

L'ANALISI DELLA DOMANDA "INTERNA", ELEMENTO STRATEGICO NELLA PIANIFICAZIONE DELL'OFFERTA MUSEALE ITALIANA

La geografia, negli ultimi anni, ha rinnovato la sua attenzione verso i beni culturali e, in particolar modo, verso il ruolo che i musei possono svolgere nel rafforzamento delle identità locali anche al fine di individuare realtà sistemiche che possano imporsi sui mercati turistici nazionali e internazionali; a tale scopo, gli studi più recenti sono stati indirizzati sull'evoluzione del concetto di museo in ecomuseo, realtà complessa, rispetto al concetto tradizionale di museo che nasce concettualmente come un "patto con il quale una comunità si impegna a prendersi cura di un territorio" (Sturani, 2003; Primi, 2003 e 2006).

"Da qualche decennio è in corso un'importante trasformazione dei musei, sostanzialmente riconducibile a un rafforzamento del legame fra istituzione museale e comunità e a una maggiore enfasi, nell'interpretazione, attribuita agli aspetti sociali della cultura. Questo fenomeno ha assunto forme applicative molto differenziate, spesso sostanzialmente vicine al modello dell'ecomuseo, anche se formalmente definite diversamente" (Maggi e Falletti, 2001).

Nonostante questa mutazione verso forme di offerta più complessa, la domanda museale italiana non cresce significativamente rispetto ad altre realtà europee ed extraeuropee.

Secondo i dati dell'Annuario delle statistiche culturali (Istat, 2007), l'offerta risulta così strutturata: nel 2006 il patrimonio storico e artistico statale presente in Italia e accessibile al pubblico è rappresentato da 400 istituti e strutture espositive, gestiti dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali tramite le Soprintendenze. Il numero di musei, gallerie, aree archeologiche e monumenti fruibili è aumentato significativamente nel quinquennio 2000-2005, passando da 387 a 400 unità¹.

Per quanto riguarda la domanda, nonostante l'espressione sintetica dei dati, si possono fare alcune considerazioni preliminari: nel 2005 i 402 musei, monumenti e aree archeologiche statali avevano registrato 33.048.137 visitatori; nel 2006, pur con una diminuzione di

* Università degli Studi di Macerata.

¹ A queste ultime si aggiungono 22 istituti museali non visitabili, rimasti chiusi per tutto il corso dell'anno per inagibilità, lavori di restauro o mancanza di personale di custodia, nonché 34 circuiti museali, costituiti da sottoinsiemi di strutture museali tra loro associate e che sono accessibili al pubblico con un unico biglietto cumulativo.

due unità nel numero di istituti, gli ingressi sono aumentati appena del 4,3%, toccando quota 34.492.875 (di cui 10.886.551 nei musei, 16.809.138 presso monumenti e aree archeologiche e 6.797.186 nei circuiti museali). È da notare come l'incremento percentuale più significativo si sia verificato in territori e comunità che solo di recente hanno investito sulla valorizzazione del patrimonio artistico e culturale (Piemonte con ben il 63% in più di visitatori rispetto al 2005, seguito da Lombardia 12,8% e Abruzzo 7,3%) (Tourig Club Italiano, 2007).

Stimolare la domanda non è esercizio facile, la scelta di visitare un museo o una mostra temporanea non è occasionale; quasi sempre è programmata in anticipo. Presuppone, infatti, una selezione nell'impiego del proprio tempo libero – peraltro sempre più limitato – a fronte di un'offerta oggi molto ricca e variegata. Per potere quindi esercitare la loro funzione, i musei avvertono – in maniera sempre più pressante – l'esigenza di conoscere il proprio pubblico di riferimento, nelle sue diverse tipologie e articolazioni, e sentono contemporaneamente il dovere di garantire livelli di accessibilità sempre più qualificati.

Il valore di un museo non è dato solo dal valore delle raccolte conservate, ma anche dalla capacità di far vivere ad ogni visitatore l'unicità della propria esperienza di visita, trovando rappresentati aspettative e valori identitari della comunità locale di riferimento.

Al di là del valore che il museo ha per la comunità residente, emerge evidente il ruolo di primaria importanza che esso riveste per il turismo, non solo come strumento di mediazione culturale tra comunità locale e ospiti ma anche come attrattore di punta di una destinazione e immagine caratterizzante del settore.

Infatti, non a caso, di recente si è assistito, a livello internazionale, sia al restyling o allo spostamento di molte note sedi espositive come il nuovo MoMa a New York o la Tate Modern a Londra, sia al fiorire di nuove strutture, si pensi al MART di Trento e Rovereto, al Zentrum Paul Klee di Berna o al Musée du Quai Branly di Parigi, o ancora il futuristico museo Guggenheim di Bilbao, in un processo in cui il museo, inteso come opera, sta gradualmente conquistandosi un valore autonomo e non più solo legato a quello storico e scientifico del proprio contenuto.

Queste metamorfosi stanno comportando, sempre più spesso, anche fenomeni di diversificazione funzionale: la necessità di adeguare i musei alle nuove richieste dei visitatori – come la crescente domanda di informazioni e di interattività – muove gli operatori da un lato a ripensare alla funzione del museo, dall'altro li spinge a trovare le soluzioni più appropriate ai numerosi problemi logistici, spesso insuperabili, soprattutto in quei Paesi, come l'Italia, in cui le collezioni sono ubicate prevalentemente in edifici storici.

Infine, il progressivo affermarsi di una "cultura dell'evento" sta determinando l'esigenza di allestire, anche all'interno dei musei esistenti, esposizioni temporanee, necessità che porta spesso a riconsiderare in senso dinamico non solo il rapporto fra mostre e collezioni permanenti ma anche fra allestimento permanente e opere d'arte in deposito.

Alla luce di quanto detto, in questo lavoro si è cercato di focalizzare l'attenzione sulle variabili che influenzano in particolare la domanda di "mostre temporanee". Tale componente si ritiene strategica nella pianificazione dell'offerta museale italiana, spesso priva di organizzazione, strategie e prospettive, anche al fine di stimolare la domanda interna, che, nell'ultimo quinquennio, presenta un andamento statico e/o in lieve flessione (fig. 1). In particolare gli elementi che influenzano tale domanda possono essere sintetizzati in otto variabili: prezzo del biglietto d'ingresso, disponibilità/interesse alla visita, età dei fruitori,

grado d'istruzione, livello di reddito, presenza di servizi aggiuntivi offerti dal museo (bar, bookshop, guide, gadget, guardaroba...), percezione di irrinunciabilità della collezione e della mostra temporanea ospitata, genere.

Prezzo del biglietto. Questa è una componente fondamentale della domanda d'arte ed elemento determinante nella teoria economica della domanda. Nel caso in cui non vi è un prezzo da pagare per l'ingresso ad un museo, tutta la popolazione residente e tutti i tipi di turisti possono essere considerati fruitori potenziali delle mostre organizzate. Si rileva che l'entrata è generalmente gratuita quando occorrono le seguenti condizioni:

- Scarsa *propensione alla spesa* della popolazione residente;
- andamento storico delle presenze molto basso;
- scarsa conoscenza da parte della popolazione residente e dei turisti delle attività museali locali;
- basso livello qualitativo della mostra ospitata e sua relativa economicità;
- gestione pubblica del museo;
- mancata o parziale esposizione della collezione permanente.

Il consumo di arte dovrebbe riflettere l'acquisizione da parte del soggetto fruitore di una certa maturità intellettuale e predisposizione qualitativa all'arte stessa, quindi l'elasticità rispetto al prezzo del biglietto dovrebbe essere bassa date le caratteristiche qualitative della domanda. Negli ultimi anni i prezzi dei biglietti di molti musei italiani sono stati elevati, anche a causa della concessione del servizio di biglietteria a soggetti privati. Ciò non ha provocato rilevanti diminuzioni del numero di ingressi².

Disponibilità/interesse alla visita. Si dice che il consumo d'arte sia *time intensive* per cui tale valore è più influente del prezzo del biglietto stesso (Throsby, 1994). D'altra parte esistono eventi culturali che, per loro natura, oggetto e moda (concerto rock, spettacolo circense, fiera tecnologica), attraggono (soprattutto le fasce d'età più giovani) più facilmente rispetto ad altri (visita al museo). È disponibile il turista o il cittadino a spendere il suo tempo nella visita ad un museo?

Età dei fruitori. L'arte non rientra canonicamente tra le attività preferite da un pubblico giovane. Poiché la capacità critica e il gusto per l'arte si acquisiscono con l'esperienza, l'informazione e la preparazione, affermiamo che per raggiungere un buon livello di conoscenza è necessario del tempo. Introduciamo allora una proporzionalità diretta tra età degli individui e loro domanda di arte. Essa ha un suo "ciclo di vita" e dopo una fase di maturità si avvia al declino.

Grado d'istruzione. Normalmente ciascun individuo è in grado di apprezzare le diverse forme di arte se educato a tal scopo e dopo un lungo investimento in capacità di consumo (Scitovsky, 1976). L'attitudine e la predisposizione a visitare un museo possiamo affermare che, a meno di rare eccezioni, è direttamente proporzionale al grado culturale raggiunto dall'individuo adulto. La visita al museo, affinché vi sia un ritorno in termini di appagamento e crescita culturale, deve trovare nell'utente un interfaccia in grado di recepire i messaggi diffusi dall'arte. Una mostra temporanea di vasi etruschi sprigiona ad esempio i

² Questo vale soprattutto laddove la visita ad un particolare museo viene percepita come irrinunciabile, valga per tutti l'esempio italiano della Galleria degli *Uffizi* di Firenze, imperdibile meta di ogni turista che si reca in Toscana.

valori di una civiltà, la sua storia, le sue caratteristiche che non tutti sono in grado di recepire.

Livello di reddito. Tale componente ha una sua rilevanza nel caso in cui vi sia un biglietto d'ingresso da pagare. La componente relativa al reddito non entra in gioco considerando esclusivamente la quota d'ingresso. Si può pensare ad esempio che un individuo o una famiglia disagiata economicamente non abbia la serenità per pensare di trascorrere qualche ora visitando un museo.

Servizi aggiuntivi. Solo recentemente questa componente ha acquisito una certa rilevanza. Si è compreso, anche a livello giuridico, che se il fruitore del museo ha la possibilità, durante la sua visita, di gustare un caffè, di acquistare una pubblicazione riguardante il museo o la mostra temporanea che ha visitato, di poter regalare dei souvenir o gadget, di trovare rapidamente un'opera e la sua descrizione attraverso cataloghi multimediali e altro ancora, non solo sarà più soddisfatto della sua esperienza di visita (vantaggio immateriale del fruitore), ma il museo avrà l'opportunità di acquisire ulteriori risorse per il suo mantenimento e la sua gestione (vantaggio economico per il museo).

Percezione di irrinunciabilità della collezione o della mostra. Questa componente è legata ad un aspetto fondamentale del settore museale: la comunicazione. Oggi è necessario saper "vendere" gli output del museo. Entrano in gioco elementi quali la pubblicità, la grafica, la creatività, la diffusione del messaggio, ma soprattutto la volontà. Sviluppare la comunicazione per incrementare il numero dei visitatori è un obiettivo gestionale di primo piano.

Non è possibile comunicare correttamente una mostra se non si conosce il territorio d'azione: la città, la provincia, la regione. Tra i metodi che negli ultimi anni riscuotono maggior successo ci sono i cd. Stated Preferences Methods e in particolare la *valutazione contingente*. In altre parole viene elaborato un questionario ad hoc da proporre ai fruitori dei musei, ad un campione rappresentativo della popolazione residente oppure ai turisti (Cuccia e Signorello, 2002). Lo scopo della ricerca, tra l'altro, è quello di identificare i segmenti di mercato, selezionarli, conoscere quali sono le esigenze dei potenziali fruitori e di conseguenza indirizzare correttamente la propria offerta. Dopo aver conosciuto l'indole della popolazione residente, le aspettative, le sensibilità si potranno attuare politiche di comunicazione di volta in volta mirate ad ottenere la maggior fruizione.

Genere. Anche se non vi sono ragioni ovvie o dimostrazioni scientifiche per aspettarsi una ripartizione differente nella domanda di cultura tra uomini e donne, le statistiche mondiali (in Italia l'Istat conferma tale "regola") rilevano che la partecipazione femminile è superiore a quella maschile, almeno fino ai 55 anni (Gray, 1998, pp. 89-90).

Intervenendo in maniera sistemica su tali fattori si può sperare, soprattutto attraverso l'uso delle "mostre temporanee", di stimolare l'interesse alla visita di quella componente della domanda che possiamo definire "interna" e ancor più della comunità locale che ospita l'evento.

Anche perché, nonostante, in Italia si sia registrato negli ultimi anni un aumento della domanda complessiva di visita ai musei, ciò è avvenuto a spese della domanda interna che dal 2000 segue un andamento di lieve ma inesorabile calo (Figura 1).

Il target su cui investire può essere ricostruito attraverso l'analisi della tendenza nel consumo di musei e mostre sui dati pubblicati annualmente dall'Istat; una prima analisi della situazione attuale, seppur sommaria, permette di azzardare alcune considerazioni. Secondo

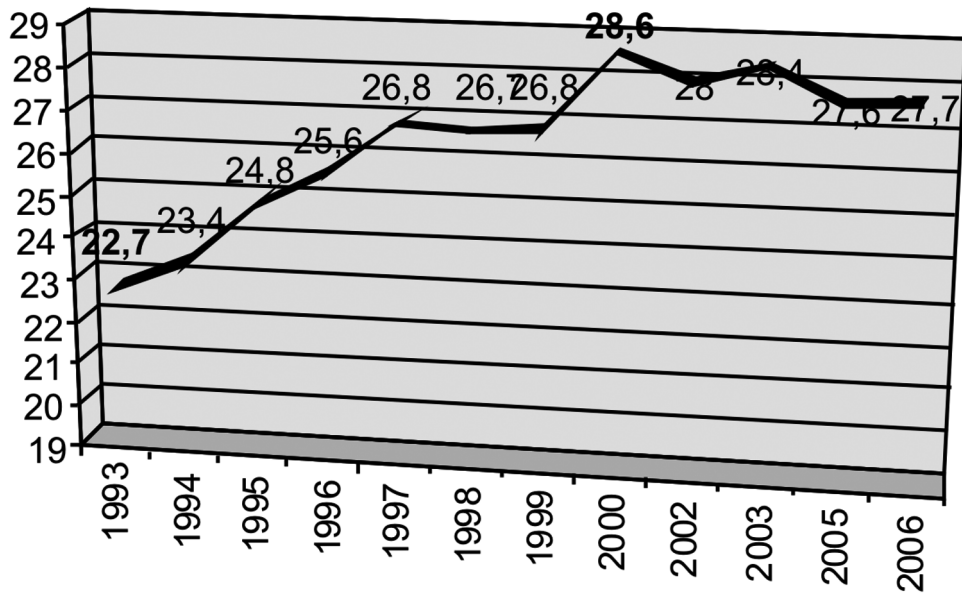


Fig. 1 – Percentuale di popolazione italiana che visita musei e mostre temporanee.

Fonte ISTAT, 2007.

l'Istat la fascia d'età coinvolta maggiormente è quella dagli 11 ai 14 anni (46,4%). Tale dato va opportunamente ridimensionato, considerando che la maggior parte delle visite di giovani sono riconducibili al turismo scolastico che in qualche modo indirizza la domanda, anche se è auspicabile che l'esperienza museale "forzata" dei giovani può trasformarsi attraverso l'opportuna combinazione delle variabili suddette in una occasione di fidelizzazione³. La stessa indagine Istat rivela che, in Italia, fino all'età di 54 anni (e con maggior interesse delle donne rispetto agli uomini), il tasso di partecipazione a musei e mostre si mantiene superiore al 31%, poi subisce una brusca diminuzione fino alla classe d'età degli over 75, il cui tasso di partecipazione si attesta intorno al 7,5% (Istat, 2007). Anche quest'ultimo dato, piuttosto preoccupante rispetto alla media europea deve far riflettere gli operatori, ma soprattutto deve stimolare in loro la ricerca del mix giusto per rilanciare in termini competitivi l'offerta del patrimonio culturale, e museale in particolare, italiano.

Bibliografia

- ASSMANN A., *Forme e mutamenti della memoria culturale*, Bologna, Il Mulino, 2003.
- BAGDADLI S., *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas, 2000.

³ Valentino, 2001, p. 412.

- BONANNI GUIDUCCI C., NEGRI G., TRAVERSA G., "La valorizzazione dei beni culturali ed ambientali", in F. CITARELLA (a cura di), *Turismo e diffusione territoriale dello sviluppo sostenibile*, Napoli, Loffredo editore, 1997, pp. 49-60.
- CELLINI R., "Le sfide del turismo nei paesi in via di sviluppo. Un'analisi economica", in V. NERI ZAMAGNI, M. MUSSONI e G. BENZI (a cura di), *Per un turismo autenticamente umano*, Rimini, FARA, 2001, pp. 339-356.
- CHEW R., "Towards a more agile model of exhibition-making", in *Museum News*, 2000, nov/dec, pp. 49-51.
- CUCCIA T., SIGNORELLO G., "A Contingent Valuation Study of Willingness to Pay for Heritage Visits: Case Study of Noto", in I. Rizzo and R. Towse (a cura di), *The Economics of the Heritage. A Study in the Political Economy of Culture in Sicily*, Cheltenham, Edward Elgar, 2002, pp. 144-160.
- DE SOCIO P., PIVA C., *Museo come scuola. Didattica e patrimonio culturale*, Roma, Carocci, 2005.
- GRANATA L., *Dopo i Beni Culturali. Biblioteche e musei nell'era di Internet*, Napoli, Simone, 2002.
- GRAY C.M., "Hope for the Future? Early Exposure to the Arts and Adult Visit to Art Museums", in *Journal of Cultural Economics*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 1998, vol. 22, 2-3, pp. 87-98.
- ISTAT, *Cultura, socialità e tempo libero. Indagine multiscopo sulle famiglie. Anno 2000*, Roma, 2001.
- ISTAT, *Annuario delle statistiche, attività cultural e sociali variei*, Roma, 2007.
- MAGGI M., FALLETTI V., *Gli ecomusei: cosa sono e cosa possono diventare*, Torino, Allemandi, 2001.
- MATHIESON A., WALL G., *Tourism: economics, physical and social impacts*, London, Longman, 1996.
- MORETTI A., "Mostre-evento e musei", in *Economia della Cultura*, 1997, VII, 3, pp. 19-29.
- PAOLUCCI A., "Italia. Paese del «Museo Diffuso»", in C. GOVI MORIGI e A. MOLFINO MOTOLA (a cura di), *La Gestione dei Musei Civici. Pubblico o Privato?*, Torino, Allemandi &C., 1996, pp. 33-45.
- PRIMI A., "Ipotesi di percorsi ecomuseali", in SPOTORNO M., VARANI N. (a cura di), *Sostenibilità e sviluppo locale dei sistemi territoriali rurali. Il caso dell'area del Beigua*, Genova, Brigati, 2003, pp. 209-245.
- PRIMI A., "Ecomusei: memoria e identità territoriale", in CUSIMANO G. (a cura di), *Luoghi e turismo culturale*, Bologna, Pàtron, 2006, pp. 223-236.
- RUGGIERO L., "Le reti virtuali nella competizione-collaborazione tra le città: i network tra musei", in *Atti del XXVIII Congresso Geografico Italiano*. Roma 18-22 giugno 2000, vol. I, Roma, Edigeo, 2003, pp. 798-807.
- SCHMUSE J., TRONO A. (a cura di), *Routes for tourism and culture*, Regensburg, Universität Regensburg, 2003.

SCITOVSKY T., "Our Disdain for Culture", in *The Joyless Economy*, chapter 11, New York, Oxford University Press, 1976.

STURANI M.L., "La tutela e valorizzazione del paesaggio negli Ecomusei: riflessioni critiche a partire dal caso piemontese", in *Atti del XXVIII Congresso Geografico Italiano*, Roma, EDIGEO, 2003, vol. III, pp. 3365-3378.

TOURING CLUB ITALIANO, *Dossier Musei*, Roma, 2007.

THROSBY D., "The Production and Consumption of the Arts: a View of Cultural Economics", in *Journal of Economic Literature*, XXXII, 1994, pp. 1-29.

VALENTINO P., "Le trasformazioni dei musei negli anni '90", in P. VALENTINO e G. MOSSETTO (a cura di), *Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati*, Firenze, Giunti, 2001, pp. 397-424.