

# Antimarketing dei musei italiani?

PATRIZIA DRAGONI\*

## Abstract

*Partendo dall'assunto che i musei italiani sono pressoché tutti pubblici non solo per destinazione, bensì anche per proprietà, e che loro peculiarità è l'appartenenza alla categoria dei "beni di merito", si prendono in esame le possibilità di innovazione di prodotto e di processo, al fine di avvicinare il maggior numero di persone e quanto meglio al "consumo" di cultura, cercando di ottenere il miglior risultato finanziario compatibile con tali obiettivi. Ovviamente ai servizi di carattere pubblico e per di più culturale non si possono applicare acriticamente i metodi e i paradigmi codificati per le aziende commerciali. Un'analisi empirica non pregiudicata da modellizzazioni preconcepite mostrerebbe che la capacità di un museo di soddisfare al meglio i propri utenti ottiene di promuovere la visita di altri musei, ampliando il mercato complessivo e quello di ogni singolo istituto.*

*Risulta sempre più necessario riconoscere il possibile vantaggio implicito nel carattere locale delle raccolte museali italiane e nelle vicende storiche che ne hanno determinato la consistenza e le lacune. Considerando che la nozione di "bene culturale" ormai propria del nostro contesto non è più quella di tipo analitico-sommatorio, ma è di specie sistemica e, perciò, di estensione territoriale e di larga accezione antropologica, vengono esaminate le opportunità insite nella strategia del "museo-beni culturali", articolata in quelle del "museo-piazza", del "museo-rete", del "museo-territorio" e del "museo-risarcimento".*

*Key words: beni di merito, museo-bene culturale, museo-piazza, museo-rete, museo-territorio, museo-risarcimento, innovazione di prodotto, innovazione di processo.*

*Considering that the destination and the property of almost all the Italian museums are public and that they belong to the category of "merit goods", we analyse the possibilities of product and process innovation, in order to approach the greater number of people and in the best way to the "consumption" of culture, trying to get the best financial result in line with such objectives. Obviously we cannot uncritically apply the methods and the paradigms encoded for commercial companies to the public and cultural services. An empirical analysis, which is not compromised by preconceived models, would show that the museum ability to satisfy its own consumers succeeds in promoting the visit of other museums, widening the general market and that of each institute. It is more and more necessary to recognize the possible advantage we can implicitly find in the local character of the Italian museums' collections and in the history of their constitution. Since our notion of "cultural good" is not analytical-summatory, but is systemic and, therefore, has a territorial extension and a wide anthropological meaning, we examine the inherent opportunities in the strategy of the "museum-cultural good", articulated in those of the "museum-square", "museum-net", "museum-territory" and "museum-compensation."*

---

\* Assegnista di Ricerca - Università degli Studi di Macerata  
e-mail: patriziadragoni@tiscalinet.it

*Key words: merit goods, museum-cultural good, museum-square, museum-net, museum-territory, museum-compensation, product innovation, process innovation.*

Quale che sia il punto di osservazione, tutti dichiarano di concordare sul fatto che un'organizzazione deve creare valore quanto più e quanto meglio. Ma, guardando più in profondità, sorge il dubbio che persistano forti equivoci fra umanisti ed economisti d'impresa circa la funzione obiettivo degli istituti culturali pubblici e specialmente dei musei. In particolare il dissidio sembra riguardare la nozione di valore applicabile ad essi<sup>1</sup>. La causa è forse dovuta in gran parte a malintesi archetipi idealistici, spesso forieri di esiti alquanto contraddittori. Infatti se ne fanno solitamente discendere strategie e modelli gestionali ancora d'impronta fordista, ai quali vanno probabilmente ascritti i maggiori fallimenti proprio della missione sociale del museo. Anche l'esperienza empirica, del resto, prova che le politiche di prodotto ne sono spesso viziate e che non sono molti i tentativi di profonda innovazione registrabili finora<sup>2</sup>.

Alcuni studiosi d'impresa<sup>3</sup> hanno posto recentemente attenzione a questo pesante vincolo per l'efficacia del servizio museale, per il cui superamento la teoria istituzionale e la teoria del valore potrebbero essere congiuntamente declinate anche con opportuno riferimento al potenziale dei musei italiani analizzato alla luce delle modificazioni di contesto degli ultimi decenni. Di certo, per dare soluzione allo squilibrio economico che caratterizza i musei in generale e i piccoli impianti italiani soprattutto, è bene indagare le potenzialità di reddito inerenti ai servizi aggiuntivi e alla innovazione tecnologica dei prodotti tradizionali. Ma, impegnandosi ad aggiornare gli specifici contenuti della nozione di valore inerente alle funzioni istituzionali del museo, i risultati potrebbero essere maggiori. A tal fine, in particolare, guardando agli spazi di mercato aperti dalla coincidenza fra "beni culturali" e assetto del territorio, si potrebbe cercare di sviluppare una politica di prodotti industriali e di consumo, con cui implementare anche sotto il profilo della redditività d'impresa le acquisizioni teoriche intervenute negli ultimi decenni nel campo delle scienze umane e segnatamente storiografiche. Dunque la giusta linea di lavoro potrebbe emergere dall'approfondimento degli spunti offerti in campo economico e aziendale da studiosi quali Miche Trimarchi, Annalisa Cicerchia, Aldo Spranzi, Luciano Pilotti, Guido Guerzoni, Massimo Montella.

<sup>1</sup> Benché la moderna teoria d'impresa abbia tanto ampliato la nozione di valore, da consuonare ormai perfettamente con le finalità dei servizi pubblici (cfr., ad esempio, S. Sciarelli, *Etica aziendale e finalità imprenditoriali*, in "Economia & Management", 6, 1996).

<sup>2</sup> Fra gli esempi possibili cfr. B. Toscano, M. Montella (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia 1999.

<sup>3</sup> Soprattutto S. Bagdadli cfr. in particolare *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano, 1997), A. Spranzi (cfr. in particolare *Economia dell'arte*, Unicopli, Milano, 2003), L. Pilotti (cfr. in particolare *Conoscere l'arte per conoscere*, CEDAM, Padova 2003), M. Montella (cfr. in particolare *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori-Electa, Milano, 2003).

Provandosi a questo, converrebbe forse prendere a fondamento teorico il paradigma dei beni meritori, purché assunto non in termini assoluti, bensì in relazione all'utilità riscontrabile di fatto. Quindi si tratterebbe di constatare che, come osservato da numerosi autori<sup>4</sup>, quello *embedded* nello stock di capitale culturale raccolto nel museo non rappresenta il valore ultimo, che consiste piuttosto nella capacità dell'organizzazione di trasformare tale materia prima in prodotti informativi. Infine, atteso che, come ben noto, la qualità e l'utilità del servizio sono quelle percepite dagli utenti, si potrebbe giungere a smentire la diffusa convinzione secondo cui nel museo, giacché istituzionalmente investito di una funzione che si suole definire "educativa", il rapporto fra offerta e fruizione possa essere quello tipico fra dominante e dominato e che, pertanto, la progettazione del servizio possa prescindere dallo studio della domanda, nella pretesa che sia questa a doversi adattare all'offerta. Così facendo, le possibili *commodities* andrebbero apprezzate a seconda del grado di sintonia che i servizi museali riescono a conseguire rispetto alle nuove e distinte domande sottese all'aggiornata nozione di cultura insita nel concetto sistemico di "bene culturale". Si tratterebbe, allora, di considerare sia i mutati bisogni degli usuali utenti, sia i nuovi clusters compresi nel turismo di massa e, per altro, di guardare allo sviluppo sostenibile in funzione della qualità della vita conformemente ai paradigmi propri dell'economia dell'ambiente. E' da presumere, infatti, che, sulla scorta di un'attenta analisi di questi bisogni a fronte di un contesto amministrativo caratterizzato da complessità istituzionale e dal principio di sussidiarietà, si mostrerebbero inediti spazi di mercato, i quali necessitano di prodotti museali nuovi di specie anche industriale e non unicamente di consumo, e, a fronte di ciò, potrebbero essere debitamente apprezzate le enormi e finora inesprese potenzialità implicite nei musei italiani in virtù del loro carattere territoriale.

### Museo come pubblico servizio

E' stato osservato che "la nozione di servizio pubblico attiene al museo fin dalle origini della sua moderna concezione e, a ben vedere, già nelle sue prime anticipazioni"<sup>5</sup>. Per altro qualcuno risolutamente afferma che "un museo privato è solo una collezione privata che si fregia di un nome che l'assimila ad un'istituzione ben diversa"<sup>6</sup>. Tuttavia anche sotto il profilo giuridico è ormai riconosciuto che anche un museo privato può erogare un servizio d'interesse pubblico. Nondimeno ai fini gestionali importa comunque notare che nel caso italiano, diversamente da molti

---

<sup>4</sup> Da ultimo M. Mazzanti (*Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, F. Angeli, Milano, 2003), che si richiama soprattutto a X. Greffe, *La Valeur Economique du Patrimoine*, Anthropos, Paris 1990. Fra gli altri anche D. Throsby, *Cultural Capital*, "Journal of Cultural Economics", vol. 23, nn. 1-2, 1999.

<sup>5</sup> M. Montella, *Musei e beni culturali*, cit., p. 67.

<sup>6</sup> K. Pomian, *Collezione*, in AA.VV, *Enciclopedia Einaudi, III*, Einaudi, Torino, 1978, p. 361.

altri Paesi, i musei sono pressoché tutti pubblici<sup>7</sup> non solo per destinazione, bensì anche per proprietà.

Altra peculiarità dei musei italiani è la loro appartenenza alla categoria dei “beni di merito”<sup>8</sup>. In quanto meritori i nostri musei, e quantomeno quelli di proprietà pubblica, hanno il teorico diritto di essere sussidiati dall’erario per il loro intero fabbisogno. Ma il riconoscere l’esistenza di beni di merito e lo stabilire il grado d’importanza di ciascuno di essi dipendono dal sistema di valori della comunità e subiscono pertanto notevoli modificazioni a seconda dei luoghi e dei tempi. In particolare la convinzione di dover sostenere con il bilancio pubblico i costi di beni volti a soddisfare ineludibili diritti di cittadinanza è tipica del *welfare*. Perciò la categoria dei beni di merito si attenua, ove si punti alla riduzione dello stato sociale.

In Italia la natura meritoria dei beni e degli istituti e servizi culturali è finora giuridicamente asserita. L’ordinamento vigente sancisce “il diritto-dovere dello Stato ad intervenire sui beni culturali, che si configurano quindi come beni di interesse pubblico”<sup>9</sup>. Tuttavia i beni di merito sono di molte specie, mentre i finanziamenti ad essi destinati sono limitati e negli ultimi decenni costantemente decrescenti. Ne deriva una competizione fra i diversi beni, che penalizza normalmente quelli culturali. Il risultato è che la gran parte dei musei italiani viene spesso accusata di non riuscire a rispettare gli obblighi statutari né per la conservazione né per la valorizzazione e la utilizzazione sociale delle proprie raccolte.

---

<sup>7</sup> Più precisamente hanno le caratteristiche dei beni pubblici impuri (W. Santagata, G. Signorello, *Contingent Valuation and Cultural policy Design: the Case of Napoli Musei Aperti*, *Journal of Cultural Economics*, vol. 24, n. 3, pp. 315-331), giacché non rispettano il necessario principio della non escludibilità sia per oggettivi limiti di capienza fisica, sia perché l’accesso è spesso condizionato alla corresponsione di un prezzo e al rispetto di specifiche normative.

<sup>8</sup> I *bisogni di merito* (*merit wants*) “divengono bisogni pubblici se vengono considerati così meritori che la loro soddisfazione viene garantita attraverso il bilancio pubblico al di là della quantità offerta dal mercato e pagata dai privati compratori” (R. A. Musgrave, *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York 1959). Altresì sono meritori quei “beni che i singoli individui o domandano troppo poco o domandano troppo, in relazione sia alla loro insufficiente capacità telescopica [...] sia alla ben nota intransitività delle loro preferenze” (P. Leon, “L’economia della riforma”, *Economia della Cultura*, IX, 2, 1999, pp. 141-145). “Nel 1987 Musgrave (R. A. Musgrave, *Merit goods*, in J. Eatwell, M. Milgate, P. Newman (eds), *The New Palgrave’s Dictionary of Economics*, 1987; trad. it. A.R. Musgrave, *Finanza pubblica, equità, democrazia*, Il Mulino, Bologna, 1995, pp. 184-191) riconduce l’individuazione dei beni di merito alle *preferenze di comunità*, [...] che vengono accettate dagli individui, quali che siano le loro personali opinioni, perché risultanti da “un processo storico di interazione tra gli individui che ha condotto alla formulazione di valori o di preferenze comuni che si trasmettono nel tempo” M. Montella, *Musei e Beni Culturali*, cit., p. 70. Cfr. anche A. J. Culier, *Merit Goods and the Welfare Economics of Coercion*, in “Public Finance”, 26, 1971, pp. 546-572; A. Chiancone, F. Osculati (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, Franco Angeli, Milano, 1993.

<sup>9</sup> A. Di Maio, *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori Editore, Napoli 1999, p. 69.

## Creazione di valore e teoria istituzionale del museo

Per porre rimedio a così gravi mancanze, si segnala da più parti che occorrerebbe innovare<sup>10</sup> i modelli di gestione usati nei pubblici servizi. Essi dovrebbero, infatti, diventare economicamente più virtuosi, sia osservando un principio di razionale amministrazione che consenta di “ottenere il massimo dai propri mezzi”<sup>11</sup>, come pur sempre doveroso verso l'erario e assolutamente indispensabile in presenza di risorse scarse, sia impegnandosi ad incrementare notevolmente l'utenza, giacché una cospicua domanda di fruizione consentirebbe ai musei di raggiungere adeguati livelli di dotazioni e di prestazioni e di sopravvivere nel lungo periodo, invece di essere costantemente a rischio di chiusura e addirittura di perdita.

Può darsi che questo obiettivo possa essere raggiunto in due modi fra loro combinati. Da un lato la maggiore domanda finirebbe necessariamente per pesare sulle scelte dei *policy maker* nel momento dell'allocazione delle risorse, inducendoli a non deludere troppo il fabbisogno museale. Dall'altro l'aumento dei visitatori incrementerebbe la redditività dei servizi, riducendo il peso del vincolo economico strutturale che condiziona tipicamente queste organizzazioni. E' dunque necessario, sotto il profilo sociale ed economico, che i musei producano maggior valore, imparando a soddisfare meglio la domanda di cultura, di informazione e finanche di svago. Per riuscirci, tre sembrano essere i presupposti essenziali.

Il primo è comprendere che l'offerta non coincide con il suo oggetto: altro è l'offerta di cultura, altro è lo “*stock* di capitale culturale” sul quale essa si esercita; l'offerta, se limitata all'offerta del supporto, produce un solo e minimale servizio funzionale ad una sola e minimale domanda, ovvero l'accessibilità fisica del bene. Perciò la chiara distinzione fra il capitale e il servizio sembra essere il fondamentale presupposto per l'analisi economica del mercato culturale e per la corretta definizione dei piani operativi<sup>12</sup>.

Il secondo consiste nel riconoscere la piena coincidenza dei concetti di offerta e di domanda con quelli, di natura economica, di utilità e di bisogno. Pertanto i beni di cultura, poiché su di essi si incentrano processi di soddisfazione dei bisogni

---

<sup>10</sup> “In un contesto che cambia rapidamente, la volontà e la capacità di innovazione e di adattamento [...] diventano componenti cruciali, elementi non rinunciabili della capacità di sopravvivenza prima e poi di sviluppo delle imprese”, G. Lorenzoni, *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990, pp. 33-34. “L'evoluzione del sistema è strettamente connessa all'evoluzione della struttura operativa”. G. M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, II, CEDAM, Padova 2000, pp. 3-4.

<sup>11</sup> K. Polanyi, *La sussistenza dell'uomo*, Einaudi, Torino, 1983, citato da L. Zan (a cura di), *Conservazione e innovazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano, 1999, p. 5.

<sup>12</sup> Cfr. M. Mazzanti, *Metodi e strumenti di analisi*, cit. “La demande de patrimoine concerne les services que l'on peut tirer du patrimoine et non plus directement le “support” que constitue un monument ou un site, Ce décrochage entre “support” et “services” est essentiel pour l'analyse économique du patrimoine. Il montre que les demandeurs ne trouveront pas toujours en face d'eux les offreurs qu'ils désirent, et réciproquement”: X. Greffe, *La Valeur Economique du Patrimoine*, cit., p. 42.

individuali e collettivi sia di conoscenza che di *entertainment*, andrebbero trattati come risorse economiche.

Il terzo concerne l'esigenza di comprendere bene come sia evoluta negli ultimi decenni la domanda di cultura e quali nuovi spazi di mercato si aprano per conseguenza.

Si tratterebbe, insomma, di raccordare sostanzialmente la teoria istituzionale del museo con il contesto attuale, onde poter conseguire effettivamente gli obiettivi statutari e, con essi, le entrante indispensabili per l'equilibrio economico di organizzazioni che, pur essendo meritorie, rischiano costantemente di perire.

### Marketing museale

Il museo potrebbe essere dunque considerato come un'impresa di servizi *non profit* di carattere sociale, se si escludono i costi delle attività di *back office*, o altrimenti erogatrice, la quale, proprio per raggiungere i suoi fini istitutivi a favore della comunità e della persona, è tenuta ad una gestione efficace ed efficiente. Ciò richiede anche un'azione di marketing in ordine a tutte le politiche di prodotto, di prezzo, di promozione e di distribuzione<sup>13</sup>.

Ovviamente ai servizi di carattere pubblico e per di più culturale non possono venire applicati acriticamente i metodi e i paradigmi codificati per le aziende commerciali. Si consideri, anzitutto, che il marketing sottintende un rapporto competitivo fra imprese operanti nel medesimo settore di mercato. Ma questa condizione, nonostante il parere di molti, appare estranea agli istituti museali di un medesimo settore<sup>14</sup>, che non agiscono in concorrenza, giacché i loro prodotti non sono sostituibili<sup>15</sup>. Un'analisi empirica non pregiudicata da modellizzazioni preconcepite mostrerebbe che il tratto distintivo del settore in esame consiste proprio nel fatto che la capacità di un museo di soddisfare al meglio i propri utenti ottiene di promuovere la visita di altri musei, ampliando il mercato complessivo e quello di ogni singolo istituto. Basti dire che gli utenti registrati da un singolo museo sono in gran parte i medesimi degli altri musei.

Anche le stesse logiche di marketing proposte specificamente per i musei da alcuni studiosi specialmente stranieri, come i Kotler<sup>16</sup>, andrebbero selezionate con

---

<sup>13</sup> Cfr. P. Re, *Le variabili del marketing nel contesto dei beni culturali*, Giappichelli, Torino, 2003.

<sup>14</sup> Al solito si tratta di intendersi circa il grado di approfondimento della definizione di settore. In ordine ai musei è certamente opportuno tenere distinti settori assolutamente non coincidenti, distinguendo quantomeno quello dei grandi musei di collezionismo universale da quello dei piccoli musei locali italiani.

<sup>15</sup> Semmai si può parlare, secondo la distinzione proposta da Sciarelli (*Economia e gestione dell'impresa. Vol. I, Economia e Governo dell'impresa*, CEDAM, Padova 2003, p. 319) solo di concorrenza "indiretta o fra bisogni" alternativi.

<sup>16</sup> N. Kotler, P. Kotler, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Edizioni di Comunità, Torino, 1999 (ed. or. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions*,

cura, per scartare quelle basate su una nozione di museo idiosincratica con il contesto italiano e perciò foriera di strategie impraticabili. In via generale, del resto, andrebbe sempre ricordato l'avvertimento di Lorenzoni e Odorici, i quali raccomandano di "misurarsi attentamente con le opinioni di quanti operano nel settore".<sup>17</sup> Difatti con gli archetipi umanistici dei responsabili dei musei potrebbe forse risultare già compatibile una definizione di marketing come "processo di pianificazione e realizzazione della ideazione, della determinazione del prezzo, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi per creare scambi che soddisfino i bisogni collettivi e individuali e gli obiettivi dell'organizzazione". Ma qualche obiezione potrebbe essere sollevata circa le politiche di prezzo. Non senza fondamento potrebbe essere infatti sostenuta la necessaria gratuità della soddisfazione di un diritto di cittadinanza. Tuttavia, ancorché si tratti di prezzi amministrati a tutela delle esigenze sociali, è dal tempo del ministro Bonghi, ovvero dal 1875, che si paga in Italia un biglietto di ingresso<sup>18</sup>. Inoltre questa istanza andrebbe eventualmente riferita al "consumo" dei servizi principali del museo e non già di quelli periferici e di molti derivati.

Più confacente, tuttavia, risulterà dire che nel settore culturale il marketing mira ad avvicinare il maggior numero di persone e quanto meglio al "consumo" di cultura, cercando di ottenere il miglior risultato finanziario compatibilmente con tali obiettivi. Sarà però bene precisare che il miglior risultato finanziario non solo deve essere subordinato al raggiungimento degli obiettivi sociali, ma altresì vincolato ad una politica di prezzo conforme alla natura di merito dei servizi culturali.

Preferibile in assoluto apparirà, comunque, la definizione di Colbert<sup>19</sup>, che parla del marketing culturale come dello strumento per raggiungere i segmenti di domanda inespressa potenzialmente interessata<sup>20</sup>. E, magari, sarà anche opportuno

---

*Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass, San Francisco 1998).

<sup>17</sup> "Del resto è stato autorevolmente segnalato, ad esempio, che nell'ambito degli studi di strategia persiste ancora, nella determinazione del comportamento delle organizzazioni, una incapacità di prendere in considerazione il ruolo giocato dall'interpretazione insieme a quello della situazione. Viceversa l'apprezzamento dell'imprint, delle assunzioni degli attori, quindi delle rappresentazioni del sistema e delle leve che ne presidiano il funzionamento garantisce contro i rischi di manipolazione e colonizzazione del mondo museale". G. Lorenzoni, V. Odorici, *Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale*, in L. Zan, *Conservazione e innovazione nei musei italiani*, op. cit.

<sup>18</sup> Si è trattato di una tassa fino alla legge 17 maggio 1996, n. 276, *Soppressione della tassa d'ingresso ai musei statali*.

<sup>19</sup> Cfr. F. Colbert, *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000.

<sup>20</sup> Appare assurdo il tentativo di riconoscere "le principali direttrici di innovazione: gestionali, finanziarie-economiche, legislative", facendo riferimento alla domanda già espressa e analizzando in particolare le preferenze mostrate da questa (cfr. A. Maresca Compagna, *Il Pubblico Reale e Potenziale dei Musei: ricerche all'estero e in Italia*, in A. Maresca Compagna, E. Cabasino (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani. Atti del corso per direttori di musei statali*, Roma, 1998; A. Maresca Compagna, E. Bucci, S.C. Di Marco (a cura di), *I giovani e il museo. Indagine pilota sui giovani di*

precisare che l'attivare la domanda potenziale è un obiettivo valido per se stesso e non strumentale per le finalità economiche d'impresa.

### Antimarketing del museo

In vista di questo auspicabile risultato importa notare che, secondo Spranzi, quello praticato attualmente dai musei italiani è un vero e proprio antimarketing. Tralasciando per il momento le politiche di prezzo, di promozione e di distribuzione, sarà sufficiente considerare in proposito, anche molto sommariamente, quelle di prodotto.

Notoriamente, passando dalla enunciazione di obiettivi qualitativi alla individuazione di obiettivi quantitativi, le scelte strategiche non possono prescindere dall'esame dei vincoli interni intesi sia come dati di fatto che come possibili variabili eventualmente controllabili. Fra questi assume massima importanza il potenziale di valore costituito, in questo caso, dal capitale culturale disponibile. Al riguardo sorprende, dunque, che non venga usata una maggiore attenzione per riconoscere sia i punti di forza e di debolezza che connotano i beni dei nostri musei, sia le opportunità di contesto rinvenibili per essi.

La comune specie dei musei italiani, ovvero la loro quasi totalità, è frutto delle demaniazioni del patrimonio di enti religiosi operate dal neonato Stato italiano a partire dal 1860. Le loro raccolte sono, perciò, quantitativamente limitate; qualitativamente scremate per le cernite operate al momento della loro formazione e spesso anche in seguito; frammentarie; determinate non da organici progetti di collezionismo, ma da contingenze storiche locali; provenienti dall'ambiente immediatamente prossimo; situate in edifici raramente eclatanti<sup>21</sup>. Tutto ciò

---

*19-30 anni di età residenti in Campania e in Veneto*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Roma, 1998; P. Bourdieu, A. Darbel, *L'amour de l'art. Le musées d'art européens et leur public*, Editions de Minuit, Paris 1969, trad. It. *L'amore dell'arte: le leggi della diffusione culturale. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Guaraldi, Rimini 1972; L. Solima, *Il pubblico dei musei*, Gangemi, Roma, 2000; L. Mironer, *Cent musées à la rencontre du public*, France Editions, Paris 2001; E. Nardi (a cura di), *Musei e pubblico. Un rapporto educativo*, F. Angeli, Milano, 2004). Bisognerebbe chiedersi, invece, perché la domanda potenziale non diviene effettiva.

<sup>21</sup> Cfr. A. Emiliani, *Musei e museologia*, in *Storia d'Italia, I documenti*, V-2, Einaudi, Torino, 1973; (Id), *Per una politica dei beni culturali*, Einaudi, Torino, 1974; A. Buzzoni, M. Ferretti, *Musei*, in AA.VV. *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, TCI, Milano, 1979, pp. 112-113; A. Gioli, *Monumenti e oggetti d'arte nel Regno d'Italia. Il patrimonio artistico degli enti religiosi soppressi tra riuso, tutela e dispersione. Inventario dei "Beni delle corporazioni religiose" 1860-1890*, Quaderni della Rassegna degli Archivi di Stato, Roma, 1997; E. Bairati, *Il museo civico: il museo italiano*, in *Il Museo Civico*, Atti del convegno, Istituto Gramsci del Friuli-Venezia Giulia, Trieste 1992; M. Montella, *Il progetto e l'occasione. La politica dei beni culturali e gli standard per musei italiani*, in *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Minerva Ed., Bologna, 2001.

comporta per essi l'impossibilità di quelle strategie dell'*entertainment*, del museo-spettacolo, che pure molti si ostinano a perseguire per errata imitazione dei grandi stabilimenti d'oltre confine, senza nemmeno avvedersi che, se ci si presenta nel mercato dell'offerta di emozioni estetiche, si entra, e in modo inevitabilmente perdente, in un settore molto ampio veramente a concorrenza diretta.

### Strategie per i beni culturali

Diversamente avviene se si pone mente al possibile vantaggio implicito nel carattere locale delle raccolte museali italiane e alle vicende storiche che ne hanno determinato la consistenza e le lacune<sup>22</sup>. Considerando che la nozione di "bene culturale" ormai propria del nostro contesto non è più quella di tipo analitico-sommatorio posta alla base del collezionismo capolavoristico, ma è di specie sistemica<sup>23</sup> e, perciò, di estensione territoriale e di larga accezione antropologica, diventa facile accorgersi delle enormi opportunità insite nella strategia che potremmo definire complessivamente del "museo-beni culturali", ma che va opportunamente articolata in quelle del "museo-piazza", del "museo-rete", del "museo-territorio" e, per usare un'espressione già usata da Goethe e Schiller sul finire del Settecento, del "museo-risarcimento"<sup>24</sup>.

La strategia del "museo-piazza", assolutamente consona alla funzione comunitaria dei musei, consiste nell'attrezzare ambienti e servizi di sosta, di incontro e di attività socio-culturali liberamente accessibili anche per chi non fruisca della visita alle esposizioni permanenti e dotati di apparati informativi che promuovano la frequentazione consapevole del territorio<sup>25</sup>. Quella del "museo-rete",

<sup>22</sup> Cfr. B. Toscano, *Qui, altrove o in nessun luogo*, in M.C. Mazzi - B. Toscano (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi*, Electa Editori Umbri Associati, Perugia 1998.

<sup>23</sup> F.E. Emery (a cura di), *La teoria generale dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano, 1974; M. Montella, *Musei e beni culturali*, op. cit.

<sup>24</sup> Mentre Quâtemère de Quincy si opponeva risolutamente allo "strano sistema da qualche tempo invalso in Europa, di quelle concentrazioni di oggetti denominate Collezioni, 'Cabinets', Musei" (M. Scolaro (a cura di), *Lo studio delle arti e il genio dell'Europa. A.C. Quatremère de Quincy. Pio VII Chiaromonti*, Nuova Alfa Editoriale, Bologna, 1989), Goethe e Schiller riconoscevano una funzione positiva al museo a condizione che agisse per risarcire i nessi fra gli oggetti musealizzati e il loro contesto d'origine (cfr. B. Toscano, *Premonizioni di un museo sociale*, in AA.VV., *Museo Impresa?*, Italia Nostra, Roma, 2003).

<sup>25</sup> Indirizzato soprattutto alla comunità locale, ma anche a turisti, il "museo-piazza" dovrebbe configurarsi come un luogo in cui trascorrere piacevolmente il tempo libero, incontrarsi con altri, partecipare ad attività culturali e sociali. Andrebbe quindi dotato di spazi e servizi di sosta all'aperto e al chiuso debitamente attrezzati, di sala convegni, biblioteca, fototeca e quant'altro serva anche a documentare la storia della città e del territorio. Di notevole interesse risulterebbero a tal fine la realizzazione di plastici di grandi dimensioni, che ricostruiscono visivamente l'intero territorio, e l'approntamento di

funzionale alla organizzazione di sistemi museali territoriali culturalmente ed economicamente indispensabili per l'efficace ed efficiente funzionamento dei nostri piccoli istituti, comporta che ciascuno dei nodi museali sia dotato di una sala o comunque di uno spazio per la presentazione degli stabilimenti successivi e per l'illustrazione degli itinerari suggeriti per raggiungerli. Tali itinerari dovrebbero essere per altro assistiti con una nuova produzione di letteratura periegetica, che, rovesciando l'assunto tipico di Baedeker, che voleva aiutare il visitatore a vedere il maggior numero di episodi monumentali attraversando il territorio nel minor tempo possibile, suggerisca, invece, una micrometrica esperienza dei luoghi, grazie alla quale sia possibile constatare che "la vastità materiale e concettuale del bene di cultura è, in Italia più che altrove, di proporzioni vitali, onnipresente e compresente ai modi della nostra vita, nelle città come nelle campagne"<sup>26</sup>.

Le strategie del "museo-territorio" e del "museo-risarcimento", fra loro sostanzialmente coincidenti, consistono nel ricontestualizzare gli oggetti musealizzati rispetto al circostante ambiente fisico e storico di cui sono espressione e, per conseguenza, nel declinare la teoria istituzionale del museo per la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale, avendo riguardo all'intero territorio di cui conserva al proprio interno le frammentarie "testimonianze materiali aventi valore di civiltà"<sup>27</sup>. Risarcendo i nessi fra gli oggetti museificati e l'ambiente vitale di loro provenienza, il museo diverrebbe, da un lato, l'infrastruttura volta sia a conoscere l'entità, le caratteristiche, il valore, l'ubicazione e lo stato di conservazione dell'intero patrimonio culturale, inteso come sistema territoriale, e la natura e la intensità dei rischi ai quali si trova esposto, sia ad informare di ciò i pubblici uffici preposti alle sue cure e la stessa pubblica opinione ad iniziare dalla comunità locale, sia a mettere in opera i rimedi anzitutto preventivi di propria competenza e possibilità. Dall'altro sarebbe lo strumento atto a consentire al pubblico di comprendere sia la vasta gamma di utilità per rispondere alle quali ebbero origine i prodotti artistici, ovvero la loro "funzione naturale"<sup>28</sup> e, insomma, economica, sia il valore aggiunto delle interazioni sistemiche del paesaggio e la sua preponderante importanza rispetto alla semplice somma degli oggetti che lo compongono. Proprio uno storico dell'arte come André Chastel, infatti, ha molto insistito sul vantaggio competitivo italiano della continuità territoriale dei fenomeni culturali<sup>29</sup>.

---

vetrine di prodotti locali artigianali ed enogastronomici.

<sup>26</sup> A. Emiliani, *Per una politica dei beni culturali*, op. cit.

<sup>27</sup> Cfr. AA.VV., *Per la salvezza dei Beni culturali in Italia*, in *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, Colombo, Roma, 1967.

<sup>28</sup> Cfr. S. Scarrocchia, *Alois Riegl: teoria e prassi della conservazione dei monumenti*, Accademia Clementina CLUEB, Bologna, 1995.

<sup>29</sup> Cfr. A. Chastel, *L'Italia museo dei musei*, in *Capire l'Italia*, op. cit.

## Musei e territorio nel decreto ministeriale sugli standard museali

Che queste strategie si accordino decisamente con il contesto attuale è adesso anche ufficialmente attestato dal decreto ministeriale sugli standard per i musei italiani<sup>30</sup>. Tale normativa ha infatti aggiunto a quelli già contemplati dall'ICOM il tema dei rapporti fra musei e territorio<sup>31</sup>, perché “decisiva, in Italia, la particolare connessione sussistente fra il *museo come istituto* (competente per il ‘deposito’ organizzato della memoria, la sua analisi e la sua ostensione a fini educativi) ed il *territorio come ‘museo diffuso’*, che può essere goduto e rispettato soltanto se trova nel museo-istituto una sede idonea di interpretazione e comunicazione dei propri valori”<sup>32</sup>.

Operando in questa direzione, il museo italiano otterrebbe risultati di evidente importanza. In primo luogo aumenterebbe la quantità dello stock di capitale sul quale agire, aggiungendo alle sue sole raccolte l'intero paesaggio circostante. Estenderebbe al tempo stesso il proprio mercato tradizionale, servendo non più soltanto i visitatori che entrano nelle sue stanze, ma anche i tanti soggetti anzitutto pubblici, a cominciare dagli enti locali e dalle soprintendenze, che necessitano di tanto maggiori informazioni che non in passato, per poter esercitare consapevolmente le proprie responsabilità circa il governo del territorio, la tutela del patrimonio storico e artistico, il turismo e molto altro ancora. Altresì, attraverso la ricontestualizzazione dei frammenti museificati, incrementerebbe il valore delle

---

<sup>30</sup> DM 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei* (Art. 150, comma 6, Dlgs n. 112/98).

<sup>31</sup> “Starà poi alle Regioni e agli Enti locali di ordinare i processi economici e sociali anche in vista di questi obiettivi. Se vorranno impiegare i musei nelle procedure d'interazione fra conoscenza del patrimonio e governo del territorio [...], ne verrebbero l'impianto di un sistema conoscitivo correlato agli atti di governo, una prevenzione dei danni e una manutenzione programmata gradualmente sostitutive dei restauri, una gestione consapevole e democraticamente vigilata delle modificazioni del paesaggio e dell'ambiente e finanche un apprezzamento del patrimonio da parte dei cittadini ove la 'educazione, il personale arricchimento e l'effettivo diletto' raccomandati dall'ICOM potrebbero vantaggiosamente aprirsi a maggiore intelligenza dei contesti lungo una odeporea innestata dai musei e capillarmente diffusa e riccamente informativa. Così ricondotta la tutela nella politica di piano, il patrimonio culturale avrebbe il governo di cui oggi palesemente è privo”. M. Montella, *Cultura, museo e territorio*, in AA.VV., *Criteri tecnico-scientifici e standard di qualità per i musei*, “Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali”, XV, 65-67, gennaio-dicembre 2001, p. 37.

<sup>32</sup> Conferenza delle Regioni, *Standard per i musei italiani*, Bologna, 28-9-1999. Al riguardo cfr. P. Dragoni, *Standard per i musei italiani*, in M. Scolaro (a cura di), *Restauro 2001. Salone dell'arte del Restauro e della Conservazione dei Beni Culturali e Ambientali*, Bologna, 2001; D. Jalla, *L'etica delle regole. Quali standard per i musei italiani?*, in M. Negri, M. Sani, *Museo e cultura della qualità*, Bologna, 2001; M. Montella, *Il museo degli standard: reale o ideale?*, in AA.VV., *Un museo su misura*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Arcari, Treviso 2003; AA.VV., *Criteri Tecnico-scientifici e standard di qualità per i musei*, op. cit.

informazioni rese ai visitatori e, dunque, dell'offerta culturale<sup>33</sup>. Infine, illustrando per intero la naturale funzione economica degli oggetti, amplierebbe enormemente la gamma di utilità del suo prodotto informativo e, dunque, la possibilità di corrispondere agli interessi di diversi *cluster*, ottenendo perciò stesso un notevolissimo aumento di utenti.

### Innovazione di prodotto

Diversamente da quello che si è soliti credere, i musei, in netto contrasto con la loro funzione pubblica, offrono il più delle volte solo un servizio decisamente focalizzato per contenuti e modalità di erogazione verso un *cluster* molto specializzato, mosso da settoriali interessi disciplinari<sup>34</sup>. La scarsa quantità di utenti sia in assoluto, sia a confronto di offerte similari, come le mostre temporanee, si spiega proprio con il tradizionale atteggiamento fordista<sup>35</sup> del museo, che si rivolge solo a chi si adatta a quanto esso propone, invece di comprendere che il punto di incontro fra tutti i gruppi in cui si articola la vasta domanda di cultura potenziale oggi esistente<sup>36</sup> consiste in un bisogno di conoscenza latamente storica. Proprio in questa direzione andrebbe ormai proiettato, dunque, un servizio finalmente generalistico e, in quanto tale, socialmente dovuto<sup>37</sup> prima di ogni altro.

Si tratterebbe, del resto, di fare ciò che la stessa evoluzione dello statuto disciplinare della storia dell'arte raccomanda da tempo. Si pensi, ad esempio, a

<sup>33</sup> Scrive D. Throsby (*Cultural Capital*, cit, pp. 3-12) che l'istituzione culturale è lo strumento che deve far conoscere la storia culturale incorporata nel capitale fisico altrimenti comprensibile soltanto da un'élite.

<sup>34</sup> Le indagini condotte sul pubblico dei musei e delle mostre, come, ad esempio, quelle riferite nel recente volume a cura di Emma Nardi, (*Musei e Pubblico. Un rapporto educativo*, op. cit.) mostrano che quello dei musei è un pubblico molto ristretto, sostanzialmente limitato ai soli "esperti". Le diverse categorie sociali vi sono dunque rappresentate in proporzione inversa a quella riscontrabile nella realtà.

<sup>35</sup> Cfr. S. Bagdadli, *Il museo come azienda*, op. cit.; E. Rullani, *Presentazione*, in S. Micelli, *Imprese, reti e comunità virtuali*, ETAS, Milano, 2000; (Id), *La modernizzazione manageriale in Italia*, in C. Bacarani (a cura di), *Scritti di tecnica economica sull'organizzazione e la finanza. In ricordo di Giorgio Gasparotti*, Cedam, Padova 1999; M. Montella, *Musei e beni culturali...*, op. cit.

<sup>36</sup> Cfr. G. Fabris, *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.

<sup>37</sup> Il museo corrisponderebbe così alla sua missione sociale e potrebbe sviluppare parallelamente anche un'offerta differenziata e finanche focalizzata, da fornire, magari, con tecniche di ipertesto. A questo scopo è bene porre attenzione al fatto che, in aggiunta all'esposizione permanente molto può giovare, per un'efficace comunicazione con il pubblico, l'apprestamento di mostre temporanee non come episodi casuali, ma come iniziative programmate in stretto raccordo con le attività ordinarie del museo e con le sue raccolte. Proprio le mostre costituiscono, infatti, lo strumento più flessibile per corrispondere alle modificazioni della domanda. Peraltro è da considerare che tali attività possono ottimamente consistere, per i musei di medie e grandi dimensioni, nell'esposizione a rotazione di opere normalmente immagazzinate.

Lucien F  bvre, che chiede una storia dell'arte come "une histoire   part  ntiere", a Bruno Toscano, che vede negli oggetti contenuti nei musei il necessario "inizio di un racconto che continua fuori"<sup>38</sup>, nonch  al sempre pi  nutrito filone di studi di geografia artistica. Occorrerebbe, per questo, superare un archetipo culturale risalente al periodo della massima fioritura dei musei.

Infatti, come osserva Elian Hooper-Greenhill, l'identit  epistemologica del museo pubblico del XIX secolo fu costruita intorno a una serie di discipline strettamente correlate alle collezioni. L'informazione al visitatore derivava direttamente dalla disciplina accademica su cui fondavano le attivit  di studio e conservazione delle collezioni: nella gallerie d'arte i dipinti erano ordinati e raggruppati in modo da rappresentare la "storia dell'arte". Custodi di un patrimonio di valori nobili e puri, i musei si presentavano al pubblico come luoghi in cui trovare opportunit  di ispirazione lirico-estetica e di celebrazione civica secondo un modello che presupponeva la comunicazione come un processo lineare di trasferimento di informazioni da una fonte autorevole a un ricevente del tutto disinformato<sup>39</sup>.

La societ  attuale, per , non solo ha conosciuto processi di vasta scolarizzazione, ma ha maturato un grado di benessere per il quale la maggior parte dei cittadini ha potuto salire tutti i gradini della piramide di Maslow: certamente quelli della sopravvivenza, della sicurezza e della socializzazione e, almeno in parte, quelli stessi dell'autoaffermazione. Un vasto pubblico avverte dunque il bisogno di una maggior realizzazione della propria persona, per la quale si rende necessaria la soddisfazione di un bisogno di cultura che appare errato confondere con una domanda di emozione e di conoscenza disciplinarmente settoriale e specializzata. Non si tratta, infatti, di trasformare la generalit  dei moderni cittadini in squisiti esteti ed esperti d'arte, bens  di mettersi al servizio di un pubblico che, nella sua massima parte, sembra aver bisogno di accedere ad una conoscenza storica lata e geograficamente contestualizzata.

La teoria istituzionale del museo, sia in quanto strumento di conservazione che in quanto strumento di valorizzazione e di pubblicizzazione del patrimonio, andrebbe dunque declinata in accordo sia con una nozione di cultura che incide fortemente sulla implementazione pratica delle risorse disponibili, giacch , a partire dalle raccolte del museo, mette in gioco l'intero stock di capitale culturale diffuso sul territorio e il suo aggiuntivo valore di contesto, sia con una nozione di servizio sociale che, in una societ  di massa, connota necessariamente la teoria del valore con l'esigenza di soddisfazione di un diritto di cittadinanza alla cultura esteso alla generalit  dei cittadini dai quali proviene una domanda di conoscenza non accademicamente specialistica.

---

<sup>38</sup> Cfr. B. Toscano, *Premessa*, in B. Toscano, M. Montella (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco*, cit. p. 7.

<sup>39</sup> Cfr. E. Hooper-Greenhill, *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, in S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Ed. Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2003, pp. 1-39.

### Innovazione di processo

A questa indispensabile innovazione di prodotto, che comporta notevoli costi, il museo potrebbe accompagnare un'innovazione di processo finalizzata ad una più ricca capacità interpretativa degli oggetti e assolutamente necessaria per superare i vincoli produttivi interni. I massimi tetti per i costi d'impianto e d'impresa compatibili con la condizione economico-strutturale dei nostri piccoli istituti costringono infatti l'organizzazione entro confini paralizzanti. Sarebbe dunque urgente riconoscere minuziosamente le fasi della filiera produttiva e decidere di acquisire all'esterno tutti i possibili prodotti semilavorati e finiti da fornitori che, come l'Università, essendo altamente specializzati e venendo a loro volta sussidiati dal pubblico, garantiscono livelli di qualità e costi di transazione in genere enormemente favorevoli. Ciò, per altro, otterrebbe al tempo stesso il non trascurabile effetto di evitare le usuali privative culturali pretese dalla struttura operativa del museo nei riguardi di un patrimonio che, essendo pubblico, deve poter essere disponibile per le attività di studio e di valorizzazione di molti altri soggetti accreditati.

Ma innovazioni di prodotto e di processo potrebbero non essere sufficienti, ove il museo non arrivi a comprendere che la progettazione di un servizio deve includere anche le modalità e i supporti dell'erogazione, ove non approdi rapidamente ad un'effettiva "cultura del servizio" e ove, in particolare, non accetti l'idea che la qualità del servizio reso è quella percepita dall'utente<sup>40</sup>.

La strategia da seguire nella scelta delle tante innovazioni perciò necessarie, dall'ambiente fisico al personale di contatto<sup>41</sup>, sembra ragionevolmente consistere nell'offrire servizi accessibili anche per chi non disponga di elevate dotazioni proprie<sup>42</sup> e nel correggere il rapporto fra dominante e dominato che interviene fra il museo e il suo pubblico per il fatto stesso di continuare a definire "educativa" anziché "informativa" la funzione del museo. Decisiva a questo fine parrebbe l'adozione di modalità self-service,<sup>43</sup> che, anche mediante l'impiego delle nuove

---

<sup>40</sup> Cfr. R. Normann, *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1992, ed. originale, *Service Management*, J. Wiley and Sons, Chichester 1984; P. Eiglier, E. Langeard, *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.

<sup>41</sup> Apparentemente meno importante di quello di *back office*, il personale di contatto è determinante nella relazione con l'utenza e deve affrontare numerose difficoltà, poiché è chiamato a svolgere compiti fra loro contrastanti: difendere gli interessi del museo e, per contro, servire il cliente. Diventano dunque di fondamentale importanza un'accurata selezione preventiva, un'attenta formazione e un costante aggiornamento professionale di tale personale, nei confronti del quale la direzione del museo dovrebbe anche svolgere una continua funzione di marketing interno.

<sup>42</sup> Invece quelli dei musei sono quasi sempre gli incomprensibili metatesti denunciati da Spranzi (A. Spranzi, "L'innovazione nel marketing dell'arte. Un caso paradigmatico di economia dell'innovazione", *Sinergie*, n. 11 marzo 2001).

<sup>43</sup> Dal lato dell'utenza occorrerebbe innanzitutto di rinunciare o ridurre progressivamente i servizi educativi a "somministrazione chiusa", per adottare invece la strategia della "offerta di opportunità educative" fruibili a piacimento dell'utente. Cfr. P. Dragoni, *I*

tecnologie, diano al visitatore la possibilità di effettuare un libero percorso di visita. Questa soluzione potrebbe esaltare le capacità critiche e dunque la possibilità di arricchimento culturale dell'utente rispetto alla sua passiva partecipazione alle proposte del museo. Inoltre si avrebbe il vantaggio di ridurre i costi del personale, giacché verrebbero trasferite sugli utenti molte delle attività di erogazione del servizio. Da ultimo sembra necessario un brevissimo accenno al grande tema della innovazione delle politiche di promozione, almeno per segnalare l'importanza di servizi di vendita diretta nei confronti delle scuole, delle organizzazioni di tempo libero e delle altre forme di vita associativa territorialmente prossime al museo. Il contatto diretto con questi potenziali utenti, da raggiungere nelle loro sedi per costruire interlocutoriamente con ciascuno i temi e le modalità di utilizzazione del museo e dei suoi servizi, dovrebbe consentire di adeguare il messaggio all'interlocutore, di rispondere puntualmente alle richieste e, al tempo stesso, di acquisire conoscenze utili per costruire un'offerta differenziata a misura esatta della domanda potenziale.

## Conclusioni

Se è vero che il museo non riesce normalmente a soddisfare i bisogni collettivi e individuali nella misura almeno occorrente per creare un valore adeguato alla propria sopravvivenza di lungo periodo, sarebbe bene chiedersi quale ne sia la causa principale: se la debolezza della domanda, perché non sostenuta da adeguato "capitale umano", o se l'antimarketing determinato dall'autoreferenzialità dell'offerta. Quindi potrebbe essere anche conveniente chiedersi se ci si debba impegnare anzitutto a differenziare il servizio museale, come suggerito da più parti, o piuttosto a progettarlo oculatamente in modo generalistico.

In funzione di tutto ciò il contributo originale delle strategie e delle politiche di prodotto sopra adombrate vorrebbe consistere in due fondamentali aspetti.

Il primo attiene alla implementazione teorica e concretamente manageriale delle risultanze scientifiche ascrivibili soprattutto ad Aldo Spranzi, Luciano Pilotti, Guido Guerzoni e Massimo Montella. Spranzi<sup>44</sup> infatti, ha il grande merito di avere colto per primo l'antimarketing degli usuali metatesti museali e di averne denunciato i perversi effetti, benché prospettando in alternativa modalità di fruizione fortemente empatiche. Luciano Pilotti, parlando di "banalizzazione dinamica" ai fini "della diffusione, dell'accessibilità e dell'appropriabilità di beni complessi come i *cultural goods* per quote crescenti di popolazione di utenti"<sup>45</sup>, ha focalizzato le ragioni del

---

*diversi profili degli addetti ai servizi educativi in relazione al diverso rapporto fra il museo e i suoi utenti*, in M.R. Iacono, F. Furia (a cura di), *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Arethusa, Roma, 2003.

<sup>44</sup> Cfr. in particolare *Economia dell'arte*, Unicopli, Milano, 2003.

<sup>45</sup> "Per banalizzazione dell'arte intendiamo evidentemente [...] non una semplificazione riduttiva o riassuntiva, ma anzi un 'gioco esplorativo' di scomposizione-ricomposizione intelligente e di modularizzazione utili ad accrescerne la trasferibilità e dunque

disagio dell'utenza, dando forma ad un concetto suscettibile di essere sostanziato con una circostanziata definizione del prodotto atteso e del valore connesso. Guido Guerzoni<sup>46</sup> ha molto opportunamente considerato il museo come produttore di beni industriali e segnatamente di diritti, pur senza mettere in conto i beni di produzione destinabili ai soggetti preposti alla tutela dei monumenti e al governo generale del territorio e, dunque, dei beni culturali. Massimo Montella<sup>47</sup>, partendo, come indicato da Lorenzoni, dall'analisi storica degli archetipi nutriti dagli addetti al settore culturale, muovendosi sulla scia degli studi di Giampaolo Fabris sul consumatore post-moderno e facendo leva sul potenziale di valore implicito nella nozione sistemica di "bene culturale", ha collegato la finalità istituzionale dell'organizzazione museale allo studio e alla comunicazione della costitutiva funzione naturale, e dunque economica, dei prodotti artistici, così evidenziando l'esigenza di servizi informativi capaci di esprimere l'intera gamma del valore degli oggetti. Agli approdi toccati da questi studiosi si è qui cercato di dare seguito coerente. Il secondo e conseguente aspetto concerne in vario modo il versante manageriale. Infatti le strategie prospettate, poiché dovrebbero condurre sia all'ampliamento dell'utenza tradizionale che all'apertura di nuovi mercati verso le istituzioni statali e territoriali, confidano di poter segnalare inedite e consistenti opportunità di ricavi, per le quali si richiedono nuovi prodotti e conseguenti innovazioni di processi e di organizzazione, a cominciare dalle abilità professionali degli addetti. Inoltre dalla prospettiva esternalizzazione di molte fasi di filiera specie verso l'Università dovrebbero discendere molteplici effetti di rilievo, a cominciare dalla forte riduzione del confine efficiente dell'organizzazione e dalla contestuale possibilità di ottenere un incremento produttivo insieme ad una notevole compressione dei costi di gestione.

La ricerca andrebbe adesso vantaggiosamente indirizzata alla crescente implementazione di queste linee d'azione, focalizzando sempre meglio specialmente la gamma dei prodotti, gli specifici processi produttivi e i coerenti modelli organizzativi.

## Bibliografia

- AA.VV., *Per la salvezza dei Beni culturali in Italia*, in *Atti e documenti della commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, Colombo, Roma, 1967.
- AA.VV., *Criteri tecnico-scientifici e standard di qualità per i musei*, "Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali", XV, 65-67, gennaio-dicembre 2001.
- BAGDADLI S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano, 1997.

---

l'interazione con gli utenti", L. Pilotti, *Conoscere l'arte per conoscere*, Cedam, Padova 2003, p. XXIX.

<sup>46</sup> G. Guerzoni, S. Stabile, *I diritti dei musei*, Etas, Milano, 2003

<sup>47</sup> Cfr. in particolare *Musei e beni culturali*, op. cit.

- BAIRATI E., *Il museo civico: il museo italiano*, in *Il Museo Civico*, Atti del convegno, Istituto Gramsci del Friuli-Venezia Giulia, Trieste, 1992.
- BOURDIEU P., DARBEL A., «L'amour de l'art. Le musées d'art européens et leur public», Editions de M inuit, Paris 1969, trad. It. *L'amore dell'arte: le leggi della diffusione culturale. I musei d'arte europei e il loro pubblico*, Guaraldi, Rimini 1972.
- BUZZONI A., FERRETTI M., "Musei", in AA.VV. *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, TCI, Milano, 1979.
- CHASTEL A., "L'Italia museo dei musei", in AA.VV., *Capire l'Italia. Il patrimonio storico-artistico*, TCI, Milano, 1979.
- CHIANCONE A., OSCULATI F. (a cura di), *Il merito della spesa pubblica*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- COLBERT F., *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano, 2000.
- CULIER A.J., "Merit Goods and the Welfare Economics of Coercion", in *Public Finance*, 26, 1971.
- DI MAIO A., *Economia dei beni e delle attività culturali*, Liguori Editore, Napoli, 1999.
- DRAGONI P., "Standard per i musei italiani", in M. Scolaro (a cura di), *Restauro 2001. Salone dell'arte del Restauro e della Conservazione dei Beni Culturali e Ambientali*, Bologna 2001.
- DRAGONI P., "I diversi profili degli addetti ai servizi educativi in relazione al diverso rapporto fra il museo e i suoi utenti", in M.R. Iacono, F. Furia (a cura di), *Educazione al patrimonio culturale: problemi di formazione e di metodo*, Arethusa, Roma, 2003.
- EIGLIER P., LANGEARD E., *Il marketing strategico dei servizi*, McGraw-Hill, Milano, 1988.
- EMERY F.E. (a cura di), *La teoria generale dei sistemi. Presupposti, caratteristiche e sviluppi del pensiero sistemico*, Franco Angeli, Milano, 1974.
- EMILIANI A., "Musei e museologia", in *Storia d'Italia, I documenti*, V-2, Einaudi, Torino, 1973.
- EMILIANI A., *Per una politica dei beni culturali*, Einaudi, Torino, 1974.
- FABRIS G., *Il nuovo consumatore: verso il postmoderno*, Franco Angeli, Milano, 2003.
- GIOLI A., *Monumenti e oggetti d'arte nel Regno d'Italia. Il patrimonio artistico degli enti religiosi soppressi tra riuso, tutela e dispersione. Inventario dei "Beni delle corporazioni religiose" 1860-1890*, Quaderni della Rassegna degli Archivi di Stato, Roma, 1997.
- GOLINELLI G.M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. II, Cedam, Padova, 2000.
- GREFFE X., *La Valeur Economique du Patrimoine*, Anthropos, Paris, 1990.
- GUERZONI G., STABILE S., *I diritti dei musei*, Etas, Milano, 2003.
- HOOPER-GREENHILL E., "Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte", in S. Bodo (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Ed. Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2003.
- JALLA D., *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Utet, Torino, 2000.
- JALLA D., "L'etica delle regole. Quali standard per i musei italiani?", in M. Negri, M. Sani, *Museo e cultura della qualità*, Bologna, 2001.
- KOTLER N., KOTLER P., "Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse", Edizioni di Comunità, Torino, 1999 (ed. or. *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass, San Francisco 1998).
- LEON P., "L'economia della riforma", *Economia della Cultura*, IX, 2, 1999.

- LORENZONI G., ODORICI V., "Processi cognitivi e opzioni strategiche nella gestione museale", in L. Zan, *Conservazione e innovazione nei musei italiani, Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano, 1999.
- LORENZONI G., *L'architettura di sviluppo delle imprese minori*, Il Mulino, Bologna, 1990.
- MARESCA COMPAGNA A., CABASINO E. (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani. Atti del corso per direttori di musei statali*, Roma, 1998.
- MARESCA COMPAGNA A., BUCCI E., DI MARCO S.C. (a cura di), *I giovani e il museo. Indagine pilota sui giovani di 19-30 anni di età residenti in Campania e in Veneto*, Ufficio Studi del Ministero per i beni e le attività culturali, Roma, 1998.
- MAZZANTI M., *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, F. Angeli, Milano, 2003.
- MIRONER L., *Cent musées à la recontre du public*, France Editions, Paris, 2001.
- MONTELLA M., "Il progetto e l'occasione. La politica dei beni culturali e gli standard per musei italiani", in *L'intelligenza della passione. Scritti per Andrea Emiliani*, Minerva Ed., Bologna, 2001.
- MONTELLA M., "Cultura, museo e territorio, in AA.VV., Criteri Tecnico-scientifici e standard di qualità per i musei", in *Notiziario del Ministero per i beni e le attività culturali*, XV, 65-67, gennaio-dicembre 2001.
- MONTELLA M., "Il museo degli standard: reale o ideale?", in AA.VV., *Un museo su misura*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Arcari, Treviso, 2003.
- MONTELLA M., *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Mondadori-Electa, Milano, 2003.
- MUSGRAVE R.A., *The Theory of Public Finance*, McGraw-Hill, New York, 1959.
- MUSGRAVE R.A., "Merit goods", in J. Eatwell, M. Milgate, P. Newman (eds), *The New Palgrave's Dictionary of Economics*, 1987; trad. it. A.R. Musgrave, *Finanza pubblica, equità, democrazia*, Il Mulino, Bologna, 1995.
- NARDI E. (a cura di), *Musei e pubblico. Un rapporto educativo*, F. Angeli, Milano, 2004.
- NORMANN R., *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1992 (ed. originale, *Service Management*, J. Wiley and Sons, Chichester 1984).
- PILOTTI L., *Conoscere l'arte per conoscere*, Cedam, Padova, 2003.
- POLANYI K., *La sussistenza dell'uomo*, Einaudi, Torino, 1983.
- POMIAN K., ad vocem "Collezione", in AA.VV., *Enciclopedia Einaudi, III*, Einaudi, Torino, 1978.
- RE P., *Le variabili del marketing nel contesto dei beni culturali*, Giappichelli, Torino, 2003.
- RULLANI E., "La modernizzazione manageriale in Italia", in C. Baccarani (a cura di), *Scritti di tecnica economica sull'organizzazione e la finanza. In ricordo di Giorgio Gasparotti*, Cedam, Padova, 1999.
- RULLANI E., "Presentazione", in S. Micelli, *Imprese, reti e comunità virtuali*, Etas, Milano, 2000.
- SANTAGATA W., SIGNORELLO G., "Contingent Valuation and Cultural policy Design: the Case of Napoli, Musei Aperti", *Journal of Cultural Economics*, vol. 24, n. 3.
- SCARROCCHIA S., *Alois Riegl: teoria e prassi della conservazione dei monumenti*, Accademia Clementina Clueb, Bologna, 1995.
- SCIARELLI S., "Etica aziendale e finalità imprenditoriali", *Economia & Management*, 6, 1996.
- SCIARELLI S., *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova, 2003.
- SCOLARO M. (a cura di), *Lo studio delle arti e il genio dell'Europa. A.C. Quatremère de Quincy. Pio VII Chiaromonti*, Nuova Alfa Editoriale, Bologna, 1989.

- 
- SOLIMA L., *Il pubblico dei musei*, Gangemi, Roma, 2000.
- SPRANZI A., "L'innovazione nel marketing dell'arte. Un caso paradigmatico di economia dell'innovazione", *Sinergie*, n. 11, marzo 2001.
- SPRANZI A., *Economia dell'arte*, Unicopli, Milano, 2003.
- TOSCANO B., *Qui, altrove o in nessun luogo*, in M.C. Mazzi - B. Toscano (a cura di), *Pinacoteca comunale di Todi*, Electa Editori Umbri Associati, Perugia, 1998.
- TOSCANO B., "Premonizioni di un museo sociale", in AA.VV., *Museo Impresa?*, Italia Nostra, Roma, 2003.
- TOSCANO B., MONTELLA M. (a cura di), *Guida al Museo di San Francesco a Montefalco*, Electa-Editori Umbri Associati, Perugia, 1999.
- THROSBY D., "Cultural Capital", *Journal of Cultural Economics*, vol. 23, nn. 1-2, 1999.
- ZAN L. (a cura di), *Conservazione e innovazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento*, Etas, Milano, 1999.

