Cataldo, L., & Paraventi, M. (2007). *Il Museo Oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*. Milano: Editore Ulrico Hoepli.
- Caulton, T. (1998). *Hands-on exhibitions*. London: Routledge.
- Ceccherelli, A. (2008). Nuove forme di insegnamento: i videogiochi e l'Edutainment. *Rivista Scuola IaD - Modelli, Politiche*, 1, 95-114.
- Celaschi, F. (2000). *Il design della forma merce*. Milano: Il Sole 24 Ore.
- Celi, M., Cioppi, E., Falchetti, E., Miglietta, A. M., & Guardaldi Vinassa De Regny, I. (2013). Linee Guida per l'organizzazione dei servizi educativi nei Musei Scientifici. *Museologia Scientifica*, 7, 1-2, 9-56.
- Celi, F., & Fontana, D. (2015). *Psicopatologia dello sviluppo*. Milano: McGraw-Hill.
- Cherchi, A. (01.12.2017). *La crescita dei Musei d'impresa*. [online]. Disponibile in: <https://www.ilsole24ore.com/art/la-crescita-musei-d-impresa--AEEQXFLD> (Accesso libero). [03.09.2019].
- Cerquetti, M. (2012). La valorizzazione del patrimonio culturale locale attraverso l'approccio esperienziale: Oltre l'edutainment. *Mercati e Competitività*, 4, 53-71.
- Cerquetti, M. (2014). *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*. Milano: FrancoAngeli.
- Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development: a literature review. *Journal of Cultural Management and Policy*, 6, 1, 30-43.
- Cerquetti, M., & Montella, M. M. (2016). *Il ruolo dei musei aziendali nel marketing made in Italy: tipologie e posizionamento strategico*. Paper presentation, Cultura, creatività e Made in Italy: quali opportunità per le imprese? Urbino, 21 September 2016.
- Cervellini, F., & Rossi, D. (2011). Comunicare emozionando. L'Edutainment per la comunicazione intorno al patrimonio culturale. *Disegnarecon*, 4, 8, 48-55.
- Chilton, G., & Leavy, P. (2014). Arts-based research practice: Merging social research and the creative art. In P., Leavy. (Ed.). *The Oxford handbook of qualitative research* (pp. 403-422). New York, NY: Oxford University Press.
- Chung, T., Marketti, S., & Fiore, A. M. (2014). Use of social networking services for marketing art museums. *Museum Management and Curatorship*, 29, 2, 188-205.

- Ciampi, M. (2016). La sociologia visuale contemporanea. Un approccio introduttivo. *Società Mutamento Politica*, 7, 4, 2017-236.
- Ciappei, C. (2013). Introduzione. In C., Ciappei, & G., Padroni. (A cura di). *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: settori a confronto* (pp. 13-15). Milano: FrancoAngeli.
- Ciappei, C., & Surchi, M. (2010). *Cultura. Economia & Marketing*. Firenze: Firenze University Press.
- Cimoli, A. C. (2017). *Che cosa vedi? Musei e pubblico adolescente*. Varese: Nomos edizioni.
- Ciolfi, L., Cooke, M., Hall, T., Bannon, L. J., & Oliva, S. (2005). *Re-Thinking Technology in Museums: towards a new understanding of people's experience in museums*. Atti di Conferenza Interaction Design Centre - University of Limerick (Ireland), 29-30 Giugno 2005.
- L., Ciolfi, & L., Bannon. (2002). *Designing Interactive Museum Exhibits: Enhancing visitor curiosity through augmented artefacts*. In S., Bagnara, S., Pozzi, A., Rizzo, & P., Wright. (Eds.). Atti del Convegno ECCE11, European Conference on Cognitive Ergonomics. Catania (Italy) September 2002.
- Clarke-Ibañez, M. (2004). Framing the social world with photo-elicitation interviews. *American Behavioral Scientist*, 47, 12, 1507-1524.
- Clifford, J. (1997). Museums as a contact zones. In Ed. *Routes: travel and translation in the late twentieth century* (pp. 188-219). Cambridge: Harvard University Press.
- Cohen, C. (2001). *Quand l'enfant devient visiteur: une nouvelle approche du partenariat École-Musée*. Paris: L'Harmattan.
- Coleman, L. V. (1943). *Company Museums*. Washington, DC: American Association of Museums.
- Colombo A. (06.02.2019). Milano, il Museo del Design I di II: Adi Design Museum Compasso d'Oro. Il Giornale dell'Architettura. [online]. Disponibile in: <https://ilgiornaledellarchitettura.com/web/2019/02/06/milano-il-museo-del-design-i-di-ii-adi-design-museum-compasso-doro/> (Accesso libero). [16.09.2019].
- Corbetta P. (2015). *La ricerca sociale: metodologia e tecniche* (vol. 1.). Bologna: Il Mulino.
- Corcione, L. (2015). *La parola al visitatore del museo. Un'analisi dei libri dei commenti*. Roma: Editore Anicia.
- Corrao, S. (2013). *Il Focus Group*. Milano: FrancoAngeli.
- Conner, R. L. (2013). *Audience Engagement and the Role of Arts Talk in Digital Era*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Covino, R. (2013). *Comunicare l'impresa e il territorio*. Visione d'impresa, Obiettivo Impresa, Camera di Commercio Perugia.
- Crespi, F. (1996). *Manuale di sociologia della cultura*. Roma-Bari: Laterza.
- Crespi, M., Gouthier, D., Manzoli, F., & Rodari, P. (2005), L'immagine della scienza nei bambini e negli adolescenti: il ruolo dei musei. In N., Pitrelli, & G., Sturloni. (A cura di). *La stella nova*. Atti del III Convegno Annuale sulla Comunicazione della Scienza, Polimetrica International Scientific Publisher, Monza.
- Crew, S. R. (2007). Involving the community. The museum as forum for dialogue and learning. In B., Lord. (Ed.). *The manual of museum learning* (pp. 107-133). Plymouth: Altamira Press.

- D'Ambrosi, L., & Gobbi, I. (2017). Corporate Museums and design: Web communication strategies. *Tafters Journal*, 97, Novembre-Dicembre.
- D'Ambrosi, L., & Gobbi, I. (2018). L'Edutainment e i bambini: l'esperienza del Poltrona Frau Museum. *Sociologia della Comunicazione*, 56, 123-140.
- Da Milano, C., & Righolt, N. (Eds.). (2015). *Mapping of practices in the EU Member States on promoting access to culture via digital means*. European Expert Network on Culture, EENC.
- Da Milano, C., & Sciacchitano, E. (2015). *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*. Quaderni della Valorizzazione, 1. Roma: Ministero dei Beni e delle Attività Culturali del Turismo, Direzione Generale Musei.
- Danilov, V. J. (1991). *Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers: A Directory*. New York, Westport, CT: Greenwood Press.
- Danilov, V. J. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers*. New York, Westport, CT: Greenwood Press.
- Davey, G. (2005). What is Museum Fatigue? *Visitor Studies Today*, 8, 3, 17-21.
- De Backer, F., Peeters, J., Kindekens, A., Brosens, D., Elias, W., & Lombaerts, K. (2015). Adult Visitors in Museum Learning Environments. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 152-162.
- De Beni, R., & Moè, A. (2000). *Motivazione e apprendimento*. Bologna: Il Mulino.
- De Biase, F. (2017). *Cultura e partecipazione. Le professioni dell'audience*. Milano: FrancoAngeli.
- De Biase, F. (A cura di). (2014). *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*. Milano: FrancoAngeli.
- De Fusco, R. (2019). *Storia del design* (25. ed.). Bari: Editori Laterza.
- Deeth, J. (2012). Engaging Strangeness in the Art Museum: an audience development strategy. *Museum e Society*, 10, 1, 1-14.
- Degli Espositi, P. (2015). *Essere prosumer nella società digitale. Produzione e consumo tra atomi e bit*. Milano: FrancoAngeli.
- Del Chiappa, G., Ladu, G., Meleddu, M., & Pulina, M. (2013). Investigating the degree of visitors' satisfaction in a museum. *Anatolia: an International Journal*, 24, 1, 52-62.
- Del Chiappa, G., & Gallarza, M. G. (2013). *Objectivism or Emotionalism? Shaping Visitors Satisfaction at a Museum*. Atti del Convegno Advance in Tourism Marketing (pp. 406-411), 2-4 Ottobre, Vilamoura, Portugal.
- Del Chiappa, G., Melis, G., & Atzeni, M. (2014). Le emozioni come variabile di segmentazione e fattore di moderazione della soddisfazione in ambito museale. *Mercati e Competitività*, 4, 19-38.
- Dell'Orso, S. (2009). *Musei e territorio. Una scommessa tutta italiana*. Milano: Electa.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). *From game design elements to gamefulness: defining gamification*. Atto del Convegno, 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments (pp. 9-15). ACM, New York.
- Denzin, N. K., & Lincoln Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3. ed.) Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Di Corato, L. M. (2014). Contenuto pubblico. Museo e partecipazione. In F., De Biase. (A cura di). *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement* (pp. 163-180). Milano: FrancoAngeli.
- Di Fazio, S., Platania, M., & Privitera, D. (2010). La valorizzazione degli stabilimenti agroalimentari e del paesaggio in rapporto all'heritage marketing e al turismo rurale. *Agribusiness Paesaggio & Ambiente*, 13, 2, 128-137.
- Di Monte, M. G. (2013). *Museo in azione. Idee, riflessioni e proposte*. Roma: Edizioni Nuova Cultura.
- Din, H., & Hecht, P. (Eds.). (2007). *The Digital Museum: A Think Guide*. Washington D.C.: American Association of Museums.
- Dixon, N. (1999). Learning Across Organizational Boundaries: A Case Study of Canadian Museums. In E., Smith, L., Araújo, & J. G., Burgoyne. (Eds.). *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* (pp. 115-154). London: Sage Publications.
- Dobrzynsky, J. H. (03.14.2017). *Drinking In the Art: Museums Offer a Growing Banquet for the Senses*. The New York Times.
- Dodd, J., O'Riain, H., Hopper-Greenhill, E., Sandell, R., & Fund, H. L. (2002). *A catalyst for change: the social impact of the Open Museum*. Leicester: Research Centre for Museums and Galleries.
- Doering, Z. D., & Pekarik, A. (1996). Questioning the entrance narrative. *Journal of Museum Education*, 21, 3, 20-25.
- Dorfles, G. (2001). *Introduzione al disegno industriale*. Torino: Einaudi.
- Drotner, K., & Schrøder, K. C. (Eds.). (2013). *Museum Communication and Social Media. The Connected Museum*. New York: Routledge.
- Ducci, G., Marino, G., & Raimondi, G. (2018) Comunicazione e musei. In L., Mazzoli. (A cura di). *Raccontare la cultura. Come si informano gli italiani, come si comunicano i musei* (pp. 69-77). Milano: FrancoAngeli.
- Durbin, G. (2016). User-Generated Content on Museum Websites. *Museum ID*.
- Dudareva, N. (2014). *Museums in social media*. MWF2014: Museums and the Web, Florence, Italy, February 18-21.
- Dudley, S. (2013). *Museum Materialities: Objects, Engagements, Interpretations*. London-New York: Routledge.
- Effing, R., Van Hillegersberg, J., & Huibers, T. (2011). *Social Media and Political Participation: Are Facebook, Twitter and YouTube Democratizing Our Political Systems?* In E., Tambouris, A., Macintosh, & H., De Bruijn. (Eds.). *Atto del Convegno, Electornic Participation* (pp. 25-35). Wien: Springer.
- El Sawy, O., Gomes, G., & Gonzalez, M. (1986). *Preserving institutional memory: The management of history as an organizational resource*. Best Paper Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Academy of Management, Chicago, pp. 118-122.
- Eloisa, G. (A cura di). (2007). *Il museo che sorprende. Azione e relazione educativa al museo alla luce delle nuove ricerche*. Ravenna: Quaderni di didattica museale collana a cura del Laboratorio Provinciale per la Didattica Museale.

- Epstein, I., Stevens, B., McKeever, P., & Baruchel, S. (2006). Photo elicitation interview (PEI): Using photos to elicit children's perspectives. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 3.
- Evans, G. W. (1995). Learning and the physical environment. In J. H., Falk, & L. D., Dierking. (Eds.). *Public institutions for personal learning* (pp. 119-126). Washington, DC: American Association of Museums.
- Evans M. E., Mull, M., & Poling, D. A. (2002). The authentic object? A child's-eye view. In S. G., Paris. (Ed.). *Perspectives on object-centered learning in museums* (pp. 55-77). Mahwah, NJ-London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Faccioli, P. (A cura di). (2001). *In altre parole. Idee per una sociologia della comunicazione visuale*. Milano: FrancoAngeli.
- Falk, J. H. (2009). *Identity and the museum visitor experience*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (1992). *The museum experience*. Washington, D.C., Whalesback Books.
- Falk, J. H., & Dierking, L.D. (1995) Introduction. A case for conducting long-term learning research in museums. In J. H., Falk, & L. D., Dierking. (Eds.). *Public institutions for personal learning* (pp. 9-14). Washington, DC: American Association of Museums.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2000). *Learning from museums. Visitor, experiences and the making of meaning*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Falk, J. H., & Dierking, L. D. (2013). *The museum experience revisited*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Fanfani, T. (2002). Economical Profitability and culture: a possible meeting in the historical archives and in the enterprise's museums. *Quaderni della Fondazione Pirelli, Nuova serie, 1*, 102-131.
- Feliciati, P., & Natale, M. T. (A cura di). (2009). *Manuale per l'interazione con gli utenti del Web culturale*. MINERVA EC Working Group.
- Ferrara, C. (2007). *La comunicazione dei beni culturali. Il progetto dell'identità visiva di musei, siti archeologici, luoghi della cultura*. Milano: Lupetto Editori.
- Ferraresi, M., & Schmitt, B. H. (2018). *Marketing esperienziale. Come sviluppare l'esperienza di consumo*. Milano: FrancoAngeli.
- Fletcher, A. & Lee, M. (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum Management and Curatorship*, 27, 5, 505-521.
- Finnis, J. (2008). Turning cultural websites inside out: changes in online user behaviour, Web 2.0 and the issues for the culture sector. In A., Uzelac, & B., Cvjetičanin. *Digital Culture: The Changing Dynamics* (pp. 151-165). Zagreb, Croatia: Institute for International Relations.
- Fiocca, R., Battaglia, L., & Santagostino, M. R. (A cura di). (2006). *Il museo fra cultura e management. La gestione del museo nell'ottica dell'utente*. Milano: McGraw-Hill.
- Fischman, G. (2001). Reflections about images, visual culture, and educational research. *Educational Researcher*, 30, 8, 28-33.
- Fleming, D. (2012). Museums for Social Justice: Managing organisational change. In R., Sandell, & E., Nightingale. (Eds.). *Museums, Equality and Social Justice* (pp.72-83). London: Routledge.

- Fyfe, G. (2006). *Sociology and the Social Aspects of Museums*. In S., Macdonald. (Ed.). *A Companion to Museum Studies*. Maldon, Oxford: Blackwell.
- Ford, K. (23.07.2012). *Museums are already social enterprises*. The Guardian.
- Forte, M., & Franzoni, M. (1998). Il museo virtuale: comunicazione e metafore. *Sistemi intelligenti*, 10, 2, 193-240.
- Franch, M. (2010). Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte. *Sinergie*, 82, 95-107.
- Frisina, A. (2016). *Metodi visuali di ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Fyfe, G. & Jones, P. (Eds.). (2016). *Sociology and Museums*. *Museum and Society*, 1.
- Fyfe, G., & Macdonald, S. (Eds.). (1996). *Theorizing Museums Representing Identity and Diversity in a Changing World*. Hoboken. New Jersey: Blackwell.
- Gardner, H. (2013). *Formae mentis. Saggio sulla pluralità dell'intelligenza*. Milano: Feltrinelli.
- Gemini, L. (2003). *L'incertezza creativa. I percorsi sociali e comunicativi delle performance artistiche*. Milano: FrancoAngeli.
- Gemini, L. (2016). Serialità teatrale. Osservazioni esplorative fra teatro e media. *Mediascape Journal*, 7, 8-20.
- Gemini, L., & Paltrinieri, R. (2018). Introduzione. Osservare i pubblici. Sociologia, comunicazione e consumo alla prova dell'audience development. *Sociologia della Comunicazione*, 56, 9-17.
- Giaccardi, E. (2012). *Heritage and social media. Understanding heritage in a participatory culture*. London: Routledge.
- Gibbs, K., Sani, M., & Thompson, J. (2007). *Musei e apprendimento lungo tutto l'arco della vita*. Ferrara: Edisai.
- Gibson, F. (2007). Conducting focus groups with children and young people: strategies for success. *Journal of Research in Nursing*, 12, 5, 473-483.
- Gibson, J. J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Boston: Houghton, Mifflin and Company.
- Gili, G., & Colombo, F. (2012). *Comunicazione, cultura società. L'approccio sociologico alla relazione comunicativa*. Brescia: La Scuola.
- Gilman, B. I. (1918). *Museum Ideals of Purpose and Method*. Cambridge: Riverside Press.
- Gilodi, C. (2002). Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing. *Liuc Papers, Serie Economia Aziendale*, 10, 101, 1-37.
- Giordan, A. (2003). Pensare un'educazione integrata scuola-museo. Quale pedagogia? Quale esposizione? *Museologia scientifica*, 18, 1-2, 43-54.
- Geertz, C. (1973). *Interpretazione di Culture*. Bologna: Il Mulino.
- Gobo, G. (2002). La ricerca qualitativa: passato, presente, futuro. In D., Silverman, & G., Gobo. (A cura di). *Come fare ricerca qualitativa: una guida pratica* (pp. 15-30). Roma: Carrocci.
- Golfetto, F. (1993). *Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l'azienda*. Milano: Egea.

- Golinelli, C. M. (2008). *La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance*. Milano: Giuffrè Editore.
- Grassini, A. (2016). *Per un'estetica della tattilità. Ma esistono ancora le arti visive?* Roma: Armando Editore.
- Gray, J. (2003). New audiences, new textualities: Anti-fans and non-fans. *International Journal of Cultural Studies*, 1, 6, 61-81.
- Greenbaum, T. L. (1999). *Moderating Focus Groups: A Practical Guide for Group*. London: Sage Publication.
- Greenbaum, T. L. (1998). *The Handbook for Focus Group Research*. London: Sage Publication.
- Griffiths, J. (1999). In Good Company? What's the Point of Corporate Museums? *Museums Journal*, 10, 35-38.
- Griswold, W. (2005). *Sociologia della Cultura*. Bologna: Il Mulino.
- Guglielmini, D. (1999). La metodologia dei focus group. *Risorsa Uomo*, 2, 227-231.
- Guichard, J. (1993). Visiteurs et conception muséographique. *Publics et Musées*, 3, 111-135.
- Hall, T., Ciolfi, L., Hickey, N., & Bannon, L. (2002). *From hands-on to minds-on: toward the design of interaction and technology to enhance children's learning in a museum*. Atto di Convegno ICLS02, International Conference of Learning Sciences, Seattle (WA) October 2002.
- Hamann, S. (2001). Cognitive and neural mechanisms of emotional memory. *Trends in Cognitive Sciences*, 5, 9, 394-400.
- Hammady, R., Ma, M., & Temple, N. (2016). *Augmented Reality and Gamification in Heritage Museums*. Atti della Conferenza, Joint International Conference on Serious Games, Brisbane 26-27 Settembre.
- Harrison, P., & Shaw, R. (2004). Consumer satisfaction and post-purchase intentions: An exploratory study of museum visitors. *International Journal of Arts Management*, 6, 2, 23-32.
- Harper, D. (2000). Managing visual methods: Galileo to Neuromancer. In N. K., Denzin, & Y. S., Lincoln. (Eds.). *The Sage Handbook of qualitative research* (pp. 717-732). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Harper, D. (2002). Talking about pictures: A case for photo elicitation. *Visual Studies*, 17, 1, 13- 26.
- Hatch, M. J., & Schultz, M., (2000). Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations. In M., Schultz, M. J., Hatch, & M. H., Larsen. (Eds.). *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford : Oxford University Press.
- Hazel, N. (1995). Elicitation techniques with young people. *Social Research Update*, 12.
- Hein, G. E. (1995). The Constructivist Museum. *Journal of Education in Museums*, 16, 21-23.
- Hein, H. (2006). *Public Art: Thinking museums differently*. Oxford: Altamira Press.
- Heinich, N. (2004). *La sociologia dell'arte*. Bologna: Il Mulino.
- Henning, M. (2006). *Museums, Media and Cultural Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2011). *The practice of qualitative research* (2.ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hertzman, E., Anderson, D., & Rowley, S. (2008). Edutainment heritage attractions: a portrait of visitors' experiences at Storyeum. *Museum management and curatorship*, 23, 2.
- Hillman, T., Jungselius, B., & Weilenmann, A. (2013). *Instagram at the museum: Communicating the museum experience through social photo sharing*. Atto della Conferenza, Conference on Human Factors in Computing System-Proceedings, Paris, April 27-May 02, 2013.
- Hinton, S., & Whitelaw, M. (2010). *Exploring the digital commons: an approach to the visualisation of large heritage datasets*. Atto del Convegno EVA, Electronic Visualisation and the Arts, pp. 51-58.
- Holdgaard, N., & Klastrup, L. (2014). Between control and creativity: challenging co-creation and social media use in a museum context. *Digital Creativity*, 25, 3, 190-202.
- Holliday, R. (2000). We've been framed: Visualising methodology. *Sociological Review*, 48, 4, 503-521.
- Hogan, R. (1969). Development of an Empathy Scale. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 3, 307-316.
- Hopper-Greenhill, E. (1994). *Museums and their Visitors*. London-New York: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (Ed.). (1996). *Improving museum learning*. Nottingham: East Midlands Museum Service.
- Hooper-Greenhill E. (1999). *The Educational Role of the Museum*. London-New York: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2000). Changing values in the art museum: rethinking communication and learning. *International Journal of Heritage Studies*, 6, 1, 9-31.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying visitors. In S., Macdonald. (Ed.). *Companion to Museum Studies* (pp. 362-376). Oxford: Blackwell Publishing.
- Hooper-Greenhill, E. (2007a). *Museums and Education: Purpose, Pedagogy, Performance*. London-New York: Routledge.
- Hooper-Greenhill, E. (2007b). Education, post-modernity and the museum. In S., Knell, S., MacLeod, & S., Watson. (Eds.). *Museum Revolutions* (pp. 367-377). London-New York: Routledge
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials Rising. The Next Great Generation*. New York: Random House.
- Huber, G., Davenport, T. H., & King, D. R. (1998). *Perspectives on organizational memory*. Atto di Convegno 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Hung, S. Y., Chen, C. C., Hung, H. M. & Ho, W. W. (2013). Critical Factors predicting the acceptance of digital museums: user and system perspectives. *Journal of Electronic Commerce Research*, 14, 3, 231-243.
- Hunicke, R., LeBlanc, M., & Zubek, R. (2004). *MDA: a formal approach to game design and game research*. AAAI Workshop on Challenges in Game AI, 4, 1.
- Hurworth, R. (2003). Photo-interviewing for research. *Social Research Update*, 4, 1, 73-79.

- Huvila, I. (2013). Engagement has its consequences: the emergence of the representations of archeology in social media. *Archäologische Informationen*, 36, 21-30.
- Iannone, D. (2016). Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e sense making nel museo Salvatore Ferragamo. *Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, 13, 525-553.
- ICOM (2004). *Museums and Intangible Heritage*. [online]. Disponibile in: http://archives.icom.museum/pdf/E_news2003/extra/p10_2003-4.pdf (Accesso libero). [22.05.2018].
- ICOM (2008). *Statuto di ICOM Italia*. [online]. Disponibile in: <http://www.icom-italia.org/statuto-icom-italia/> (Accesso libero). [22.05.2018].
- ICOM (2018). *Codice Etico ICOM*. [online]. Disponibile in: <http://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/> (Accesso libero). [07.09.2018].
- Illeris, I. (2011). Gallery Education in Theory and Practice. A Curriculum Perspective. *Nordisk Museologi*, 1, 29-49.
- Ippoliti, E., & Meschini, A. (2011). Tecnologie per la comunicazione del patrimonio culturale. *Disegnarecon*, 4, 8, 1.
- Jalla, D. (2007). Sorpresa, stupore, meraviglia. In G., Eloisa. (A cura di). *Il museo che sorprende. Azione e relazione educativa al museo alla luce delle nuove ricerche* (pp. 9-18). Ravenna: Quaderni di didattica museale collana a cura del Laboratorio Provinciale per la Didattica Museale.
- Jalla, D. (2003). *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*. Torino: Utet.
- Jackson, A., & Kidd, J. (Eds.). (2012). *Performing heritage: Research, Practice and Innovation in Museum Theatre and Live Interpretation*. Manchester: Manchester University Press.
- Jackson, R., & Hann, K. (1994). Learning through the science museum. *Journal of Education in Museums*, 15, 11-13.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Jenkins, H., & Deuze, M. (2008). Editorial Convergence Culture. *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14, 1, 5-12.
- Jenkins, H., Ford, S., & Green, J. (2013). *Spreadable media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione*. Rimini: Apogeo Education.
- Jones, K. (2017). *Performative Social Science*. In International Encyclopedia of Communication Research Methods. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Kaiser, L. (1998). *I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro*. Atto del Convegno, III Quaderno della Cultura di Assolombarda, Milano, 14 Settembre. Milano: Edizioni Assolombarda.
- Kalfatovic, M. R., Kapsalis, E., Spiess, K. P., Van Camp, A., & Edson, M. (2009). Smithsonian Team Flickr: A Library, Archives, and Museums Collaboration in Web 2.0 Space. *Archival Science*, 8, 267-277.
- Karp, I., & Lavine, S. D. (Eds.). (1995). *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale* (M. Gregorio, D. Moretti, & A. Serra trad.). Bologna: Clueb.

- Kawashima, N. (2000). *Beyond the division of attenders vs. non-attenders: a study into audience development in policy and practice*. Coventry, University of Warwick: Center for Cultural Policy Studies.
- Kawashima, N. (2006). Audience development and social inclusion. Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management. *International Journal of Cultural Policy*, 12, 1, 55-72.
- Kelly, L. (2006). *Measuring the impact of museums on their communities: The role of the 21 century museum*. Atto di Conferenza Intercom, International Committee on Management, Taipei, Taiwan 2-4 November.
- Kinni, T. (1999). With an Eye to the Past: Transmitting the Corporate Memory. *Corporate University Review*, 7, 1, 24-27.
- Kidd, J. (2011). Enacting Engagement Online: Framing social media use for the museum. *Information, Technology and People*, 24, 1, 64-77.
- Kirchberg, V. (2000). Mystery Visitors in Museums: an Underused and Underestimated Tool for Testing Visitor Service. *International Journal of Arts Management*, 3, 1, 32-38.
- Kirchberg, V. (2015). Museum Sociology. In L. Hanquinet, & M., Savage. *International Handbook of the Sociology of Art and Culture* (pp. 232-246). London: Routledge.
- Kirchberg, V., & Tröndle, M. (2012). Experiencing Exhibition: A Review of Studies on Visitors Experiences in Museums. *Curator*, 55, 4, 435-452.
- Knowles, J. G., & Cole, A. (Eds.). (2008). *Handbook of the arts in qualitative research: Prospectives, methodologies, examples and issues*. LA: Sage Publication.
- Kolb, D. A., Baker, A. C., & Jensen, P. J. (2002). Conversation as experiential learning. In A., C. Baker, P. J., Jensen, & D. A., Kolb. (Eds.). *Conversational learning. An experiential approach to knowledge creation* (pp. 51-66). Westport, London: Quorum Books.
- Koran, J. J., Morrison, L., Lehman, J. R., Koran, M. L. & Gandara, L. (1984). Attention and curiosity in museums. *Journal of Research in Science Teaching*, 21, 4, 357-363.
- Korn, R. (1992). Redefining the visitor experience. *Jounzal of MuseumEducation*, 17, 3, 17-19.
- Kotler, N. G., Kotler, P., Kotler, W. I. (2008). *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, N. G., & Kotler, P. (1999). *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Torino: Edizioni di Comunità.
- Kransdorff, A., & Williams, R. (2000). Managing organizational memory (OM): The new competitive advantage. *Organization Development Journal*, 18, 1, 107-117.
- Kreuger, R. (1998). *Analyzing and Reporting Focus Group Results. Focus Group Kit* (vol. 6.). Newbury Park, CA, USA: Sage Publications.
- Lalli, P. (2003). Musei d'impresa memoria del futuro. *L'impresa*, 5, 78-85.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing strategico e operativo*. Milano: McGraw-Hill.
- Lane, J. B. (1993). Oral History and Industrial Heritage Museums. *The Journal of American History*, 80, 607-618.

- Lang, C., Reeve, J., & Woolard, V. (Eds.). (2006). *The Responsive Museum. Working with Audiences in the Twenty- First Century*. Hampshire: Ashgate.
- Langa, L. (2014). Does Twitter Help Museums Engage with Visitors? In M., Kindling, & E., Greifeneder. (Eds.). *iConference 2014 Proceedings* (pp. 484-495). Illinois: iSchools.
- Leahy, H. R., (2012). *Museum Bodies: The Politics and Practices of Visiting and Viewing*. London-New York: Routledge.
- Levent, N., & Pascual-Leon, A. (Eds.). (2014). *The Multisensory Museum. Cross-Disciplinary Perspectives on Touch, Sound, Smell, Memory and Space*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- Leavy, P. (2009). *Method meets art: Arts-based research practice*. New York: Guilford Press.
- Leavy, P. (2011). *Essentials of transdisciplinary research: Using problem-centered methodologies*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Leavy, P. (2017). *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based*. New York: Guilford Press.
- Leavy, P. (2018). *Handbook of Arts-Based Research*. New York: Guilford Press.
- Lehman, K. F., & Byrom, J. W. (2007). Corporate museums in Japan: institutionalizing a culture of industry and technology. Atto di Convegno 9th International Conference on Arts & Cultural Management, 8-11 July, Valencia.
- Leighton, D. (2007). Step back in time and live the legend: experiential marketing and the heritage sector. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12, 117-125.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue*, 80, 69-96. DOI: 10.1509/jm.15.0420
- Liggeri, D. (2015). *La comunicazione di musei e archivi d'impresa*. Bergamo: Lubrina Editore.
- Lovari, A. (2013). *Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*. Milano: FrancoAngeli.
- Lovari, A. (2017). *Social Media e Comunicazione della Salute*. Milano: Guerini Scientifica.
- Luchetti, L., & Tota, A. L. (2018). Verso un museo “partecipato”: arti e tradizioni popolari a Roma. *Sociologia della Comunicazione*, 56, 18-42.
- Lugli, A. (1992). *Museologia*. Milano: Jaca Book.
- Lumbelli, L., Bechini, B., & Paoletti, G. (1999). Rispeschiamento: un caso di parafrasi piuttosto peculiare. In L., Lumbelli, & B., Mortara Garavelli. (A cura di). *Parafrasi. Dalla ricerca linguistica alla ricerca psico-pedagogica* (pp. 63-91). Torino: Edizioni Dell’Orso.
- Lumley R. (A cura di). (2005). *L'industria del Museo. Nuovi contenuti, gestione, consumo di massa*. Milano: Costa & Nolan.
- Ma, M., & Oikonomou, A. (2017). *Serious Games and Edutainment Applications* (vol. 2.). New York Inc: Springer-Verlag.
- Macdonald, S. (2010). *A Companion to Museum Studies*. Maldon, Oxford: Blackwell.
- McLuhan, M. (1967). *Gli strumenti del comunicare*. Milano: Il Saggiatore.

- Maitland, H. (2000). *A Guide to Audience Development*. London: The Arts Council of England.
- Mandarano, N. (2009). Musei connessi: le nuove tecnologie nei musei Romani. In M., Illie, & C. M., Travaglini. *Rapporto sul patrimonio culturale a Roma* (pp. 213-240). Roma: Croma, Centro per lo Studio di Roma.
- Manzato, E., Prandi, A., & Tullio, C. (Eds.). (2008). *Valori di marca. Musei, collezioni e archivi d'impresa*. Treviso: Regione Veneto-Unindustria.
- Marani, C. P., & Pavoni, R. (2006). *Musei. Trasformazione di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo*. Venezia: Marsilio.
- Marano, M., Zanigni, M., & Paletta, A. (2004). Musei d'impresa. Natura a problemi di controllo tra funzione economica e culturale. In B. S., Parri. (A cura di). *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo* (pp. 401-421). Milano: FrancoAngeli.
- Marini Clarelli, M. V. (2005). *Che cos'è un museo*. Roma: Carocci.
- Marotta, A. (2006). Il museo come evento culturale: riflessioni e prospettive nell'era del digitale. In I., Pezzini, & P., Cervelli. (A cura di). *Scene del consumo: dallo shopping al museo* (pp. 307-342). Roma: Meltemi.
- Marradi, A. (2007). *Linee guida per l'analisi bivariata dei dati nelle scienze sociali*. Milano: FrancoAngeli.
- Martini, A. (2018). La classifica mondiale dei Musei più visitati: il Louvre torna a 8 milioni, per Londra effetto Brexit. *Il Giornale dell'Arte*, 385.
- Martino, V. (2013). *Dalle storie alla storia d'impresa. Memoria, comunicazione, heritage*. Acireale: Bonanno Editore.
- Martino, V. (2015). Made in Italy museums. Some reflections on company heritage networking and communication. *Tafterjournal*, 84.
- Martino, V., & Lovari, A. (2016). When the past makes news: Cultivating media relations through corporate memory: the experience of heritage brands. *Public Relations Review*, 42, 4, pp. 539-547.
- Marzano, M. (2006). *Etnografia e ricerca sociale*. Roma-Bari: Laterza.
- Materassi, L. (2017). *Comunicare le amministrazioni. Problemi e prospettive*. Roma: Carocci.
- Matarasso, F. (1997). *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*. Stroud: Comedia.
- Mattiacci, A. (1998). *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*. Milano: Guerini e Associati.
- Mattioli, F. (1991). *Sociologia visuale*. Torino: Nuova Eri.
- Mauro, C., & Visser Travagli, A. M. (2013). I professionisti dell'educazione: riflessioni e indagini sui musei italiani e sui musei del Veneto. *Museologia Scientifica*, 7, 1-2, 58-65.
- Mauro, C., & Zanato, O. (2014). Servizi e competenze educative per un museo responsivo. *Museologia Scientifica nuova serie*, 8, 102-107.
- Mauro, C., Zanato, O., & Celi, M. (2014). Fare ricerca educativa in museo. I visitatori bambini come interlocutori nella progettazione museale. *Museologia Scientifica Memorie*, 11, 221-225.

- Mazzoli, L. (A cura di). (2009). *Network effect. Quando la rete diventa pop*. Torino: Codice.
- Mazzoli, L. (2018). *Informazione e Patrimonio culturale. Come si informano gli italiani; come si comunicano i musei*. Milano: FrancoAngeli.
- Mazzoli, L., & Zanchini, G. (2015). *Info Cult. Nuovi scenari di produzione e uso dell'informazione culturale*. Milano: FrancoAngeli.
- Mazzolini, R. (2002). *Andare al museo. Motivazioni, comportamenti e impatti cognitivi*. [online]. Disponibile in: <https://www.observa.it/andare-al-museo-motivazioni-comportamenti-e-impatto/> (Accesso libero). [20.02.2019].
- McKercher, B., Ho, P. S., & Du Cros, H. (2005). Relationship between tourism and cultural heritage management: evidence from Hong Kong. *Tourism Management*, 26, 4, 539-548.
- McNiff, S. (1998). *Art-based research*. London: Jessica Kingsley.
- Montella, M. M. (2008). Musei d'impresa. In A., Pastore, & M., Vernuccio. (A cura di). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management* (2. ed.) (pp. 344-347). Milano: Apogeo.
- Montella, M. M. (2010). Museo d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione. *Esperienze d'impresa*, 2, 147-164.
- Montella, M. M. (2012). Scelte di prodotto e processo nelle organizzazioni museali d'impresa. Un'indagine empirica: il Museo Storico Perugina. *Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, 4, 119-138.
- Montemaggi, M., & Severino, F. (A cura di). (2007). *Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo*. Milano: FrancoAngeli.
- Morcellini, M., Consolo, R., D'Ambrosi, L., Lai, V., & Martino, V. (2011). *Non fruitori culturali: profili e percorsi di analisi in Tempi di vita moderni. Il loisir della società italiana*. Milano: Guerini.
- Morgan, D. L. (1997). *Focus Group as Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Morgan, D. L., Krueger, R. A., & King, J. A. (1998). *The focus group kit*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Morgan, J. (2012). The multisensory museum. *Glasnik Etnografskog instituta SANU*, 60, 1, 65-77.
- Mottola Molfino, A. (2006). *Il libro dei musei*. Torino: Allemandi.
- Mubi Brighenti, A. (2015). Twilight of the Icons, or, How to Sociologize with Visibility. *Sociologica*, 1, 1-17.
- Munari, B. (2014). *I laboratori tattili* (5. ed.). Mantova: Edizioni Corraini.
- Munley, M. E. (1987). Intentions and Accomplishments: Principles for Museum Evaluation Research. In J., Blatti. (Ed.). *Past Meets Present*. Washington DC: Smithsonian Press.
- Munro, E. (2014). Doing emotion work in museums: reconceptualising the role of community engagement practitioners. *Museum and Society*, 12, 1, 44-60.
- Murzyn-Kupisk, M. (2012). Cultural, economic and social sustainability of heritage tourism: issues and challenges. *Economic and Environmental Studies*, 12, 2, 113-133.
- Napolitano, M. R. (2015). Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese. *Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, 9, 371-393.

- Nardi, E. (A cura di). (2004). *Musei e pubblico. Un rapporto educativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Negri, M. (2003). *Manuale di museologia per i musei aziendali*. Soveria Mannelli: Rubbettino Editore.
- Nielsen, J. K. (2015). The relevant museum: Defining relevance in museological practices. *Museum Management and Curatorship*, 30, 5, 364-378.
- Nisbet, R. (1976). *Sociology as an Art Form*. Oxford: Oxford University Press.
- Nissley, N., & Casey, A. (2002), The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory. *British Journal of Management*, 13, 35-45.
- Noever, P. (2001). *Das Discursive Museum*. Vienna: Mak Symposium.
- Nolan, T. R. (2009). The museum educator crisis. *Journal of Museum Education*, 34, 2, 117-121.
- Norton, M. I., Mochon, D., & Ariely, D. (2011). *The "IKEA Effect": When Labor Leads to Love*. Harvard Business School, working paper 11-091.
- Nuzzaci, A. (A cura di). (2008). *Il Museo come luogo di apprendimento*. Lecce: Pensa Multimedia.
- Nuzzacci, A. (2004). Esposizioni temporanee e collezioni permanenti. Un'analisi comparata dei pubblici per migliorare la qualità della proposta didattica. In E., Nardi. (A cura di). *Musei e pubblico. Un rapporto educativo*. Milano: FrancoAngeli.
- Okan, Z. (2003). Edutainment: is learning at risk? *British Journal of Educational Technology*, 34, 255-264.
- Oprandi, N. (2001). *Focus group. Breve compendio teorico-pratico*. Padova: Emme&erre.
- Pacifico, R. (1999). I musei d'impresa comunicano l'azienda. *Mark up*, 6, 63.
- Pallud, J., & Monod, E. (2010). User experience of museum technologies: the phenomenological scales. *European Journal of Information Systems*, 19, 5, 562-580.
- Paltrinieri R., & Parmiggiani P. (2016). Il pubblico della lirica: consumo di cultura o cultura di consumo? *Sociologia della Comunicazione*, 51, 29-42.
- Pansera, A. (1993). *Storia del disegno industriale italiano*. Bari: Laterza.
- Paris, S. G. (Ed.). (2002). *Perspectives on object-centered learning in museums*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Pascucci, G. (2007). *Comunicazione Museale*. Macerata: Eum.
- Pastore, A., & Vernuccio, M. (A cura di). (2008). *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management* (2. ed.). Milano: Apogeo.
- Pekarik A. J., Doering, Z. D., & Karns, D. (1999). Exploring satisfying experiences in museums. *Curator*, 42, 2, 152-173.
- Pencarelli, T., & Forlani, F. (2011). Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze. *Sinergie*, 58, 231-277.
- Pencarelli, T., & Splendiani, S. (2011). Le reti museali come strumenti capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing. *Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, 2, 227-252.

- Pesce, G., & Celant, G. (A cura di). (1990). *Creativitalia, The Joy of Italian Design*. Milano: Electa.
- Petruzzelli, P. (2004). *Edutainment e processi educativi: evoluzione e cambiamento dei luoghi e delle modalità educative*. Modugno: Edizioni dal sud.
- Petruzzi, V. (2015). *Il potere della Gamification. Usare il gioco per creare cambiamenti nei comportamenti e nelle performance individuali*. Milano: FrancoAngeli.
- Pett, D. (2012). Uses of social media within the British Museum and museum sector. In C., Bonacchi. (Ed.). *Archaeology and Digital Communication: Towards Strategies of Public Engagement* (pp. 83-102). London: Archetype Publications.
- Piatkowska, K. K. (2014). The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company. *The International Journal of The Inclusive Museum*, 6, 2, 29-37.
- Piazza, M. (A cura di). (2012). *Poltrona Frau. L'Intelligenza delle Mani*. Milano: Rizzoli.
- Piglione, C., & Tasso, F. (2000). *Arti minori*. Milano: Jaca Book.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy. Updated Edition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (2013). *L'Economia delle Esperienze. Oltre il servizio* (A. S. Monkhouse trad.). Milano: Rizzoli Etas.
- Pinna, G. (2005). Reale o virtuale? *Nuova Museologia*, 12, 1.
- Pitts, S., & Gross, J. (2017). "Audience exchange": cultivating peer to peer dialogue at unfamiliar arts events. *Arts and the Market*, 7, 1, 65-79.
- Pontecorvo, C. (2007). Il contributo della prospettiva vygotskijana alla psicologia dell'istruzione. In C., Pontecorvo et al. (A cura di). *Discussendo si impara* (pp. 21-37). Roma: Carocci.
- Potterie, S., O'Neill, M. C., & Dufresne-Tassé, C. (2006). Le livre d'or comme barographe du besoin d'expression des visiteurs. In C., Dufresne-Tassé. (Ed.). *Familles, écoliers et personnes âgées au musée: Recherches et perspectives sur leur apprentissage* (pp. 267-278). Parigi: Conseil International des Musées.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9, 5.
- Prentice, R. (1993). *Tourism and heritage attractions*. London: Routledge.
- Principe, A. (26.11.2001). *La cultura aziendale si fa arte*. Il Sole 24 Ore.
- Proctor, N. (2010). The museum is mobile: cross-platform content design for audiences on the go. In J., Trent, & D., Bearman. (Eds.). (2010). *Museum and the web 2010*. Atto di convegno, Archives & Museum Informatics, Toronto.
- Prosser, J. (Ed.). (1998). *Image based research: A sourcebook for qualitative researchers*. London: Falmer.
- Quadrio Curzio, A., & Fortis, M. (2000). *Il Made in Italy oltre il 2000*. Bologna: Il Mulino.
- Quintanilla, C. (30.04.1998). *Planning a Vacation? Give Some Thought to Spantown, USA- Corporate Museums Attract Growing Crowds: Wow, Look at That Combine!* Wall Street Journal.
- Radbourne, J., Glow, I., & Johanson, K. (Eds.). (2013). *The Audience Experience: A critical Analysis of Audience in the Performing Arts*. Bristol: Intellect.

- Rampello, D. (1998). Per una ridefinizione del concetto di bene culturale. In L., Kaiser. (A cura di). *I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro* (pp.19-23). Milano: Assolombarda.
- Rampello, D. (2011). Il valore sociale della cultura. In R., Grossi. (A cura di). *La cultura serve al presente: creatività e conoscenza per il benessere sociale e il futuro del paese* (pp. 13-15). Milano: Etas.
- Rastelli, B. (2002). *Giocare con tatto. Per una educazione plurisensoriale secondo il metodo Bruno Munari*. Milano: FrancoAngeli.
- Ravagnan, A., & Dall'Olio, C. (2013) Il museo come luogo di "diletto". In E., Grossi, & A, Ravagnan. (A cura di). *Cultura e salute* (pp. 85-102). Milano: Springer.
- Rennie, L. J., & McClafferty, T. P. (2002). Objects and learning: understanding young children's interaction with science exhibits. In S. G., Paris. (Ed.). *Perspectives on objectcentered learning in museums* (pp. 191-213). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rentschler, R., & Reussner, E. (2002). *Museum marketing research: from denial to discovery?* Montreal, Canada: HEC.
- Resciniti, R. (2005). *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Rialti, R., Zollo, L., Boccardi, A., & Marzi, G. (2015). *Heritage e marketing esperienziale. L'impatto delle tecnologie di comunicazione sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore*. Atto del XXVII Convegno annuale di Sinergie. Heritage, management e impresa: quali sinergie? (pp. 781-796), Termoli, 9-10 luglio 2015. Termoli: Università degli Studi del Molise.
- Ricolfi, L. (1997). *La ricerca qualitativa*. Roma: Carrocci.
- Ricossa, S. (1993). *Archeologia industriale e dintorni*. Torino: Umberto Allemandi.
- Ritzer, G. (2010). Focusing on the prosumer. On Correcting a Error in the History of Social Theory. *Prosumer Revisited*, 61-79.
- Ritzer, G., & Jurgenson, N. (2012). Produzione, consumo, prosumerismo: la natura del capitalismo nell'era del "prosumer" digitale. *Sociologia della Comunicazione*, 43, 17-40.
- Rodari, P. (2005). Apprendere al museo. La costruzione del sapere come attività sociale. *Journal of Science Communication*, 4, 3, 1-5.
- Rodéhn, C. (2017). The job that no one wants to do? *Museum educators. Museum & Society*, 15, 1, 1-15.
- Rodenhurst, K. (2013). Stories of the World. In B., Garcia. (Ed.). *London 2012 Cultural Olympiad Evaluation, Final Report*. Liverpool: Institute of Cultural Capital.
- Rogers, R., & Rock, J. (2016). Community co-creation of exhibition within museum setting. *Tauhere, Connections*, 2, 62-74.
- Romani, S. (29.09.2003). *Viaggio alle radici del made in Italy*. Il Sole 24 Ore.
- Roncaccioli, A. (A cura di). (1996). *Il museo come azienda culturale. Ricerca sui musei di Verona*. Verona: Amici di Castelvecchio e dei Civici Musei d'Arte di Verona.
- Rossato, C. (2013). *Longevità d'impresa e costruzione del futuro*. Torino: Giappichelli.
- Rowley, J. (1999). Measuring total customer experience in museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 6, 303-308.

- Rozen, A. (2012). Being Social: What Museums Need to Understand for the Future. *Museum-iD*, 21.
- Rubenstein, R. (1988). The Use of Focus Groups in Audience Research. In S., Bitgood, J., Roper, & A., Benefield. *Visitor Studies. Theory, Research, and Practice* (pp.180-188). Atto di Convegno, First Annual Visitor Studies Conference, Center for Social Design, Jacksonville.
- Ruijgrok, E. C. M. (2006). The three economic values of cultural heritage: a case study in the Netherlands. *Journal of Cultural Heritage*, 7, 3, 206-213.
- Russo, A. & Peacock, D. (2009). *Great Expectations: Sustaining Participation*. Atto del Convegno, Social Media Spaces. Museum and the Web 2009, Indianapolis, Indiana, USA, April 15-18.
- Russo, A., Watkins, J., Kelly, L., & Chan, S. (2008). Participatory Communication with Social Media. *Curator: The museum Journal*, 51, 1, 21-31.
- Sacco, P. L., & Segre, G. (2008). L'accesso alle opportunità culturali nell'economia dell'esperienza. In F., De Biase. (A cura di). *L'arte dello spettatore* (pp. 23-28). Milano: FrancoAngeli.
- Salgado M. (2009). *Designing for an open museum*. Helsinki: University of Art and Design Helsinki.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 3, 185-211.
- Salvati, S. (2007). Modelli didattici a confronto. Piacere dell'esperienza o apprendimento? *Nuova Museologia*, 17, 24-25.
- Sandell, R. (1998). Museums as Agents of Social Inclusion. *Museum Management and Curatorship*, 17, 4, 401-418.
- Sandell, R., & Nightingale, E. (Eds.). (2012). *Museums, Equality and Social Justice*. London-New York: Routledge.
- Sani, E. (2013). Il ruolo delle tecnologie per la valorizzazione dell'esperienza museale del visitatore. In C., Ciappei, & G., Padroni. *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: Settori a confronto*. Milano: FrancoAngeli.
- Sani, M., & Trombini, A. (A cura di). (2003). *La qualità nella pratica educativa al museo*. Bologna: Compositori.
- Sassatelli, R. (2004). *Consumo, cultura, società*. Bologna: Il Mulino.
- Scarcelli, C. M., & Stella, R. (A cura di). (2017). *Digital literacy e giovani. Strumenti per comprendere, misurare, intervenire*. Milano: FrancoAngeli.
- Scarpellini, A. (2014). Comunicare il Museo Scientifico con i Social Network. In A., Lenzi et al. (A cura di). *Codice Armonico 2014*. Atti del Quinto congresso di Scienze Naturali Ambiente Toscano.
- Schmitt, B. H. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15, 1-3, 53-67.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. New York, NY: Simon and Schuster.

- Schweibenz, W. (1998). The "Virtual Museum": New Perspective For Museums to Present Objects and Information Using the Internet as Knowledge Base and Communication System. *ISI*, 34, pp. 185-200.
- Schweibenz, W. (2004). *The Development of Virtual Museums*. Focus, ICOM News, 3.
- Schubert, K. (2004). *Museo. Storia di un'idea. Dalla rivoluzione francese a oggi*. Milano: Il Saggiatore.
- Screven C. G. (1993). Visitor Studies: an Introduction. *Museum International*, 178, 2, 4.
- Screven, C. G. (1990). Uses of Evaluation Before, During and After Exhibit Design. *ILVS Review*, 1, 2, 36-66.
- Semi, G. (2010). *L'osservazione partecipante*. Bologna: Il Mulino.
- Serrell, B. (1998). *Paying Attention: Visitors and Museum Exhibitions*. Washington DC: American Association of Museums.
- Serrell, B. (2002). Are They Watching? Visitors and Video in Exhibitions. *Curator*, 45, 1, 50-64.
- Severino, F., & Leombruno, A. (2008). La cultura imprenditoriale nei musei tematici e distrettuali. *Economia della cultura*, 4, 503-509.
- Sheng, C. W., & Chen, M. C. (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism Management*, 33, 1, 53-60.
- Shettel, H. (2008). No Visitor Left Behind. *Curator*, 51, 4, 367-375.
- Silverman, L. H. (1999). Meaning making matters: Communication, consequences, and exhibit design. *Exhibitionist*, 2, 18, 9-14.
- Silverman, L. H. (2010) *The Social Work of the Museums*. London-New York: Routledge.
- Silverstone, R. (1994). The Medium is the Museum. In R., Miles, & L., Zaval. (Eds.). *Towards the museum of the future: new European perspectives* (pp. 161-176). London: Routledge.
- Simeon, M. I. (1999). *I Beni Culturali come risorsa produttiva: politiche e strumenti di valorizzazione*. In Ottavo Rapporto sul Turismo in Italia. Roma: ENIT, ISTAT.
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Santa Cruz, California: Museum 2.0.
- Solaroli, M. (2015). Iconicity. A Category for Social and Cultural Theory. *Sociologica*, 1, 1-52.
- Solima, L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*. Roma: Gangemi.
- Solima, L. (2008). Individuo, condivisione, connettività: la dimensione polisemica del pubblico della cultura. In F., De Biase. (A cura di). *L'arte dello spettatore* (pp. 48-57). Milano: FrancoAngeli.
- Solima, L. (2012). *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Catanzaro: Rubbettino.
- Solima L., & Riolo, S. (1999). Le indagini sui visitatori dei musei: una rassegna europea. *Lo Spettacolo*, 4, 343-360.
- Spallazzo, D. (2013). Musei, fruizione culturale e tecnologie mobili. Luoghi, persone, storie. Storicamente. *Rivista del Dipartimento di Storia Culture Civiltà Alma Mater Studiorum Università di Bologna*, 9, 2-7.

- Sternberg, R. J. (2002). *Stili di pensiero. Differenze individuali nell'apprendimento e nella soluzione di problemi*. Trento: Erickson.
- Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). *Focus groups: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. (2007). Organizational artifacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa Romeo, Kartell and Piaggio. In L., Lerpold, D., Ravasi, & J., Van Rekom. *Identity, image and corporate museums*. London: Routledge.
- Stylianou-Lambert, T., & Stylianou, E. (2010). *A third space: reconsidering issues of neutrality and accessibility in the virtual museum*. Atto del Convegno London Electronic Visualisation and the Arts, pp. 66-71.
- Studio Azzurro, (2011). *Studio Azzurro. Musei di narrazione. Ambienti, percorsi interattivi e altri affreschi multimediali*. Milano: Silvana Editore.
- Sturken, M. (1997). *Tangled memories: The Viet Nam War, the AIDS epidemic, and the politics of remembering*. Berkeley: The University of California Press.
- Sumil, N. (2016). *The Minds-On Hearts-On Hands-On Learning Engagements. An Applied Research and Development Based Initiative in an African University and Accentuates a Training Track for Educators/ Enables*. Monaco di Baviera: Grin Verlag.
- Tallon, L., & Walker, K. (Eds.). (2008). *Digital technologies and the museum experience*. Plymouth: AltaMira Press.
- Tarantino, L. (2013). Conquistare la soglia. Valore e funzione dell'ingresso museale e suo significato simbolico. *Figure, 1*, 169-179.
- Thompson, P. (2006). *Doing visual research with children and young people*. London: Routledge.
- Tomea Gavazzoli, M. L. (2011). *Manuale di Museologia* (2. ed.). Milano: Rizzoli Etas.
- Tota, A. (2011). *Etnografia dell'arte. Per una sociologia dei contesti artistici*. Milano: Ledizioni.
- Tota, A. (2014). When Sociology Meets the Work of Art: Analytical Framework to Study Artistic Production and Reception. In M., Barber, & S., Jochen. (Eds.). *The Interrelation of Phenomenology, Social Sciences and Arts* (pp. 95-116). New York: Springer.
- Torlone, F. (2017). Formazione alla cittadinanza culturale, all'identità territoriale e responsabilità sociale dei musei. *Lifelong, Lifewide Learning, 13*, 30, 93-110.
- Trant, J., & Wyman, B. (2006). *Investigating social tagging and folksonomy in art museums with steve.museum*. Atto del Convegno WWW 2006, Collaborative Web Tagging Workshop, Edimburg, Scotland, May 22-23.
- Trione, V. (08.06.2016). *I musei d'impresa italiani una risorsa da valorizzare*. Corriere della Sera. [online]. Disponibile in: http://www.corriere.it/cultura/16_giugno_09/i-musei-d-impresa-italiani-risorsa-valorizzare-5491c3d4-2dad-11e6-9ed7-029647940570.shtml (Accesso libero). [10.08.2019].
- Throsby, D. (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tung, V. W. S., & Ritchie, J. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of Tourism Research, 38*, 4, 1367-1386.

- Tzibazi, V. (2013). Participatory Action Research with young people in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28, 2, 153-71.
- Umiker-Sebeok, J. (1994). Behavior in a Museum: A Semio-Cognitive Approach to Museum Consumption Experiences. *Signifying Behavior, Canadian Scholars' Press*, 1, 1.
- Valdani, E., & Botti, S. (1999) Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte. *Finanza, Marketing e Produzione*, 17, 1, 141-168.
- Valentino, P. A., & Delli Quadri, L. M. R. (2004). *Cultura in gioco: le nuove frontiere di musei, didattica e industria culturale nell'era dell'interattività*. Milano: Giunti.
- Vallini, C. (2005). I musei aziendali veneti in rapporto al web. *Economia della cultura*, 15, 2, 241-246.
- Valtysson, B., Holdgard, N., & Ling, R. (2011). The iPhone and Its Use in Museums. In J., Katz, W., LaBar, & E., Lynch. (Eds.). *Creativity and technology. Social media, mobiles and museums* (pp- 104-125). Edinburgh: MuseumsEtc.
- Katz, J., LaBar, W., & Lynch, E. (Eds.). (2011). *Creativity and technology. Social media, mobiles and museums*. Edinburgh: MuseumsEtc.
- Van Der Borg, J., Costa, P., & Gotti, G. (1996). Tourism in European heritage cities. *Annals of Tourism Research*, 23, 2, 306-321.
- Venegoni, D. (12.07.1999). *Azienda che vai museo che trovi*. Corriere della Sera.
- Verwey, P. (1999a). *Sample Audience Survey Questions*. London: The Arts Council of England.
- Verwey, P. (1999b). *Sample Visitor Survey Questions*. London: The Arts Council of England.
- Vicari, S. (1991). *La prospettiva della complessità*. In *Id. Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa*. Milano: Egea.
- Villegas, C. (2016). MIMA's approach to participation and audience development: A new understanding of museums in the information age. *Journal of Arts Writing by Student*, 2, 2, 149-157.
- Villaespesa, E. (2013). *Diving into the Museum's Social Media Stream. Analysis of the Visitor Experience in 140 Characters*. Atto di Convegno MW2013: Museums and the Web 2013, Portland, OR, USA, April 17-20.
- Viola, F., & Idone Cassone, V. (2017). *L'arte del coinvolgimento: Emozioni e stimoli per cambiare il mondo*. Milano: Hoepli
- Vitale, G. (2010). *Il museo visibile. Visual design, museo e comunicazione*. Milano: Lupetti.
- Walmsley, B. (2016). From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences. *Poetics*, 58, 66-78.
- Wagensberg, J. (2000). In favor of scientific knowledge. The new museums. In S., Lindqvist. (Ed.). *Museums of modern science* (pp. 129-138). Canton, MA: Nobel Symposium 112, Science History Publications.
- Watermeyer, R. (2012). A conceptualisation of post-museum as pedagogical space. *Journal of Science Communication*, 11, 1, 1-8.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*. Roma: Astrolabio.

- Whelan, R. (2011). *The Use of Social Media in Museums*. Report for Peterborough Museum and Archives, Project ID: 4157.
- Wheatley, T., & Livingstone, D. (2015). *Games and museums: Case study of the creation of a new multimedia exhibit for the Glenlee Tall Ship Museum*. Atto di Convegno Workshop, Short Papers and Poster Proceedings from the inaugural Immersive Learning Research Network Conference (iLRN 2015 Prague). Immersive Learning Research Network, Prague (2015).
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: A review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1, 181–203.
- Wingfield, N. (23.12.2012). *All the World's a Game, and Business Is a Player*. New York Times.
- Xanthoudaki, M. (2013). Il ruolo educativo del museo contemporaneo e il caso del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci. *Museologia Scientifica*, 7, 1-2, 79-86.
- Xanthoudaki, M. (A cura di). (2003). *Un luogo per scoprire: insegnare scienza e tecnologia con i musei*. SMEC, School Museum cooperation for improving of the teaching and learning of sciences. European project.
- Yiannoutsou N., & Avouris, N. (2012). *Mobile games in Museums: from learning through game play to learning through game design*. ICOM Education, 23, pp. 79-86.
- Yucelt, U. (2001). Marketing Museums: An Empirical Investigation Among Museum Visitors. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8, 3, 3-13.
- Zafiroopoulos, K., Vrana, V., & Antoniadis, K. (2015). Use of twitter and Facebook by top European museums. *Journal of Tourism, Heritage e Services Marketing*, 1, 1, 16-24.
- Zammuner, V. L. (2003). *I focus group*. Bologna: Il Mulino.
- Zerbini, L. (A cura di). (2006). *La didattica museale*. Roma: Aracne.
- Zheng, S., Adam, M., & Woodcock, A. (2005). Surprise and Illusion: Design strategies for Interactive Museum Exhibits. In L., Ciolfi, M., Cooke, T., Hall, L. J., Bannon, & S., Oliva. *Re-Thinking Technology in Museums: towards a new understanding of people's experience in museums* (pp. 18-25). In atti di Conferenza Interaction Design Centre - University of Limerick (Ireland), 29-30 Giugno 2005.
- Zolberg, V. L. (2013). *A cultural sociology of the arts*. New York: New School for Social Research.
- Zoletto D. (2013). Alcuni motivi e modi di giocare “al” museo. *Museologia Scientifica Memorie*, 10, 10, 60-64.

Sitografia

- Bmw Welt: <https://www.bmw-welt.com/en.html> (Accesso libero). [23.09.2019].
- Cooper Hewitt: <https://www.cooperhewitt.org/new-experience/designing-pen/> (Accesso libero). [25.09.2019].
- Fondazione Fitzcarraldo: <http://www.fitzcarraldo.it/homepage.html> (Accesso libero). [18.09.2019].
- Galleria Campari: <https://www.campari.com/it/inside-campari/campari-gallery> (Accesso libero). [22.09.2019].
- Galleria degli Uffizi: <https://www.facebook.com/Galleria-degli-Uffizi-125439825281/>(Accesso libero). [24.09.2019].
- Gucci Garden: <https://www.gucci.com/it/it/store/gucci-garden> (Accesso libero). [19.09.2019].
- Guggenheim: <https://www.guggenheim.org> (Accesso libero). [22.09.2019].
- Ikea Museum: <https://ikeamuseum.com> (Accesso libero). [18.09.2019].
- Kristallwelten: <https://kristallwelten.swarovski.com/Content.Node/wattens/index.it.html> (Accesso libero). [21.09.2019].
- Louvre: <https://www.louvre.fr/en> (Accesso libero). [25.09.2019].
- Mak-Museo di Arte di Applicate Vienna: <https://www.mak.at> (Accesso libero). [17.09.2019].
- Mann, Museo Archeologico Nazionale di Napoli: <https://www.museoarcheologiconapoli.it/it/father-and-son-the-game/> (Accesso libero). [11.09.2019].
- Mercedes-Benz Museum: <https://www.mercedes-benz.com/en/classic/museum/> (Accesso libero). [18.09.2019].
- Molteni Museum: <https://moltenimuseum.com/it/> (Accesso libero). [19.09.2019].
- MoMa-Art Talks: <https://www.moma.org/calendar/programs/122> (Accesso libero). [25.09.2019].
- Mori Building Digital Art Museum: <https://borderless.teamlab.art> (Accesso libero). [19.09.2019].
- Museo di Storia Naturale Università di Firenze: <https://www.msn.unifi.it/ls-18-museo-di-storia-naturale.html> (Accesso libero). [25.09.2019].
- Museo Ducati: <https://www.ducati.com/it/it/museo-e-fabbrica-ducati/museo> (Accesso libero). [23.09.2019].
- Museo Ferrari Maranello: <https://www.facebook.com/MuseiFerrari/> (Accesso libero). [19.09.2019].
- Museo Kartell: <http://www.kartell.com/experience/it/museum/> (Accesso libero). [22.09.2019].
- Museo Laboratorio della Mente: <https://www.museodellamente.it> (Accesso libero). [19.09.2019].
- Mumac-Museo per la macchina da caffè: <http://www.mumac.it> (Accesso libero). [11.09.2019].
- Museimpresa: <https://www.museimpresa.com/museimpresa/#mission> (Accesso libero). [18.09.2019].
- Museo Artistico Industriale Bitossi: http://www.fondazionevittorianobitossi.it/museo_artistico_industriale_bitossi_fondazione_vit.html (Accesso libero). [22.09.2019].
- Museo Ferrari Maranello: <https://musei.ferrari.com/it/maranello> (Accesso libero). [21.09.2019].
- Museo Salvatore Ferragamo: <https://www.ferragamo.com/museo/it/ita/> (Accesso libero). [09.09.2019].
- Museo Storico Alfa Romeo: <https://www.museoalfaromeo.com> (Accesso libero). [16.09.2019].
- Museo Storico Perugina: <https://www.perugina.com/it/casa-del-cioccolato/la-casa> (Accesso libero). [15.09.2019].
- Museo Tattile Statale Omero: <http://www.museoomero.it> (Accesso libero). [21.09.2019].
- News-Italia: <https://news-italia.it> (Accesso libero). [20.09.2019].

Northern Ireland Museums Council: <https://www.nimc.co.uk/what-we-do/guidance-and-information/> (Accesso libero). [18.09.2019].

Officina Rancilio 1926: <https://www.museimpresa.com/associato/officina-rancilio-1926/> (Accesso libero). [25.09.2019].

Piccolo Museo del Diario: <https://www.piccolomuseodeldiario.it> (Accesso libero). [23.09.2019].

Poltrona Frau Museum: <https://www.poltronafrau.com/it> (Accesso libero). [22.09.2019].

Rijksmuseum: <https://www.rijksmuseum.nl> (Accesso libero). [23.09.2019].

The Alessi Museum: <https://www.alessi.com/design/alessi-world/museo> (Accesso libero). [21.09.2019].

Virtual Museum of Canada: <http://www.virtualmuseum.ca/home/> (Accesso libero). [18.09.2019].

Vitra Design Museum: <https://www.vitra.com/en-us/campus/vitra-design-museum> (Accesso libero). [11.09.2019].

World of Coca-Cola: <https://www.worldofcoca-cola.com> (Accesso libero). [11.09.2019].