



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

# Corso di Laurea magistrale in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

## Tesi di Laurea

---

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

# Il marketing culturale applicato al mondo dell'arte attraverso le nuove tecnologie.

Tre casi di studio a confronto.

### **Relatore**

Ch. Prof. Umberto Rosin

### **Correlatori**

Ch. Prof. Francesco Casarin

### **Laureando**

Clarissa Silvestrin

Matricola 828040

### **Anno Accademico**

**2013 / 2014**

# INDICE

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>2. REVISIONE DELLA LETTERATURA .....</b>	<b>7</b>
a. Introduzione .....	7
b. Arte e tecnologia .....	9
c. Arte e Web .....	13
- Museo online e museo virtuale. Le mostre impossibili .....	25
- Galleria d'arte virtuale .....	34
d. Marketing dell'arte e della cultura .....	36
e. Linee guida .....	57
- Museo&Web .....	60
- Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione .....	62
- MOVIO MOstre Virtuali Online .....	72
- #Svegliamuseo .....	75
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>78</b>
a. Scelte metodologiche .....	78
b. Metodi di raccolta dati .....	81
<b>4. RISULTATI .....</b>	<b>83</b>
a. Introduzione ai casi di studio .....	83
b. Museo del Louvre .....	96
- Hardware .....	97
- Software .....	102
- Dati .....	112
c. Galleria degli Uffizi .....	113
- Hardware .....	113
- Software .....	114
- Dati .....	118

d. Museo CEMA .....	121
- Hardware .....	122
- Software .....	124
<b>5. DISCUSSIONE .....</b>	<b>126</b>
- Ricerche .....	128
- Rapporto Civita .....	135
- Critiche alle tecnologie e problematiche riscontrate nel loro utilizzo .....	137
<b>6. CONCLUSIONE .....</b>	<b>141</b>
<b>7. APPENDICE .....</b>	<b>146</b>
- Un sistema di valutazione per siti Web museali (Giannini 2014) .....	146
- Modello vuoto di scheda descrittiva di applicazioni per dispositivi mobile nell'ambito delle istituzioni culturali .....	154
- Intervista telefonica all'Architetto Antonio Godoli .....	156
- Intervista telefonica alla Dottoressa Roberta Zennaro .....	159
- Intervista telefonica alla Dottoressa Anna Maria Sacco .....	161
- Art. 12, comma 3 della legge n. 175 del 30 luglio 2014 .....	164
<b>8. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>165</b>
<b>9. SITOGRAFIA .....</b>	<b>190</b>

## CAPITOLO 1. INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, le nuove tecnologie che sono state introdotte hanno avuto un impatto notevole in vari ambiti, tra i quali anche il mondo dell'Arte e della Cultura, al punto da modificare le modalità di creazione, esposizione e conservazione delle opere.

In questo scritto ci si focalizzerà sull'utilizzo della tecnologia per comunicare ed esporre i prodotti culturali, sia on site, cioè nelle sedi espositive come musei e gallerie, che online, all'interno dei siti Web o dei Social Network utilizzati dalle istituzioni. Verranno prese in considerazione, di conseguenza, le possibilità di migliorare l'intero processo di fruizione delle opere d'arte. Lo scopo della tecnologia è quello di raggiungere un pubblico sempre più vasto ed eterogeneo, generando vantaggi anche per gli attori che si occupano di presentare e di vendere i prodotti culturali. Attraverso strumenti disponibili in loco da utilizzare durante la visita o online nelle fasi precedente o successiva, infatti, viene personalizzato il processo di fruizione culturale; si parla, nel primo caso, di musei interattivi, mentre nel secondo vengono definiti virtuali e spesso le istituzioni sono presenti anche nei Social Network. Aumentano, di conseguenza, la quantità e la qualità delle informazioni che possono essere apprese dal singolo individuo, al punto da parlare di una "democratizzazione" del sapere, dal momento che anche utenti non esperti possono avvicinarsi al mondo dell'arte. Il Web offre sempre nuove possibilità alle istituzioni che decidono di servirsene in misura diversa, dal livello più semplice, cioè ponendoli online, fino a renderli delle gallerie o dei musei virtuali, ossia dei veri e propri contenitori espositivi tridimensionali dotati di un maggior numero di informazioni rispetto a quelle reperibili durante la visita on site.

Visto il crescente sviluppo del settore culturale e creativo registrato nei primi anni del XXI secolo, si ritiene necessario sviluppare ulteriormente tale ambito servendosi di strategie di marketing. I musei si posizionano, infatti, nel mercato del tempo libero, il quale è caratterizzato da un alto grado di competitività, motivo per cui è stato necessario superare la ritrosia nei confronti della pianificazione strategica e del marketing e il timore di manipolazione del fruitore per cominciare a servirsi degli strumenti economici a disposizione. Lo scopo è quello di offrire un prodotto o, addirittura, un'esperienza differenziata in grado di avvicinare e soddisfare vari tipi di utenti con caratteristiche e preparazioni disomogenee, senza, però, perdere di vista la mission dell'istituzione e il suo ruolo educativo. Un particolare tipo di marketing è proprio il Web marketing, il quale mette in primo piano la figura dell'utente attivo all'interno

della Rete nella ricerca di informazioni e di esperienze appaganti formulate in base alle proprie esigenze.

A livello nazionale ed internazionale, sono state proposte delle linee guida da seguire per creare siti di musei e gallerie online, al fine di rendere la fruizione artistica più interessante e di generare esperienze uniche per il visitatore. In questo scritto verranno analizzati due documenti che fanno parte del progetto MINERVA, *Museo&Web : kit di progettazione di un sito di qualità per un museo medio-piccolo* e *Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione*, un kit realizzato dall'ICCO per realizzare mostre digitali per il Web, *MOVIO:MOstre Virtuali Online* e il progetto *#Svegliamuseo*. Anche le linee guida sono state in parte sviluppate ed integrate con aspetti relativi al marketing culturale, secondo un approccio tanto esperienziale quanto relazionale, al fine di proporre un vademecum con ricadute manageriali utile per coloro che fossero interessati ad integrare l'aspetto artistico ed espositivo con quello economico. Se, infatti, quella di servirsi delle nuove tecnologie è una scelta che spetta alle istituzioni, l'utilizzo delle marketing è, ormai, d'obbligo al fine di essere sostenibili e di posizionarsi in maniera competitiva nel mercato dell'Arte e della Cultura.

Sono stati presi in considerazione, poi, alcuni esempi di successo nell'ambito dei musei e sono stati confrontati con le regole proposte a livello teorico.

L'analisi attuale ha l'obiettivo di rispondere alla seguente domanda di ricerca: in che modo i musei si servono dei nuovi strumenti della tecnologia, all'interno delle varie fasi del processo di fruizione, per formulare le proprie strategie di marketing? Si può notare, infatti, che nei tre momenti della visita museale, cioè prima, durante e dopo, possono essere introdotti strumenti diversi che sono connessi all'approccio di marketing adottato in ogni fase, ovvero transazionale, esperienziale o relazionale. Ognuno di questi approcci può essere ricercato in maniera maggiore in una fase precisa, ma la preminenza di ciascuno non è sinonimo di esclusività, dal momento che l'utilizzo congiunto può portare a risultati migliori.

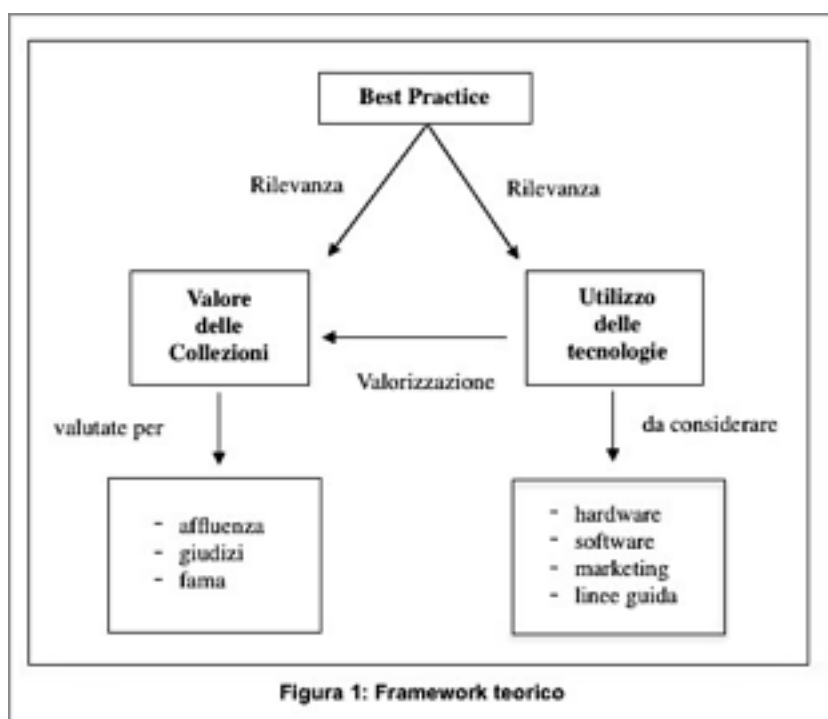
La letteratura analizzata tratta in maniera distinta le strumentazioni tecnologiche e il marketing culturale, ma non si è ancora occupata di offrire un quadro che inserisca i primi due elementi nell'ambito della cultura, in generale, e dei musei, più nello specifico. Le linee guida pubblicate, inoltre, sono molto utili a livello teorico soprattutto per quanto riguarda l'aspetto artistico ed espositivo, ma non sempre prendono in considerazione l'ottica di marketing. Per

questo motivo, si è tentato di offrire un ulteriore strumento per sviluppare al meglio il processo di esposizione e fruizione museale, prendendo in considerazione entrambi gli ambiti.

Il presente scritto può essere utilizzato come guida per proporre prodotti ed esperienze relativi al mondo dell'arte in un'ottica di marketing culturale, allo scopo di contribuire a colmare un vuoto della letteratura e di stimolare lo studio di tale aspetto da parte di esperti provenienti da ambiti diversi.

Gli aspetti studiati in maniera teorica nella letteratura sono stati, poi, confrontati con esperienze concrete analizzando due eccellenze museali, a livello internazionale, il Louvre di Parigi, e nazionale, la Galleria degli Uffizi di Firenze, e un piccolo museo all'interno di un outlet vene-

to caratterizzato da un grande uso di strumenti tecnologici, il CEMA di Noventa di Piave. Le performance di queste istituzioni culturali sono state studiate in base all'utilizzo degli strumenti tecnologici nelle varie fasi del processo di fruizione, alla collezione in possesso e al numero di visitatori, sia on site che online (Figura 1).



A seguito della ricerca, si può evidenziare l'importanza delle nuove strumentazioni tecnologiche nel miglioramento del processo di fruizione e dei vantaggi in termini economici che possono derivare da esse per i musei, se utilizzate in maniera coerente all'interno di un piano di marketing. Bisogna, però, sottolineare anche i limiti di questi strumenti, i quali fungono soprattutto da supporto alle collezioni vere e proprie che rimangono un patrimonio da conservare e da promuovere, ma che non possono essere completamente sostituite dal Web o dalla tecnologia.

## CAPITOLO 2. REVISIONE DELLA LETTERATURA

### a. Introduzione

Qualunque forma di espressione artistica è un fenomeno che si serve dei linguaggi della comunicazione quotidiana per produrre dei messaggi che hanno o ai quali viene attribuito un senso estetico, indipendentemente dal fatto che quest'ultimo sia una qualificazione che viene conferita all'oggetto dal destinatario oppure che sia qualcosa di obiettivamente esistente. Dal momento che l'arte, quindi, viene intesa come un mezzo di diffusione di messaggi, anch'essa sarà interessata dalle trasformazioni e dai cambiamenti dei mezzi tecnici e della comunicazione.

Arte e tecnologia possono intersecarsi dando vita a forme diverse a seconda del ruolo che assumono l'una nei confronti dell'altra. Sono principalmente tre i risultati che si possono ottenere da questa relazione:

1. ci si serve della tecnologia per riuscire ad esporre le opere d'arte in maniera nuova, raggiungendo e coinvolgendo un maggior numero di utenti. Gli artisti, ad esempio, sono stati i primi a servirsi del Web, inteso come uno spazio per esporre in alternativa o in aggiunta alle gallerie. Come ha scritto Weintraub, gli artisti si sono impossessati del Web per creare le loro gallerie personali ("artists began to look at the Web as a space that could be colonized for the art [...] carving out personal 'galleries' for their still images". Weintraub 1997, p. 97). Solo in seguito anche altre figure professionali connesse al mondo dell'arte (galleristi, mercanti, curatori museali, ...) cominciano ad apprezzarlo e a servirsene. In questa accezione, il Web è un veicolo per poter distribuire l'arte già esistente.
2. la tecnologia diventa una componente fondamentale dell'arte, dal momento che quest'ultima la utilizza come mezzo per esprimere i propri messaggi fino a progettare opere pensate appositamente per essere supportate dai nuovi strumenti, generando forme d'arte con caratteristiche diverse da quelle già esistenti. L'attività artistica ha sempre avuto un rapporto caratterizzato da un andamento alterno con la tecnologia, basti pensare agli artisti "tecnologi" del Rinascimento, ad esempio, e alla successiva scissione netta del Romanticismo. Quando, però, lo sviluppo tecnologico investe anche i mezzi di produzione e di riproduzione della comunicazione e della rappresentazione, nascono nuove modalità di

diffusione del lavoro intellettuale ed artistico come la fotografia. Una tappa rivoluzionaria nell'evoluzione dell'arte supportata da nuovi strumenti è stata segnata dall'utilizzo di computer per creare immagini, a partire dai primi esempi negli anni Settanta fino ad arrivare alla Computer Art, un tipo di operazione che viene eseguita dal computer, indipendentemente dal fatto che ci sia o meno un artista, e l'opera d'arte può essere poi riprodotta in qualsiasi momento e per un numero indefinito di volte (Ciotti s.d., paragrafo 2). L'impiego di tecnologie digitali è anche alla base dell'Arte Interattiva o Arte Virtuale e dell'ultima tendenza, l'Internet Art o Web Art, basata sull'uso estetico delle tecnologie di Rete, con un alto livello di coinvolgimento e di interattività sia in tempo reale attraverso MUD (*multi user dungeon*, cioè giochi di ruolo eseguiti su Internet attraverso il computer da più utenti che interagiscono digitando dei comandi da tastiera) o chat, sia in modalità asincrona. Questi cambiamenti non solo modificano la figura e la funzione sociale dell'artista insieme al suo modo di lavorare e di esprimere i propri messaggi, ma anche la natura e il ruolo dell'arte nella società.

3. la tecnologia è al servizio dell'arte per conservare e diffondere i beni culturali del passato e del presente. Anche il settore dei beni culturali può trarre giovamento dall'uso delle tecnologie digitali, sia per quanto riguarda la conservazione delle opere, sia per il monitoraggio e la catalogazione, ad esempio attraverso il sistema di scansione The Scribe (Frueh 2008), che, infine, per la preservazione fisica e il restauro. Anche nella ricerca scientifica, nella divulgazione e nella didattica in ambito artistico vengono utilizzati sempre più i nuovi media digitali, con lo scopo di catturare, in questo modo, anche ulteriori segmenti di mercato. Attraverso le nuove tecnologie, inoltre, è possibile trasformare la tutela e la diffusione del patrimonio culturale in attività economiche produttive in grado di attrarre partner provenienti anche da ambiti esterni a quello culturale. Le possibilità offerte dalle nuove tecnologie sono state comprese e utilizzate per prime proprio nell'ambito dei sistemi di gestione e conservazione degli archivi e hanno raggiunto il culmine attraverso l'uso delle reti telematiche che permettono di accedere al patrimonio.

Dal legame tra nuove tecnologie e beni culturali ci si aspetta che si possano sviluppare grandi prospettive di crescita e di sviluppo economici, e, di conseguenza, anche di lavoro e qualificazione.

In questa tesi sarà preso in analisi soprattutto il modo in cui la tecnologia può essere utilizzata per migliorare l'esposizione e la comunicazione dei prodotti culturali, prestando attenzione anche al ruolo che può avere il Web marketing per gli attori che operano nel campo artistico e culturale, se utilizzato come strumento per migliorare la visibilità del prodotto all'interno del mercato.

## **b. Arte e tecnologia**

Nei prossimi decenni, il modo di vivere sarà, probabilmente, caratterizzato completamente da IoE, l'Internet of Everything, cioè nuove tecnologie capaci di dialogare tra loro grazie all'aggiunta di una nuova componentistica intelligente che consentirà agli oggetti di diventare nodi di una comunicazione che viaggia attraverso il World Wide Web (Zanotti 2014). Già ora, però, gli strumenti tecnologici possono essere utilizzati, a livelli e in quantità più o meno avanzati, anche nell'ambito dell'arte e della cultura per migliorare il processo di conservazione e di fruizione dei prodotti. Questo tema è sempre più discusso anche in workshop internazionali (es. INVTUR/Bit conference, Aveiro, 17 maggio 2012, 2nd CreativeCH workshop themed "Creative Heritage and ICT in the Experience Economy") che puntano l'attenzione sulle possibilità che possono svilupparsi dal connubio tra ICT ed heritage.

Le tecnologie che vengono già applicate nell'ambito della cultura sono, ad esempio, i sistemi multimediali (CD-ROM), i sistemi di grafica interattiva tridimensionale in tempo reale (realtà aumentata), i sistemi per la digitalizzazione e la catalogazione dei beni culturali e le tecnologie di connessione in Rete telematica su larga scala attraverso la condivisione di un protocollo comune di comunicazione (Internet). Si tratta soprattutto, nella pratica, di collegamenti video, banche dati e archivi on-line, guide multimediali e interattive, CD-ROM, chioschi multimediali e work stations, audio e videoguide, musei virtuali.

Il binomio arte e tecnologia è sempre più frequente anche perché quest'ultima è facile da applicare, dato che le nuove strumentazioni sono:

- a base visiva, ovvero hanno come centro della comunicazione l'immagine e non il testo; questo aspetto è particolarmente rilevante nel caso dell'arte che tratta oggetti di natura principalmente visiva;

- interattive, cioè richiedono all'utente di agire, in maniera attiva, permettendo la creazione di una varietà illimitata di percorsi e modalità di fruizione;
- connesse, in quanto permettono di accedere in tempo reale ad un numero illimitato di fonti di informazione, facendo in modo che l'opera possa essere compresa completamente e da più punti di vista.

Spesso ci si serve degli strumenti *hands-on* che permettono all'utente di appropriarsi degli oggetti come se facessero parte della vita quotidiana, coinvolgendo così il pubblico nella sperimentazione diretta dei fenomeni naturali. Con le tecnologie digitali l'opera d'arte diventa interfaccia di se stessa, perché cliccando sui particolari della riproduzione, sulla scheda descrittiva o sulla sua etichetta, il fruitore può accedere sia a spiegazioni semplici, sia ad approfondimenti testuali, bibliografie e confronti di taglio specialistico. Nella società attuale, inoltre, sono presenti sui mercati anche consumatori esperti, non più sudditi ma protagonisti, in grado di scegliere grazie a competenze specifiche e ad una preparazione maggiore (Macchi, 2013, p. 113). Il consumatore è sempre più attivo ed informato, pronto ad essere coinvolto nei processi innovativi e formativi che gli vengono proposti, favorevole ad un museo interattivo e multimediale. Attraverso le work stations, ad esempio, egli può accedere ad informazioni ulteriori presenti nella mediateca o nelle Digital Libraries, a simulazioni, a giochi e a programmi per la modellazione o la ricostruzione; il museo, contemporaneamente, stabilisce una comunicazione costante e diretta con il pubblico. L'interazione oggetto-utente viene potenziata dall'utilizzo della tecnologia, dal momento che essa rende l'oggetto direttamente manipolabile e comprensibile grazie alle strumentazioni ipermediali o virtuali, che ne offrono una lettura analitica, formale e semantica, aiutando a contestualizzare l'oggetto (Galassi 2006, p. 22). Anche la Museum Association ha sottolineato l'importanza di queste strumentazioni, sostenendo che “opportunities offered by ICT, electronic access and digitalization needs to be fully utilized for the benefit of existings users and to reach out to non-users” (2007) e incoraggiandone un maggior uso.

Esistono anche centri e associazioni che si servono della tecnologia come base per sviluppare le arti. Il LINK Center for the Arts of the Information Age, ad esempio, è un centro polifunzionale fondato nel 2011, privo di una sede stabile, che mira a promuovere la ricerca artistica con le nuove tecnologie attraverso varie attività e un lavoro di networking con analoghe realtà internazionali. Il LINK Center non si è posto alcun limite di tecnologia o di media per svilup-

pare le arti (principalmente visive, ma sono incluse anche architettura, design, letteratura e musica), dal momento che non si può prevedere quali nuovi strumenti saranno introdotti nei prossimi anni e soprattutto perché il centro si basa proprio su ricerca scientifica ed innovazione tecnologica, anche attraverso alleanze e collaborazioni con altri settori, sia a livello pubblico che privato. L'istruzione artistica tradizionale, ad esempio, viene offerta servendosi di tutte le forme possibili, come mostre, workshop, conferenze, convegni, simposi, giornate di studio, residenze per artisti, ... . Rimangono fondamentali le mostre reali, le quali svolgono una importante missione educativa che cerca di essere indirizzata ad un numero sempre maggiore di visitatori, oltre a rappresentare anche una piattaforma di visibilità e di comunicazione dei risultati prodotti dall'attività formativa del LINK Center. Il LINK Center, inoltre, si occupa anche di progetti editoriali basati sulla filosofia del *print on demand* per ridurre i costi di produzione e per far circolare i prodotti editoriali attraverso la Rete. L'idea di fondo portata avanti dal Centro, infatti, è che l'informazione debba essere libera, motivo per cui LINK Editions, l'editore connesso al LINK Center, rilascia i propri contenuti gratuitamente in formato digitale e a costi accessibili in formato cartaceo. Il Centro, infine, si offre di produrre progetti di comunicazione specifici in collaborazione con aziende che intendono avvalersi dei linguaggi dell'arte e della tecnologia come strumenti di branding o per organizzare eventi (Link Art s.d., sezione "About"). Il LINK Center prende spunto dai media center che sono presenti nel resto del mondo, ad esempio l'EMPAC, il Media and Performing Art Center di Troy progettato da Nicholas Grimshaw. L'EMPAC si fonda sulla volontà di far convivere in un unico edificio le arti tradizionali dello spettacolo con il carattere necessariamente transitorio dei media sperimentali. Nella stessa struttura sono presenti ambienti ideati come spazi per le esibizioni artistiche tradizionali e nuovi media sperimentali, oltre ad una zona riservata proprio all'ospitalità degli artisti. Vi sono, poi, anche spazi per la produzione, attrezzature di supporto per studenti e ambienti per il pubblico con lo scopo di mettere a disposizione un programma internazionale in grado di offrire opportunità di scambio e interazione tra artisti e ricercatori nel campo delle scienze e delle tecnologie (Bianchi 2010).

Esistono già esempi di musei ed istituzioni che hanno utilizzato le varie tecnologie per migliorare il processo di fruizione culturale. Si tratta dei musei interattivi, cioè di musei reali che, però, si servono di tecnologie digitali per rendere accattivante e dinamica la visita, in modo da coinvolgere appieno il visitatore nell'esperienza del museo, dal momento che la per-

cezione degli oggetti e la loro comprensione dipendono esclusivamente dalle azioni che la persona mette in atto.

Il Cleveland Museum of Art (CMA) è una dimostrazione concreta del fatto che l'Internet of Everything risieda già anche nelle istituzioni che si occupano di conservare e far conoscere arte non solo contemporanea, ma anche antica e moderna. Esso, infatti, negli ultimi otto anni, ha avviato un processo di rinnovamento e di espansione, chiamato "Building for the Future" che ha messo la tecnologia al centro dell'esperienza del visitatore, indipendentemente dal tipo di prodotto artistico presentato. L'elemento tecnologico più rivoluzionario all'interno della moderna area Gallery One, il rivoluzionario spazio all'interno del museo costruito per fondere arte e tecnologia, è il Collection Wall, il multi-touch screen più grande degli Stati Uniti, una parete interattiva di 40 piedi per 5 di altezza, che permette ai visitatori di "toccare" le opere esposte nel museo e, addirittura, di ammirarle collocate nei loro ambienti naturali. Il Collection Wall può essere utilizzato per esplorare la vasta collezione da più di venti utenti contemporaneamente, i quali, poi, possono salvare le opere esposte che più interessano loro attraverso una app per iPad o iPhone, ArtLens, ed andare a vederle dal vivo seguendo un percorso personalizzato (funzione "tour"). ArtLens, oltre ad offrire la descrizione e l'interpretazione delle opere che il visitatore incontra durante la visita (funzione "Near You Now"), fornisce anche informazioni, sotto forma di testi o di video, sugli oggetti che vengono inquadrati tramite la fotocamera del dispositivo elettronico (funzione "Scan"). Una volta lasciato il museo, gli utenti possono continuare ad utilizzare ArtLens per approfondire la conoscenza della collezione del CMA, condividere le opere sui Social Network, ricevere aggiornamenti sulle esibizioni o gli eventi del museo, creare una propria galleria personalizzata,... (Cleveland Museum of Art s.d., sezione "Gallery One"). Il CIO Jane Alexander sostiene che "the Collection Wall powerfully demonstrates how cutting-edge technology can inspire our visitors to engage with our collection in playful and original ways never before seen on this scale" (citato in Sbarbati 2013). Durante la visita, inoltre, sono a disposizione altri strumenti interattivi come display, chiamati "lenses", che permettono al visitatore di reperire informazioni ed avere interazioni con le opere esposte. Il visitatore, poi, può interagire con le opere scultoree imitando la loro posa ("Strike a Pose") o la loro espressione del viso ("Make a Face") davanti al display che contiene un software di riconoscimento facciale; può, altrimenti, costruire virtualmente un vaso scegliendo, tra le varie possibilità proposte, forme, materiali e decorazioni ("Create a Vase"), dare interpretazioni sul significato simbolico di alcune figure presenti nelle opere

esposte (“Cast a Vote”) o costruire storie mettendo in ordine le scene presenti negli arazzi (“Tell a Story”). Il Museo, poi, consiglia anche di scattare fotografie durante la visita e di condividerle con gli amici. Il CMA, dunque, mette al centro dell’esperienza le persone con l’obiettivo di rendere il museo un luogo piacevole e divertente, allontanando l’idea di noia e di disagio che gli viene spesso associata, soprattutto dai più giovani, seguendo l’idea del Chief Information Officer (CIO) Jane Alexander: “L’obiettivo principale della Gallery One era quello di costruire un pubblico, comprese le famiglie, giovani, scolaresche e visitatori occasionali, fornendo un ambiente divertente e coinvolgente per i visitatori con tutti i livelli di conoscenza dell’arte” (citato in Redazione 2014).

Un nuovo strumento in grado di cambiare il mondo dell’arte è rappresentato dai Google Glass, gli occhiali per la realtà aumentata, il primo esemplare della tecnologia “wearable computer”, che possono essere applicati in vari ambiti tra i quali anche quello della conoscenza e della diffusione della cultura. Hanno, infatti, una struttura in titanio con un prisma di vetro che funge da schermo e proiettore di immagini, funzionano con comandi vocali attraverso gli speaker audio a conduzione ossea, utilizzano la connettività wifi e bluetooth e hanno una memoria interna da 16 Gb. In Italia sono stati utilizzati nel Museo Egizio di Torino per testare l’app GoogleGlass4Lis, in grado di “tradurre” in maniera automatica e in tempo reale i contenuti in lingua italiana, abbinati alle opere, nella lingua dei segni (Redazione 2013b) attraverso la quale i non udenti possono beneficiare delle spiegazioni sui reperti conservati (Marino 2013).

### **c. Arte e Web**

Il rapporto tra arte e tecnologia si è evoluto con l’introduzione di strumentazioni sempre più sofisticate fino a cambiare completamente con l’avvento di Internet. Come già visto, in un primo momento le novità più rilevanti, per quanto riguarda l’ambito dei pc, sono state riscontrate in quegli strumenti che permettono una fruizione dei contenuti da casa attraverso CD-ROM. Negli anni Ottanta, infatti, vengono progettati i primi musei virtuali, intesi solo come rappresentazioni digitali delle collezioni di musei fisicamente esistenti, pensate allo scopo di archiviare e consultare le documentazioni e di gestire le pratiche di natura amministrativa

come, ad esempio, restauri o prestiti. Si tratta, dunque, del “riversamento su supporto digitale dello schedario e dell’inventario tradizionali” (Galluzzi 2010, lemma “Museo virtuale”). Contemporaneamente si comincia a diffondere l’idea di migliorare le strategie di comunicazione attraverso l’automazione e la tecnologia, aiutando l’utente nella fruizione dei messaggi e dei contenuti del museo (Galluzzi 2010). Fino alla metà degli anni Novanta, quindi, i musei si limitano a collaborare con la tecnologia per produrre CD-ROM in grado di offrire una visita virtuale delle sale del museo. Collane di successo, ad esempio, sono i Cd’Art Giunti, che per la prima volta mostrano sullo schermo del pc i capolavori dei grandi maestri della pittura, offrendo anche la possibilità di sfogliare a video le opere e di zoomare per poter approfondire l’analisi dell’immagine fin nei particolari (Torelli 2010). Qualche museo, soprattutto di arte contemporanea, predispone, poi, anche postazioni all’interno delle sale espositive stesse per consentire l’esplorazione virtuale delle opere o per vedere la simulazione virtuale dell’allestimento. Una ulteriore novità è introdotta nel 1994, quando lo studente Nicolas Pioch, dal momento che ritiene che “more artistic stuff was needed on the Internet” (Pioch 2002, sezione “About the Web Museum”), decide di creare il primo network di diffusione artistica del mondo, Web Museum, inizialmente pensato per il Museo del Louvre. Ogni sezione ospita una collezione di riproduzione di quadri celebri suddivisi per periodo, scuola e artista ed è accompagnata da apparati critici con biografie e descrizioni sulle correnti (Sismus s.d., sezione “Musei virtuali”).

Il primo museo virtuale, per quanto si può notare da questi esempi, rispecchia la definizione di Geoffrey Lewis che lo identifica come “una collezione di immagini digitali, file sonori, documenti testuali e altri dati di interesse storico, scientifico o culturale ai quali si può accedere per mezzo di *media* elettronici. Un museo virtuale non ospita oggetti reali e quindi è privo della dimensione materiale e delle caratteristiche peculiari di un museo nel senso tradizionale del termine” (citato in Galluzzi 2010, “Museo virtuale”)

Dal 1997 si tengono le conferenze annuali di *Museum and the Web*, discussioni con partecipazione globale, organizzate da Archives & Museum Informatics, sulle varietà di approcci e di proposte relative al dibattito del museo virtuale e online. Emerge il fatto che il Web possa offrire la possibilità di esplorare in maniera trasversale tutte le risorse presenti online, così che, allo scopo di consentire l’interoperabilità tra tutte le informazioni contenute nei vari e diversi archivi digitali contenuti e accessibili via Internet, si è sentita la necessità di adottare standard di descrizione comuni (Galluzzi 2010). Una svolta importante è rappresentata, a que-

sto proposito, dal Progetto Minerva del 2002, il quale facilita la creazione di una comune visione europea sulle caratteristiche che debba rispettare il Web .

Il 2004 è un anno importante perché viene pubblicato il *Manuale per la qualità dei siti Web pubblici culturali*, viene creato il progetto Michael e si diffonde il concetto di Web 2.0. Con Web 2.0 si fa riferimento ad un insieme di approcci per usare la Rete in modo nuovo e innovativo; esso è composto di servizi Internet di seconda generazione, siti di Social Networking, wiki, strumenti di comunicazione e folksonomy, in grado di migliorare la collaborazione e la condivisione tra utenti (Santamicone 2010). Esso offre nuove opportunità al Web museale in quanto vuole generare comunità attorno al museo, rendere persistente l'esperienza e creare un nuovo museo che non sia una copia di quello esistente; il museo non ha più il solo compito di conservare e divulgare, ma diventa il luogo della cultura, della didattica, dell'intrattenimento, della produzione e della promozione.

Il Web 2.0 ha rovesciato l'impostazione top-down tipica della prima fase della Rete e prospettata, ora, agli utenti la nuova possibilità di interagire in maniera attiva con i contenuti accessibili online. Le istituzioni culturali si sono trovate di fronte ad una richiesta di costruzione collettiva 'dal basso' di opere culturali online e di sistemi di riproduzione e di valutazione delle stesse. Un numero sempre più elevato di utenti interagisce con i contenuti a disposizione, li commenta, genera nuovi documenti, stabilendo link tra i vari siti della Rete. Ciò genera due posizioni differenti in contrasto tra loro: da un lato si vede il rischio di "inquinare" e peggiorare la qualità dell'informazione dal momento che è originata o modificata da utenti non necessariamente qualificati; dall'altro la partecipazione collettiva crea contenuti, secondo lo schema delle *network communities* (Galluzzi 2010, "Museo virtuale").

Le istituzioni che decidono di entrare nel mondo del Web 2.0 devono, prima di tutto, ascoltare la Rete, poi commentare in blog e community affini; è necessario che, successivamente, producano e pubblichino contenuti e, solo alla fine, creino e gestiscano una propria community. La Digital Communications Manager della Tate Gallery di Londra, Jesse Ringham, sostiene che ci si possa servire dei Social Network per diffondere e promuovere l'arte secondo modalità diverse, come, ad esempio, sviluppando e alimentando dibattiti e discussioni o condividendo informazioni ed opinioni (citata in Serafini 2014). Gli strumenti che le istituzioni hanno a disposizione sono Rss, Aggregatori, Social Network (Twitter, Flickr, Youtube, Facebook,...), Wiki, Blog. Tra i social, Twitter permette di condividere pensieri e di organizzarli per argo-

mento grazie agli hashtag; questo social, inoltre, ha organizzato dal 24 al 30 marzo 2014 la prima settimana dei musei su Twitter (#MuseumWeek) con lo scopo di mettere in contatto gli utenti e le sedi della cultura chiedendo ai visitatori di descrivere delle opere in non più di 140 caratteri. La piattaforma di micro-blogging Twitter può essere utilizzata come strumento di marketing, ma anche come lista di distribuzione in grado di comunicare rapidamente informazioni a tutte le persone che sono interessate all'istituzione. Grazie al sistema di SocialMention, inoltre, possono essere individuati facilmente gli utenti che hanno menzionato l'istituzione o i tweet ad essa connessi. E' importante mettere in atto una serie di attività al fine di creare una strategia di marketing anche attraverso Twitter, come:

- Listening: ricerca giornaliera delle menzioni effettuate su Twitter relativamente al museo al fine di analizzare ciò che viene pubblicato, anche tramite una Sentiment Analysis;
- Broadcasting: la pagina deve essere sempre aggiornata, attraverso più tweet al giorno, contenenti domande da porre agli utenti e appuntamenti settimanali;
- Replying: è fondamentale rispondere ai messaggi privati e ai tweet degli utenti;
- Attraction followers: è importante ottenere un alto numero di followers che possano ricevere le notifiche pubblicate dal museo, puntando inizialmente su un marchio riconoscibile (MUSEI 2.0 s.d. b).

Flickr, invece, funge da archivio per le opere d'arte e talvolta mostra anche come avvenga il loro processo di realizzazione; offre, inoltre, la possibilità di aprire gli archivi per condividere gratuitamente, e con il consenso dell'autore, alcune immagini (creative commons), creare mostre immaginarie attraverso il tagging o la classificazione libera, organizzare contest e invitare a partecipare ad iniziative (es. Luce Foundation).

Youtube può essere un buon mezzo per sviluppare l'interesse nei confronti della propria istituzione, attraverso clip video di interviste ai visitatori, di conferenze stampa e presentazioni, di incontri al museo, di lezioni e laboratori, ma anche organizzando concorsi con gli utenti. Il Brooklyn Museum ha lasciato agli abitanti del quartiere la possibilità di condividere su Youtube video su dei temi precisi e, a seguito di questa iniziativa, ha registrato un record di visite. Esempi simili sono riscontrabili anche in altri musei come il MoMA di New York, l'Indianapolis Museum of Art o il San Jose Museum of Art, i quali hanno avviato analoghe iniziative che hanno generato un forte interesse da parte dei visitatori, sia online che on site (Guerzoni and Mininno 2008).

Facebook è uno dei canali più utilizzati in quanto fornisce notizie, alimenta discussioni, crea eventi e contest ed è dotato di applicazioni specifiche come artshare; da quanto si è diffuso nel 2008 Facebook in Italia, esso ha generato un'alfabetizzazione di massa (Santamicone 2010; De Gottardo and Gasparotti 2014).

I vantaggi di un approccio strutturato e di una strategia di comunicazione integrata sui social media per un museo potrebbero, dunque essere quelli di:

- creare e rafforzare l'immagine del museo (branding);
- accrescere il coinvolgimento del pubblico e il senso di appartenenza alla Community attraverso l'azione di 'storytelling', cioè raccontando la storia dell'istituzione;
- diversificare la presenza sul Web , anche servendosi di toni informali;
- coinvolgere il pubblico e generare un 'passaparola' sull'evento attraverso anteprime, dettagli, risposte a domande e curiosità, raccolta di feedback,...;
- mettere in contatto professionisti e visitatori, sviluppando la Community attraverso il dialogo e il rapporto umano;
- effettuare ricerche dirette come 'survey' o sondaggi per confrontarsi con il pubblico e acquisire informazioni sullo stesso;
- fare promozione alle vendite;
- mettere in pratica un customer service che risponda alle domande e alle esigenze in tempo reale;
- creare percorsi guidati ed interattivi della mostra attraverso social media e applicazioni mobile (Fregni 2013).

I blog, invece, sono espressione di una forma di aggregazione sociale attorno ad un tema condiviso. Il carattere distintivo del Web , infatti, è la dimensione sociale, cioè quella che permette sia di "socializzare" la produzione di contenuti, rendendola disponibile a qualsiasi utente, sia di attuare una interazione diretta fra utenti e contenuti stessi. Riprendendo l'affermazione di Chieffi (2012), si può definire il Web una una proiezione digitale dell'*humanitas*, delle dinamiche sociali e psicologiche e delle interazioni" (Chieffi 2012). Il Web replica, infatti, le dinamiche d'interazione umana, con la differenza che non è vincolato da barriere spazio temporali o sociali o da comunicazioni non verbali e in esso vige assoluta libertà di scelta. Anche all'interno del Web , dunque, vi è la tendenza a costituire gruppi, tipica dell'uomo secondo quanto dimostrato da Henri Tajfel (1999). Sul Web la socializzazione avviene spontaneamente e liberamente attorno ad interessi, esigenze, passioni, bisogni, consuetudini, affetti o proble-

mi, mentre restano sullo sfondo, o scompaiono completamente, i condizionamenti sociali, le simpatie o i codici non verbali, dal momento che le persone sono spinte solo dalla volontà di condivisione di esperienze ed informazioni. I gruppi online si generano per affinità di interessi. Come dice De Baggis (2010, p. 12), ci si incontra e si socializza in chat, blog, attraverso la condivisione di foto e ci si trova uniti da interessi comuni o da fascinazioni immediate. Gli utenti sviluppano una relazione che è nata per una passione comune ma che, con il passare del tempo, si è trasformata in piacere di parlare insieme. Nel Web, infatti, la relazione la fa il contenuto e, di conseguenza, anche la sua rilevanza per chi lo riceve e la sua coerenza con i bisogni e gli interessi altrui (Chieffi 2013, p.132). Come sostiene Angelo Failla, direttore della Fondazione IBM Italia, oltre all'intento didattico bisogna puntare "sulla convergenza tra tecnologia 3D portata sul Web e valorizzazione del Social Network" (citato in Torelli 2010), dal momento che attorno al sito si creano, poi, comunità di utenti che condividono interessi e aspetti storico-culturali. I Social Network nel Web 2.0 sono utilizzati, quindi, anche per creare relazioni autentiche con le persone in un'ottica di "many to many", rendendo gli utenti degli "user-generated-content". Con il Web 2.0, si assiste al passaggio dalla taxonomy alla folksonomy, cioè da un ordinamento gerarchico scientifico ad uno che segue le preferenze espresse dagli utenti (Galluzzi 2008; Arlotta and Birimbelli 2008). Come conseguenza di questo cambiamento si ha che si generi una valutazione ex post dei contenuti, cioè in base alle impressioni espresse in Rete dai bloggers o dai visitatori, e non più ex ante, da parte di esperti che valutano qualità e originalità del prodotto. Ciò che decreta in grande misura il successo di un'iniziativa è la reazione del pubblico sul Web (Guerzoni and Mininno 2008), riprendendo il concetto espresso nel Cluetrain Manifesto di Levine (1999) "i mercati sono conversazioni". Fondamentale per il successo di qualsiasi iniziativa culturale, dunque, è il contributo dell'ufficio stampa di ogni istituzione, il quale deve essere in grado di promuovere l'evento occupando spazi pubblicitari e procurando recensioni sul maggior numero di mezzi di comunicazione, servendosi di tutti i canali disponibili, sia tradizionali (carta stampata, emittenti radiotelevisive, ...) che innovativi (quotidiani online, blog, Social Network, newsletter, visibilità all'interno dei motori di ricerca sul Web, ...).

Sempre più utilizzata dal marketing è la pratica dello storytelling, cioè, come lo definisce in maniera esaustiva Gianluca Fiscato (2012, <http://4marketing.biz/2012/05/cose-lo-storytelling-sette-punti-per-comprenderlo/>), il racconto di storie "capaci di suscitare emozioni, spiegare i perché, illustrare i come e invogliare l'ascoltatore a cercare il cosa". Nei Paesi anglosassoni e

oltreoceano si parla con più precisione di digital storytelling a sottolineare l'importanza del medium scelto (Digital Storytelling Association). Lo storytelling è la condizione fondamentale per rendere un museo rilevante per le persone (Carson 2008), in quanto:

- è uno strumento per diffondere e agevolare in maniera innovativa un nuovo modo di coinvolgere il pubblico e, quindi, di aiutare il suo apprendimento in un'ottica di lungo termine;
- è uno strumento di apprendimento dal punto di vista psicologico e socio-pedagogico, dal momento che le storie sono un aspetto fondamentale della vita di tutti.

Raccontare storie crea molteplici significati e aiuta a collegare tra di loro le varie esperienze personali attraverso la riflessione fino a giungere ad un livello di significato più profondo che viene chiamato conoscenza (D'Amore 2014; Joseph 2008). Il processo di storytelling necessita di:

- storie: le collezioni del museo;
- microfono: gli strumenti Web per comunicare, dai social media ai blog;
- pubblico alla ricerca di storie: sia in Rete che nelle sedi.

Vi sono tre principali modalità di racconto, all'interno del panorama museale, ciascuno dei quali può essere il più adatto per una diversa realtà; le tipologie sono le seguenti:

- a. storytelling diretto: il museo è la voce narrante della storia, il quale si racconta in prima persona. Lo Statens Museum for Kunst di Copenhagen fa pubblicare ai suoi curatori delle brevi storie servendosi di un vocabolario semplice e arricchendo il post con immagini.
- b. storytelling indiretto: il museo viene raccontato dai visitatori, i quali rappresentano le voci narranti. Un esempio di best practice riguarda il Delaware Art Museum di Wilmington, il quale nel 2007 ha stimolato i visitatori i quali avevano il compito di raccontare una storia che aveva ispirato loro un quadro del museo, a parole o attraverso immagini in una sezione apposita del sito.
- c. storytelling partecipativo: il museo è solo una delle tante voci narranti, ovvero svolge una funzione di *primus inter pares*. Il MoMA ha deciso di raccontarsi e di farsi raccontare attraverso il blog Inside/Out, proponendo diversi punti di vista.

La storia da raccontare deve essere rilevante per i pubblici (Coats 2014, Rodley 2014); in particolare essa deve essere unica nei contenuti e inaspettata, deve cercare di muovere emozioni avvicinandosi al pubblico in modo che questo possa identificarsi con i personaggi e, infine, deve creare connessioni fisiche nella vita reale in modo da rendere gli ascoltatori dei parteci-

panti attivi ed entusiasti (Visser 2014). Rifacendosi a quanto esposto dall'infografica di ABC Copywriting (Albrighton 2012) e da Riccardo Esposito (2012), D'Amore (2014) ricorda come, oltre alla fiducia, non debbano mancare la relazione con il pubblico, in modo che questo si possa identificare con il racconto immergendosi in esso e sviluppando emozioni, la semplicità e gli aspetti personale e familiare. E' importante pianificare settimanalmente i contenuti da pubblicare servendosi di un *content planning* e comunicare in maniera costante con il pubblico, non pensando mai di aver fatto a sufficienza ed evitando di limitarsi ad un lavoro di autoreferenzialità, pensando a se stessi e non al proprio pubblico. Sono fondamentali, come ripete D'Amore, la concentrazione sul pubblico, la costanza e la pianificazione. Per potersi rivolgere a un pubblico vasto ci si serve di un linguaggio semplice, diretto e, possibilmente, con una diversificazione dei registri; il testo, inoltre, deve essere strutturato in modo che sia facilmente leggibile, secondo le linee guida di Jakob Nielsen (2007) e la struttura cosiddetta "millefoglie", cioè con capoversi brevi, staccati e titolati con chiarezza in modo che siano di immediata lettura. Tra i mezzi utilizzati più spesso per l'attività di storytelling vi sono i Social Network: il Musée de la Grande Guerre di Pains de Meaux, ad esempio, ha incrementato del 45% il numero di visitatori in meno di un anno sfruttando Facebook pubblicando post a nome di un uomo realmente vissuto durante la Prima Guerra Mondiale che narrano delle sue giornate per dieci mesi, fino alla morte. Un progetto simile è stato messo in atto su Twitter dall'Historic Royal Palaces di Londra, che ha twittato le storie dei reclusi nelle prigioni inglesi dei secoli passati, attraverso una riscrittura della loro vita basata sui documenti ufficiali, fino alle 24 ore prima della loro esecuzione (D'Amore 2014).

I Social Network possono essere usati dai musei anche come spazi per indire concorsi a premi in grado di creare legami con il pubblico e per far emergere una migliore immagine dell'istituzione. Alcuni esempi di musei che hanno messo in pratica questa tecnica sono il Museo De Young di San Francisco e il Domaine de Chantilly vicino a Parigi. Per promuovere la mostra "David Hockney: A Bigger Exhibition", il Museo De Young ha indetto un concorso che invitava gli utenti a creare opere ispirate al tema "I can't paint people I don't know", frase pronunciata proprio dall'artista Hockney che affermava di non poter dipingere le persone che non conosceva profondamente. Il Domaine de Chantilly, invece, ha invitato a scattare foto alla propria tenuta e a caricarle sulla pagina Facebook del museo. In entrambi i casi, i vincitori dei concorsi si sono aggiudicati premi che consentivano di visitare in maniera più approfondita i siti museali, pass o cataloghi della mostra. Queste iniziative hanno permesso di rafforzare i

legami tra musei e followers e di migliorare l'immagine delle gallerie, generando anche della pubblicità indiretta attraverso i Social Network (Zanibellato 2014).

Tutte queste iniziative hanno lo scopo di migliorare il processo didattico e di diffusione del museo rifacendosi anche all'origine etimologica del suo nome, il quale proviene dal latino *monstrum*, cioè "mirabile" e quindi da mostrare in opposizione al rischio che corrono i suoi oggetti di rimanere conservati "in una inutilità congelata" (Lurie 1986, pp. 218), in quello che viene definito "effetto museo" (Guiotto 2009), ovvero la capacità che ha l'istituzione di "mummificare" un pezzo di storia sociale pietrificandolo per sempre nella sua funzione di indice rispetto ad una cultura o ad un periodo storico.. Come sostiene Lurie, il museo è contro natura, e quindi mostruoso, perché continua a conservare oggetti che dovrebbero degradarsi e scomparire, se seguissero il corso naturale degli eventi. Oggi il museo non è più visto come il luogo delle Muse, ma sempre più come "The museum as Dreamland" (Bourdieu and Darbel 1972, p. 159), cioè una terra dei sogni "che ognuno di noi crea e ricrea ogni volta con la sua interpretazione" (Studio Associato DODA 2003, p. 2). Secondo Guiotto (2009), una brava guida cerca di accompagnare il visitatore nella terra dei sogni, ovvero tenta di offrire un'esperienza memorabile che resterà nel ricordo delle persone

Oggi il Web ha reso meno evidenti o ha addirittura cancellato i confini tra coloro che hanno apporti con l'Arte e la Cultura e quelli che ne sono estranei. Attraverso il Web, infatti, le opere d'arte e i contenuti culturali in generale diventano fruibili per chiunque, al punto che ogni utente può goderne in maniera esperienziale inedita, cioè attivamente e non solo per mera consultazione. Questo avviene perché su Internet l'opera non è proposta solo per essere vista, ma anche percepita, approfondita, condivisa, discussa, vissuta, fatta propria. Affinchè ciò si realizzi e Internet possa svolgere un ruolo importante nella diffusione dell'arte, è necessario che essa parli il linguaggio della Rete, cioè che cerchi di rendersi fruibile e comprensibile. Il Web permette all'opera d'Arte di "regalarsi" al pubblico, mettendo in atto una democratizzazione del sapere aprendosi, cioè, a chiunque. (Chieffi 2003, p. 130).

Già nel 1999 si intuivano le potenzialità della Rete, come sostenevano le 95 tesi del "Clutrain Manifesto", scritto da Levine, Locke, Searls & Weinberger che puntavano l'attenzione sul potere del consumatore e sull'evoluzione del mercato. A seguito delle conversazioni su Internet, si sviluppano nuovi gruppi sociali che condividono il sapere, con la conseguenza che anche i mercati sono sempre più intelligenti, informati ed organizzati. Il mercato online, infatti, co-

nosce i prodotti meglio delle aziende che li producono e comunica a tutti le impressioni dei consumatori a riguardo. Dal momento che i fruitori hanno sempre più potere, è necessario che i curatori e coloro che hanno il compito di divulgare la Cultura si impegnino a dialogare con gli utenti, rendendosi comprensibili e rispondendo alle loro esigenze. L'arte e la cultura possono rivolgersi alla gente servendosi del Web, abbandonando il proprio universo di simboli e di significati autoreferenziali (Chieffi 2013, p.133). Non ammettere l'importanza che ha la Rete per la società e non volerne far parte equivale ad essere esclusi da questa nuova universale modalità di interazione. L'arte e la cultura, quindi, non devono cambiare i propri contenuti, ma solo fare in modo che questi entrino in relazione con le persone, attraverso il coinvolgimento e la passione; i contenuti possono, dunque, rappresentare i temi principali delle communities in grado di tenere aggregati gruppi sempre più vasti ed eterogenei di persone. Oltre ad una modalità di comunicazione e di marketing, si assiste ad una "forma di democratizzazione profonda del contenuto culturale, della sua sintonizzazione sulle esigenze e le sensibilità delle persone, di tutte le persone, del suo restituirsi alla proprietà intellettuale diffusa" (Chieffi 2013, p. 133). Quest'opera di democratizzazione può essere svolta solo dal Web data la sua struttura perfettamente orizzontale dei rapporti e le sue caratteristiche di condivisione e socialità.

I musei sono, ormai, online da circa vent'anni, ma la loro presenza a 360 gradi sul Web risale soprattutto agli ultimi dieci; questa evoluzione, così come il ruolo diverso assunto dalle strumentazioni, ha permesso di estendere il concetto di pubblico anche oltre i confini fisici del museo. Inizialmente il museo online aveva il solo scopo di rendere disponibili le informazioni ai visitatori, ma in seguito questi ultimi hanno cominciato ad interagire con l'istituzione fino a giungere ad un sito Web di terza generazione che permette loro di inserire in Rete contenuti e ad applicazioni che facilitano lo scambio, la comunicazione aperta, la decentralizzazione dell'autorità e la libertà di condividere e di riutilizzare (MUSEI 2.0 s.d. a). E' importante fare attenzione al contenuto che si propone, scegliendolo dopo aver ascoltato i visitatori e le loro esigenze anche al fine di generare dibattiti tra gli utenti; il museo, poi, non ha più l'autorità assoluta di ciò che viene pubblicato, dando, in parte, ai visitatori la possibilità di aggiungere nuovi contenuti in qualunque forma (testi, foto, video, ...). Il museo, inoltre, deve cercare di proporre sempre nuovi contenuti che non siano facilmente offerti dal Web, affinché l'utente ritorni a visitare il sito Web. Da un Web caratterizzato da una logica di comunicazione di tipo

unidirezionale, one-to-one, si è passati ad un modello many-to-many, nel quale sfuma la distinzione tra mittente e destinatario, rendendo la Rete un'estensione del mondo reale. I musei non hanno ancora sfruttato appieno le possibilità che offre la Rete, ma è fondamentale che si concentrino su qualità e innovazione e che sviluppino al meglio questo mezzo, dal momento che il Web 2.0 attira investimenti, è un grande strumento di modellazione della reputazione ed è partecipativo. Si può ricordare come le nuove architetture digitali della conoscenza non vadano minimamente a minare ciò che viene fatto dalle tradizionali istituzioni museali. Queste ultime, infatti, sono destinate a perdurare al fine di svolgere la loro mission di garantire la conservazione della memoria e la stimolazione del pensiero, della creatività e delle emozioni. Al contrario, ai musei virtuali sarà assegnato il compito di valorizzare il patrimonio materiale contenuto nei musei tradizionali e di rilanciare e sviluppare le funzioni educative (Galluzzi 2010, "Museo virtuale").

Nell'ultimo decennio, il Web si è trasformato nel principale mezzo di comunicazione di massa. Un sito internet, di conseguenza, oltre ad essere uno spazio espositivo, è diventato anche un mezzo di distribuzione caratterizzato da flessibilità e adattabilità alle varie esigenze; si tratta, dunque, di un network che viene usato come punto di partenza perché si sviluppino nuove e diverse modalità d'interazione con l'arte contemporanea (Lorenzin 2013).

Le caratteristiche salienti che distinguono il Web dai luoghi reali sono l'accesso e la grande fruibilità dell'opera, dal momento che esso annulla le distanze e i vincoli e può fornire tutte le informazioni per comprendere al meglio ciò che presenta; non è sufficiente, però, creare un sito internet ben organizzato, dal momento che sono fondamentali anche le modalità di comunicazione adottate. La prima fase da mettere in atto riguarda la relazione con il pubblico, poiché è necessario che questo si senta parte di un progetto che l'istituzione vuole realizzare, tenendo anche conto delle esigenze dei singoli fruitori. E' importante, perciò, che le forme di interazione e le modalità di coinvolgimento siano pensate e adattate al contesto socio-culturale a cui si rivolgono.

Il Web offre la possibilità di fare tutto ciò che non si può fare in un museo: fotografare, interagire con le opere, soffermarsi e approfondire quello che si preferisce, seguire un proprio percorso personalizzabile, parlare a voce alta, ... . Il Web , inoltre, offre al fruitore molte possibilità in aggiunta a quelle dei musei tradizionali, ad esempio:

- Analizzare l'opera da vicino, se realizzata in altissima definizione, cioè se si tratta di una foto immersiva, e ammirare ogni singolo dettaglio;
- Approfondire tutti gli aspetti che interessando l'utente, nei tempi che preferisce;
- condividere foto ed emozioni sui Social Network;

E' fondamentale che il divulgatore culturale sia un agente attivo nella "messa in Rete" dell'opera d'arte, cioè che l'abbia corredata di tutte le informazioni necessarie per rispondere alle esigenze del fruitore; il visitatore deve poter esplorare l'opera, approfondirla attraverso percorsi ad hoc con la possibilità di condividere le proprie emozioni, pareri e sensazioni con gli altri.

Sempre più numerose sono le conferenze e le società che portano avanti l'idea e la necessità di sfruttare le tecnologie per migliorare il processo di fruizione culturale, con guadagni anche in termini economici e di autonomia per le istituzioni culturali. Museum Next, ad esempio, è la più importante conferenza europea su digital e musei e negli ultimi anni sta sostenendo la necessità di utilizzare i Social Network per la co-creazione di contenuti da parte degli stessi utenti dei musei, al fine di interagire con il pubblico e di individuare strategie innovative. Best of the Web , invece, è un contest che è stato organizzato per alcuni anni da Museums and the Web , meeting internazionale per cultura e heritage online, che nomina i Best of the Web Award Winners allo scopo di premiare le eccellenze e di offrire spunti utili per tutte le istituzioni. BAM!, infine, è una società specializzata in servizi innovativi di progettazione, gestione e comunicazione che affianca aziende, enti no profit ed enti pubblici nell'ideazione e nella realizzazione di progetti creativi, al fine di aiutarli nel diventare sostenibili e nel posizionarsi in modo competitivo, oltre ad ottimizzare gli investimenti effettuati in progetti culturali. Le tappe che segue per portare avanti i propri obiettivi all'interno di aziende ed enti sono l'analisi, la progettazione, la gestione e la comunicazione, ovvero tutte fasi presenti in un piano di marketing.

Focalizzandosi su ciò che organizzano i musei in prima persona, interessanti sono i progetti del Rijksmuseum di Amsterdam che, oltre a servirsi del Web 2.0 e 3.0, esplora le possibilità di crescita dei musei approfondendo i concetti di prosumerismo, digital engagement, social media marketing e digital community management (Zanibellato, 2014). Esso condivide in Internet le immagini in HD di tutte le opere d'arte, ha trasformato una sezione del proprio sito in un Social Network, il Rijksstudio, e ha invitato gli utenti a produrre delle proprie collezioni

virtuali a partire dal patrimonio messo online dal museo, oltre ad aver indetto un concorso per creare un gadget basato sulle opere stesse del museo. (Zanibellato, 2014). Oltre a questo, il museo ha anche creato Mastermatcher, cioè uno strumento che trova all'interno della collezione delle opere che possano piacere all'utente sulla base delle risposte che egli fornisce a domande come "Dove andresti in vacanza?" oppure "In una vita precedente chi sei stato?". Vista la grande importanza che rivestono i Social Network, le opere e le collezioni degli utenti possono essere commentate e condivise anche su Facebook. Innovativo, infine, è il progetto Rijksstudio Award, cioè un concorso che invita gli utenti del sito a proporre un nuovo gadget da inserire nel bookshop del museo, se sarà scelto da una giuria online. Tutte queste iniziative avvicinano il visitatore al museo e contribuiscono alla sua fidelizzazione, fino a renderlo un possibile brand ambassador.

Si può prendere in analisi, quindi, come esempio di prosumerismo, parola formata da producer e consumer (Toffler 1980), che nell'ambito del marketing definisce una situazione nella quale il semplice consumatore diventa un vero e proprio produttore al pari dell'impresa, soprattutto per quanto riguarda contenuti media da condividere in Internet, ma anche veri e propri prodotti che vengono creati come in questo caso. Si genera una "dittatura dello spettatore", il quale acquisisce potere e si trasforma in "consumATTORE" o "spettAUTORE" con la capacità di servirsi di creatività ed inventiva per decidere in quale direzione far sviluppare il prodotto che desidera (De Mauro 2008). Il prosumerismo è, di conseguenza, in stretta relazione anche con il Web marketing.

### *Museo online e museo virtuale. Le mostre impossibili*

La valorizzazione del patrimonio viene messa in pratica principalmente attraverso la realizzazione di manifestazioni espositive e di mostre, al fine di porre in relazione utenti e contenuti e, talvolta, anche per dar vita ad operazioni di tipo commerciale.

Secondo Susan Hazam, Digital Media Curator dell'Israel Museum di Gerusalemme, e Shara Wassermann, Exhibition Director della Temple University Art Gallery di Roma, "l'insieme delle percezioni sensoriali ed emotive provocate dalla partecipazione a una mostra 'fisica' non potrà mai essere sostituito da un'alternativa sul Web" (citato in Landi 2013), ma bisogna sottolineare che anche quest'ultimo sia in grado di fornire un'esperienza importante per l'utente. Il valore aggiunto dell'esperienza virtuale, infatti, è generato da una serie di fattori:

- libertà e personalizzazione: l'utente può navigare liberamente scegliendo da sé su quali contenuti focalizzarsi e a quale velocità, generando un proprio percorso di esplorazione;
- interdisciplinarietà: attraverso percorsi incrociati si può decidere cosa approfondire, passando da un contenuto digitale ad un altro;
- ruolo attivo: l'utente non subisce passivamente una proposta espositiva, ma è attivo nella definizione del proprio percorso;
- possibilità di archiviare: l'utente può selezionare, memorizzare, archiviare e riutilizzare le informazioni con le quali è venuto a contatto;
- ubiquità: si offre la possibilità di accedere liberamente ai contenuti culturali attraverso vari dispositivi elettronici a disposizione.

Il museo virtuale on-line, dunque, è un insieme strutturato di informazioni che vengono offerte da più attori con ruoli e preparazioni diverse. Tali risorse pubblicate consistono in rappresentazioni digitali, realizzate tramite vari *media*, di una molteplicità di oggetti, fra i quali vi sono anche quelli 'nati digitali', che nel museo fisico vengono organizzati in base a localizzazione, tipologia e supporto materiale. Il tutto può essere individuato e integrato tramite sistemi di interrogazione testuali e/o semantici. In questo modo gli utenti possono organizzare liberamente il proprio percorso di visita scegliendo in base agli interessi personali, ottenere una varietà di servizi (gratuitamente e/o a pagamento), interagire con i contenuti apponendovi commenti, domande e/o proposte di integrazione. Il Web, infatti, è connettivo, flessibile, dinamico e strutturalmente diverso dagli archivi o dalle tradizionali sedi d'esposizione. I curatori di questo tipo di museo senza sale espositive e senza pareti sono persone con professionalità tecniche, culturali, giuridiche e di economia dei servizi differenti da quelle richieste a coloro che si occupano dei musei tradizionali. Cambiano anche le possibilità offerte all'utente, il quale ha accesso diretto, non mediato, ai dati e al quale viene richiesto di lasciare traccia del suo passaggio e dei percorsi che ha seguito (Galluzzi 2010).

Il museo virtuale è una collezione di risorse informative che sono state messe online a partire dalla digitalizzazione di prodotti artistici ed è reso disponibile attraverso strumenti informatici. Un museo virtuale, dunque, è un insieme di trasposizioni digitali di beni di vario genere. Per quanto concerne i sistemi di accesso, un museo virtuale talvolta è reso disponibile online, attraverso una Rete telematica, in altri casi solo localmente nelle sale di un museo tradizionale (Ciotti s.d.). In molti musei sono già presenti strumenti di supporto alla visita all'interno della sala, ma anche siti internet che offrono immagini digitalizzate delle opere in modo

da fornire informazioni aggiuntive e di commento. Alcuni musei, come ad esempio la Galleria degli Uffizi di Firenze, hanno anche adottato tecnologie di visualizzazione tridimensionale che permettono di visitare on-line il museo intero. Bisogna, però, soffermarsi sulla differenza che esiste tra musei online e musei virtuali. Un museo online fornisce, attraverso il proprio sito Web , informazioni utili per la visita, biglietti d'ingresso e contenuti multimediali. Con l'espressione " realtà virtuale", invece, ci si riferisce ad un "particolare tipo di simulazione interattiva nella quale lo spettatore, attraverso il monitor di un computer, può esplorare ed interagire con una rappresentazione tridimensionale degli ambienti, provando la sensazione di essere nell'ambiente reale" (Mais 2009). Un museo virtuale, dunque, rappresenta un contenitore espositivo tridimensionale che offre molte possibilità tra le quali Mais (2009) elenca l'accesso a monumenti difficilmente raggiungibili perché situati in luoghi remoti o inaccessibili al pubblico; la riproposizione di realtà e oggetti non più esistenti dei quali sono rimasti solo frammenti; una fruizione senza confini spazio temporali portando l'oggetto all'utente; la ricontestualizzazione degli oggetti; la presentazione di ipotesi scientifiche differenti. Alonzo (2010) descrive la 'realtà virtuale' come un particolare tipo di simulazione interattiva che offre allo spettatore la possibilità di esplorare ed interagire con una rappresentazione tridimensionale degli ambienti, provando la sensazione di essere nell'ambiente reale, servendosi del monitor di un computer (Alonzo 2010). Attraverso format editoriali e tecnologici, si ottengono strumenti utili per la comunicazione e per la didattica, dal momento che i siti virtuali permettono:

- l'accesso a monumenti o strutture difficilmente raggiungibili (lontani o inaccessibili al pubblico);
- la riproposizione di realtà o di oggetti non più esistenti o di frammenti e la loro ricontestualizzazione;
- la fruizione senza confini di tempo e di spazio;
- la presentazione di nuove ipotesi scientifiche.

In generale, sia per i musei online che per quelli virtuali devono essere applicate le regole dell'usabilità, definita dalla norma ISO 9241 dell'International Organization for Standardization come "il grado in cui un prodotto può essere usato da particolari utenti per raggiungere erti obiettivi con efficacia, efficienza e soddisfazione in uno specifico contesto d'uso" e vale per tutti i prodotti informatici, inclusi i siti Web . L'usabilità riguarda la struttura del sito, il modo in cui è scritto il codice, la veste grafica e la scrittura dei contenuti, ovvero tutto ciò che rende

più o meno navigabile un sito. Secondo la norma ISO, bisogna ricercare efficacia, efficienza e soddisfazione, ossia permettere all'utente di trovare i contenuti che sta cercando nel minor tempo possibile e con il minor dispiego di energie, offrendo anche un'esperienza gradevole, agevolata da tempi di caricamento delle pagine veloci, gradevolezza estetica e struttura facilmente comprensibile. I principi cardine dell'usabilità possono essere riassunti in chiarezza, completezza, comprensibilità ed eleganza, tenendo presente che il sito ha il compito di fornire delle risposte ai bisogni dell'utente alla ricerca di informazioni. Da un lato, quindi, il sito deve tener in considerazione le esigenze del museo, come l'immagine e il rapporto costi-benefici, dall'altro non deve dimenticare le aspettative dell'utente che pretende completezza delle informazioni e facilità di navigazione. Da non sottovalutare è anche l'estetica, dal momento che risulta (Web Credibility Project) che la maggior parte degli utenti si fida di più delle informazioni contenute in un sito con design curato e professionale. Oltre all'usabilità, concetto relativo all'esperienza, un sito deve essere anche accessibile, ovvero non devono esserci barriere che possano costruire un ostacolo per la fruizione del sito Web da parte di utenti diversamente abili o con sistemi di software limitati. I siti Web possono essere valutati sulla base di molti parametri, servendosi dei quali Giannini (2014) ha elaborato un sistema di valutazione il più oggettivo possibile applicabile anche attraverso auto-valutazione. Tale sistema è suddiviso in undici sezioni (Lingue, Informazioni, museo, Patrimonio, Eventi, Integrazione, Educazione, Servizi, Accessibilità, Usabilità e Valutazione tecnica) che contengono, a loro volta, dei parametri, a ciascuno dei quali è stato assegnato un punteggio in base all'importanza che riveste per il sito. Questo metodo è molto utile perché può essere applicato anche dai musei medio-piccoli e dà un'idea immediata di quale sia la situazione e di quali aree del sito debbano necessariamente essere implementate.

Secondo Galluzzi (2008), bisognerebbe demolire nel Web tutte le vetrine e le mura che dividono i vari oggetti delle diverse collezioni nella realtà per dare un nuovo senso al patrimonio nel suo complesso, fino a generare nuovi musei che presentino "storie organiche" (pag. XXIV). Esistono varie tipologie di musei virtuali:

1. il museo virtuale come replica del museo reale: in questo caso il virtual museum si riferisce ad un'entità che esiste anche nella realtà e sul Web viene riprodotto nella sua totalità. Affinché la visita virtuale non sia effettuata solo dalle persone impossibilitate a vedere il museo dal vero, è importante che l'esperienza proposta non sia paragonabile a quella di

‘sfogliare un catalogo’. Un esempio di questa tipologia di museo è offerto da GoogleArt Project, un progetto partorito dal motore di ricerca Google che ha utilizzato la tecnologia Street View per fotografare in 3D alcuni musei del mondo; si tratta, dunque, di un archivio di opere d’arte che permette un inedito percorso esperienziale. Esso permette, infatti, di navigare all’interno delle sale di decine di musei del mondo e di selezionare ed ammirare le opere fotografate ad alta risoluzione per mezzo della tecnologia “megapixel”. Si può, inoltre, creare la propria personale galleria di capolavori effettuando il login con il proprio account Google e, in seguito, condividerla e commentarla con gli amici sui Social Network. Il fruitore può, così, ammirare un’opera esposta in musei lontani o anche solo approfondirne la conoscenza. In questo senso il Web permette all’Arte di universalizzare e democratizzare il proprio ruolo culturale, rendendo ogni opera potenzialmente accessibile, fruibile ed esperienzialmente raggiungibile da chiunque. Una app innovativa è Art Authority, rilanciata in versione HD per il New iPad con display retina che permette di visualizzare in alta definizione molti dei capolavori della pittura che sono esposti nelle più celebri pinacoteche del mondo; gli sviluppatori sostengono che la resa grafica sia talmente elevata da restituire la sensazione di trovarsi all’interno delle sale di una vera galleria. La app offre anche la possibilità di visualizzare le opere “preferite” inserendole in una collezione personale (Perracino 2012).

2. il museo virtuale come archivio elettronico: questo genere di sito viene raggiunto soprattutto da chi ha già effettuato una visita reale del museo, mentre non risulta utile al visitatore potenziale in quanto può essere associato ad un ‘catalogo virtuale’. Possono essere degli esempi di questa tipologia il sito del Musée du Louvre e gli archivi digitali del polo museale fiorentino.
3. il museo virtuale come completamento del museo reale: in questo caso sono messe a confronto opere provenienti da ogni parte del mondo legate concettualmente tra loro da un tema comune; è una sorta di mostra virtuale con la riproduzione di un luogo immaginario progettato attraverso modellazione 3D o semplicemente una fotogallery con opere e spiegazioni.
4. il museo virtuale come spazio esistente esclusivamente sul Web : esso ospita spazi espositivi per artisti emergenti (ORGANISMuseum, MUVAc, Artegiovanne, ...).

Le esposizioni virtuali sono mezzi utili per rappresentare l’identità di istituzioni culturali e per valorizzare il patrimonio culturale ereditato, dal momento che offrono al consumatore la pos-

sibilità di godere di esperienze complementari, al di fuori del circuito museale tradizionale. In questo modo il contenuto culturale può essere anche presentato in modi diversi per esprimersi attraverso diversi gradi di apprendimento, dal più semplice al più avanzato. La tecnologia, infatti, dà alle istituzioni la possibilità di organizzare mostre in base all'esperienza che l'utente finale vuole avere (Landi 2013). Si stanno diffondendo, inoltre, modalità sempre più immersive di museo virtuale online; una delle più fortunate, in particolare, è la piattaforma per applicazioni di realtà virtuale Second Life. Ci si serve del Web, in questo caso, per accedere individualmente all'informazione e compiere esperienze immersive di comunità, anche costruendo musei virtuali che corrispondano o meno ad esposizioni realmente esistenti (De Mauro 2008). Vi è, ad esempio, l'interazione simultanea con oggetti esposti da parte di avatar azionati da persone reali che possono dialogare tra loro in diretta; essi possono, inoltre, svolgere azioni come cambiare i sistemi di illuminazione, commentare o modificare gli allestimenti, scrivere nuovi testi esplicativi,... . Per i curatori di Second Life, il comportamento degli utenti è utile perché, studiandolo, possono ottenere importanti indicazioni utili per le strategie di marketing. Coloro che si servono di Second Life utilizzano l'e-learning, ovvero la didattica online, il marketing virtuale, con eventi studiati ad hoc, che si discostano dai modelli utilizzati nella realtà, e l'arte (Gerosa 2008).

E' importante, soprattutto per il patrimonio artistico italiano, puntare sul binomio cultura-tecnologia in modo da creare format innovativi e strategie in grado di ridurre l'arretratezza della comunicazione online dei musei italiani sul Web, al fine di poter raggiungere un pubblico sempre più vasto. I musei italiani hanno siti online molto curati dal punto di vista dei contenuti e della catalogazione delle opere, ma anche troppo simili a cataloghi e mancanti delle componenti tecnologiche necessarie per poter parlare di musei virtuali.

Ci sono, però, delle eccezioni che cercano di superare l'arretratezza italiana. Il progetto MAXXiinWeb, a cura del MAXXi e di Telecom Italia, ad esempio, diffonde in Rete cinque incontri sul tema del bello declinato nell'arte, nel design, nella fotografia e nell'architettura, trattato da esperti d'arte e critici cinematografici, al fine di avvicinare il grande pubblico al mondo dell'arte contemporanea. Gli incontri sono trasmessi nel Web in diretta e vi è la possibilità di interagire via Twitter con i protagonisti delle conferenze (Redazione 2013).

Innovativi, poi, sono i progetti portati avanti dall'azienda Alphabeti, una delle maggiori protagoniste del XIV Congresso mondiale degli Amici dei musei, in quanto rappresenta il leader

nell'ideazione e realizzazione di progetti culturali per la comunicazione, la promozione e la fruizione del patrimonio artistico attraverso le nuove tecnologie (Anonimo 2011), grazie alle quali vuole valorizzare il patrimonio artistico dell'Italia nel mondo. Innovativo, ad esempio, è il progetto dedicato alla Galleria dell'Accademia di Firenze ideato proprio dall'azienda Alphabeti che si serve della realtà virtuale fotografica interattiva e multimediale (I'MVR®), cioè di una modalità di esplorazione che offre una visita guidata dell'intero museo con la possibilità di osservare tramite CD-ROM le opere custodite in altissima qualità. La tecnologia I'MVR® è stata adottata anche per la Pinacoteca e biblioteca Ambrosiana di Milano in occasione del progetto Web "I segreti di Leonardo. Viaggio nell'Ambrosiana Virtuale"; grazie al tour virtuale viene offerta la possibilità di visitare sale normalmente chiuse al pubblico e di vedere opere e documenti storici della biblioteca, con lo scopo di aprire la storica sede al grande pubblico rivolgendosi, in particolare, ai più giovani e agli studenti (Mannu 2009). Si offre, inoltre, la possibilità di rivedere le mostre temporanee concluse, dedicate al codice atlantico di Leonardo, attraverso un percorso virtuale online disponibile in Italiano e in Inglese. In alternativa, all'interno del museo stesso possono essere predisposti strumenti che permettono di sfruttare la tecnologia per approfondire la visita: la Galleria dell'Accademia di Firenze, ad esempio, ha inserito nel museo un totem che sfrutta il format MVR® per dare la possibilità di visitare le sedici sale della sede attraverso la realtà fotografica immersiva. La stessa opportunità è offerta anche agli utenti online.

Un'altra tipologia di mostre innovative è riscontrabile in una nuova modalità di proporre le opere, senza, però, mostrare gli originali, come nel caso delle "mostre impossibili". La parola "impossibile" rimanda al fatto che normalmente non sia possibile raccogliere tutti gli originali di un singolo artista in un'unica esposizione. Questa impossibilità viene rimossa dalle mostre che, per antifrasi, prendono il nome di "impossibili" (Mahon 2004). Il giornalista Renato Parrascandolo (2011) offre una descrizione precisa delle mostre impossibili, definendole come luoghi che all'interno di un unico spazio espositivo, offrono l'opera completa di un pittore servendosi di riproduzioni ad altissima ottenute attraverso tecnologie digitali in grado di ottenere delle riproduzioni assolutamente conformi alle opere originali. Le opere sono esposte in formato 1:1, con grande risoluzione dei dettagli e corretta tonalità della stampa certificata da un direttore artistico; le riproduzioni sono stampate su un tessuto trasparente e retroilluminante in grado di conferire suggestione ai dipinti e di cogliere dettagli e sfumature. Lo scopo delle

mostre impossibili è quello di dar vita ad un nuovo genere di museo in cui siano preminenti e curati gli aspetti didattico ed espositivo, dal momento che le esposizioni sono corredate da film, documentari, audioguide, spettacoli teatrali, ... . Le mostre impossibili non hanno lo scopo di sostituirsi al museo tradizionale, quanto piuttosto ne rappresentano il “trailer” ovvero l’invito a visitare i capolavori originali, così come la fotografia mezzo secolo prima ha invogliato i visitatori a recarsi nei luoghi che ospitano gli originali per poterli ammirare nello splendore della loro autenticità (Malraux 1957). Queste nuove tipologie espositive non intendono ridimensionare la “sacralità” dell’opera originale, ma sono una soluzione innovativa per favorire la circolazione delle opere d’arte a costi contenuti, per portarle fino a fasce di popolazione che in genere sono estranee al mondo dell’arte o che non possono muoversi per vederle di persona in musei lontani (Parascandolo 2011).

I curatori delle mostre impossibili non vogliono “ingannare” il visitatore, motivo per cui eliminano anche tutti i tratti distintivi propri di un quadro originale, come, ad esempio, la cornice “anticata”, partendo dal presupposto di Salvatore Settis che la “la copia vale in quanto rimanda all’originale, non per sé” (citato in Jasink et al. 2011, p. 163). Con lo sviluppo della tecnologia digitale, inoltre, diventa sempre più difficile distinguere l’originale dalla copia, dal momento che l’originale spesso è un file digitale esattamente come le copie. Le copie, dunque, servono per diffondere la conoscenza dell’originale e, talvolta, sostituiscono anche l’opera salvandola, così, dall’azione degli agenti inquinanti. E’ interessante confrontare questo fenomeno con la fotografia. Da quando questa è stata inventata e si è diffusa, il pubblico non ha smesso di andare a vedere l’opera originale, a dimostrazione del fatto che una tecnologia, per quanto innovativa, non escluda l’interesse per il bene vero e proprio. D’altra parte la riproduzione risolve problemi logistici tra i quali, ad esempio, i rischi connessi agli spostamenti; oltre a ciò, le ‘mostre impossibili’ offrono l’opportunità di porre vicine opere che non sono accostabili per impossibilità di spostamento, proponendo una lettura più completa del lavoro dell’artista (Bologna 2003). In tutto ciò, la riproduzione non può sostituire l’originale e il suo ruolo è quello di proporre una serie di cognizioni, stimoli ed intuizioni (Strinati 1995).

Riprendendo e aggiornando l’espressione di Walter Benjamin del 1936 relativa all’ “opera d’arte nell’epoca della riproducibilità tecnica”, la mostra impossibile rappresenta “l’opera d’arte nell’epoca della sua riproducibilità digitale”. Benjamin sosteneva che la tecnologia

permettesse una fruizione di massa ripetibile in modalità e tempi diversi con una conseguente “desacralizzazione” dell’opera più che una perdita di qualità, nonostante scomparisse il tipico “hic et nunc” proprio del tipo di fruizione precedente. La riproducibilità è un tratto distintivo della modernità, così come si può notare dalla serialità e dalla propensione alla replica proprie dell’epoca moderna. “Dalla Bauhaus all’industria del design, dalla fotografia al cinema, dal “livre di poche” all’e-Book, dalla realtà virtuale agli ologrammi” (Parascandolo 2011), la tendenza a produrre copie attraversa tutta la storia dell’arte, cominciando dalle copie di statue greche e progredendo di pari passo con lo sviluppo del mercato. La riproducibilità nel campo delle arti e della conoscenza rappresenta una rivoluzione socio-culturale in quanto permette una libera e illimitata circolazione delle opere prodotte dall’uomo, se si parte dal presupposto che la cultura è “l’unico bene dell’umanità che, diviso fra tutti, anziché diminuire, diventa più grande” (Gadamer 1989). Il pubblico sente “l’esigenza di impossessarsi dell’oggetto da una distanza il più possibile ravvicinata nell’immagine, o meglio nell’effigie, nella riproduzione” (Benjamin 1966, p. 25), motivo per cui si cerca di rendere le cose, spazialmente e umanamente, più vicine alle masse così come di superare l’unicità mediante la ricezione della sua riproduzione (Parascandolo 2011). Si consente, quindi, al pubblico, per mezzo delle ‘mostre impossibili’, di ammirare uno accanto all’altro tutti i lavori prodotti, anche quelli non trasportabili come gli affreschi, rendendo spazialmente vicine opere distanti tra loro. Le mostre impossibili rappresentano anche l’emancipazione dei severi protocolli in vigore nei musei, al punto che tra gli aspetti maggiormente apprezzati dai visitatori vi sono la possibilità di toccare con mano la riproduzione senza che scatti l’allarme, di poter scattare fotografie e di parlare ad alta voce.

Nell’epoca contemporanea, quindi, “l’opera d’arte riprodotta diventa in misura sempre maggiore la riproduzione di un’opera d’arte predisposta alla riproducibilità” (Benjamin 1966, p. 28). Come sostiene Guiotto (2009), non solo la riproducibilità dell’opera d’arte non ha distrutto l’aura dell’opera, ma l’ha accresciuta perché il pubblico, attraverso nuovi confronti e percorsi, entra in contatto con gli oggetti che incarnano sempre più il valore di verità tanto più aumenta la percezione di vivere in un mondo di finzioni e rappresentazioni.

## *Galleria d'arte virtuale*

Per quanto riguarda le gallerie d'arte virtuali, queste possono essere gestite da istituzioni culturali o direttamente dagli artisti per mostrare e vendere le proprie opere. Sono stati creati format predefiniti utilizzati, in seguito, dai singoli e personalizzati secondo le esigenze di ciascuno (Figura 2).

Alphamuse, ad esempio, è un progetto del 2008 di Alphabeti che sfrutta il format MVR® (Interactive Multimedia Virtual Reality, per poter visitare a 360° lo spazio virtuale tridimensionale e visualizzare contenuti di approfondimento) per creare le prime gallerie d'arte completamente virtuali. Il primo esempio, che è stato online dal 3 aprile al 15 luglio 2009, è stato "Variation on the theme" dell'artista Lorenzo Cleffi, disponibile all'interno della sezione Virtual Expo di Alphabeti.

Artelive.it, poi, è una galleria d'arte virtuale all'interno della quale vi sono opere dei più importanti generi d'espressione artistica (pittura, scultura, fotografia, disegno,...) e tutto ciò che possa essere esposto e visitato da un potenziale pubblico di spettatori. Viene proposto l'accesso gratuito al pubblico, il quale può visitare e consultare le gallery delle opere esposte, mentre ogni artista può pubblicare gratuitamente al massimo cinque foto di lavori corredati da didascalie che fungano da commento. Artelive.it offre all'artista la possibilità di mettersi in contatto con eventuali acquirenti, nonché di farsi conoscere e di ottenere commenti da parte del pubblico.

Un altro esempio è Or-bits.com, una galleria d'arte online fondata da Marialaura Ghidini nel settembre del 2009 con l'intento di proporre la ricerca curatoriale anche online e il cui funzionamento fosse simile a quello di uno studio space, project space, un canale di distribuzione e di scambio. Questo progetto dà la possibilità di interfacciarsi con una audience online e di mostrare lavori pensati appositamente per Web -page (Lorenzin 2013). Or-bits.com è composto da programmi indipendenti, sempre online e accessibili, all'interno dei quali ci sono lavori di artisti contemporanei che hanno creato opere site specific. I lavori progettati dagli artisti possono, poi, essere sia distribuiti indipendentemente dagli stessi attraverso vari canali online, sia nelle gallerie, come prova del fatto che l'opera d'arte contemporanea debba essere creata per esistere ed essere fruita in vari contesti, incorporando diversi medium e canali di esposizione e distribuzione.

Molto più innovativa è la sfida "artecnologica" lanciata da Dot Dash 3, una tecnologia che permette di visualizzare tramite il computer opere in 3D; benché il sito sia pensato verosimil-

<b>Galleria</b>	<b>Importanza</b>	<b>Caratteristiche</b>
<b>Alphamuse</b>	<i>prime gallerie completamente virtuali</i>	- format MVR®
<b>artelive.it</b>	<i>galleria che mette in contatto artista e pubblico</i>	-vari generi -accesso gratuito del pubblico -5 foto di opere per ogni artista
<b>or-bits.com</b>	<i>opere esposte pensate appositamente per una web-page</i>	-audience online -composto da programmi indipendenti, sempre online e accessibili -
<b>Dot Dash 3</b>	<i>spazio espositivo di realtà virtuale</i>	-standard del "white cube" -far conoscere anche l'artista e non solo le opere -creazione di mostre online -valorizzazione di artisti locali

**Tabella 1: Confronto tra gallerie d'arte virtuale**

mente per vendere, sarebbe interessante svilupparlo anche per ospitare mostre virtuali, con la conseguenza che la tecnologia possa diventare abituale sui siti di qualsiasi istituzione (Ferro 2013). Dot Dash 3 viene definito uno spazio espositivo di realtà virtuale ed è stato ideato da Larisa Leventon, per dare la possibilità di servirsi di una galleria creata, e non solo personalizzata, dagli autori stessi. Leventon assicura che tutte le mostre attuali sono conformi agli standard del "white cube" delle gallerie reali, ma Dot Dash 3 permette di creare spazi all'interno dei quali possono essere più creativi (Ferro 2013). Sotto la grafica interattiva vi è la descrizione della mostra scritta direttamente dall'artista, una biografia e talvolta un sonoro; lo scopo è quello di avere anche un'idea dell'artista e della persona che si nasconde dietro al lavoro, oltre ad offrire un contesto che è fondamentale per poter godere delle opere esposte. Dot Dash 3 è completamente focalizzato sugli artisti, i quali hanno la possibilità di creare la propria mostra e di vendere le opere scelte. Uno degli obiettivi di Leventon è quello di puntare ai nuovi collezionisti con opere a prezzi abbordabili (Ferro 2013), tendendo, cioè, alla valorizzazione degli artisti locali (Tabella 1).

A coloro che cercano informazioni su quali siano le caratteristiche da tenere presenti per progettare una pagina Web, il sito Wikihow suggerisce che essa dovrebbe assomigliare quanto più possibile ad una galleria d'arte virtuale. E' importante incoraggiare i potenziali clienti ad ammirare le opere in un ambiente virtuale rilassante e simile ad una vera e propria galleria.

L'esistenza delle esposizioni online aumenta la possibilità dei vari artisti di farsi conoscere e di esporre le proprie opere, ma allo stesso tempo anche il rischio che ci siano molti lavori amatoriali, dal momento che "Internet provides a new distribution platform for this kind of production, which previously remained private" (Quaranta 2012). Cambia anche il ruolo dell'artista, che comincia ad essere, almeno in parte, anche collezionistaWeb , archivista, post-producer di materiale culturale già esistente.

#### **d. Marketing dell'arte e della cultura**

Nel primo decennio del XXI secolo, il settore delle Arti e della Cultura ha registrato un tasso di sviluppo maggiore rispetto agli altri settori economici europei. Esso, quindi, si è rivelato un ambito da tenere in considerazione negli anni a venire, non solo per il ruolo di produttore di conoscenze e servizi che contribuiscono al benessere sociale, ma anche per quanto riguarda lo sviluppo inteso in ambito economico (Comoglio 2011). Il museo è un'istituzione la cui esistenza è fondata sul pubblico, dal momento che è al servizio del pubblico (Solima 1998), senza il quale non sarebbe altro che un deposito in grado di tutelare e conservare al meglio le opere, ma senza poter svolgere la propria mission educativa. Il marketing museale, dunque, serve per identificare e plasmare il rapporto che ha l'istituzione culturale all'interno del proprio contesto di riferimento, cercando di avvicinare l'offerta culturale alle esigenze e ai bisogni della domanda (Guiotto 2009). Si può affermare che il ruolo del marketing sia quello di massimizzare il livello di servizio che il museo offre al proprio pubblico, non focalizzandosi solo sui risvolti economici, dal momento che si fa riferimento anche ad organizzazioni non profit.

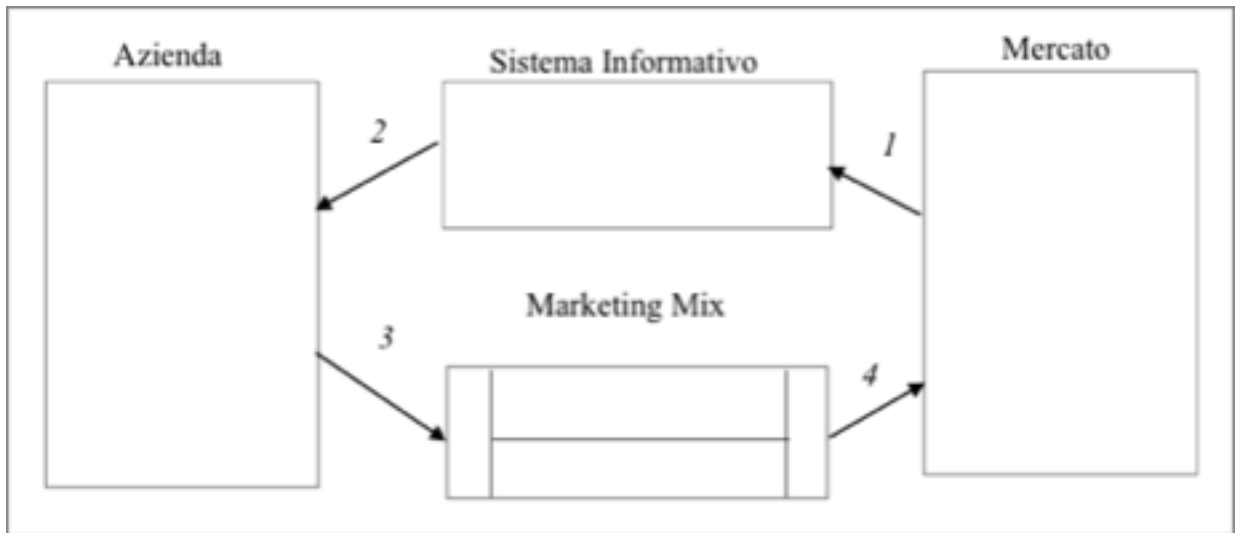
Secondo Siano et al. (2010), non esiste ancora una letteratura relativa al marketing museale e alla necessità di ogni specifica istituzione culturale di identificare un preciso segmento di clientela al quale rivolgersi. Meno drasticamente, si può dire che la letteratura relativa al marketing dei musei si trova ancora in una fase prematura dello sviluppo, motivo per cui spesso gli approcci del marketing museale derivano dalle teorie del marketing no-profit, dei servizi o del turismo. Il marketing museale si occupa dello studio descrittivo del mercato e dell'analisi dell'interazione di quest'ultimo e degli utilizzatori con l'impresa che, in questo caso, è il museo.

Esperimenti di applicazione del marketing alle imprese culturali sono evidenti fin dal 1967, quando Philip Kotler, per la prima volta, sostiene che tutte le organizzazioni culturali devono competere sia per attirare il consumatore/fruttore al fine di ottenere la quota di fondi statali. Per primo, dunque, Kotler propone di affrontare il problema in termini di marketing (Kotler 1967). Egli analizza l'evoluzione del museo tradizionale: esso, inizialmente, presenta una struttura product-oriented, impegnata principalmente a conservare, studiare, ricercare, inventare, catalogare e tutelare oggetti, opere e collezioni. Diventa, in seguito, un museo market-oriented, in cui la somministrazione del servizio museale guarda alle esigenze del visitatore, in un'ottica orientata al consumatore tipica della disciplina del marketing indirizzata a privilegiare l'incontro tra domanda ed offerta (Kotler, 2004). Dopo quella di Kotler (1967), vengono pubblicate molte altre opere di marketing culturale (Mokwa, Dawson e Prieve 1980; Melillo 1983; Reiss 1984), ma è particolarmente rilevante l'affermazione di Diggles (1986) che colloca l'artista in primo piano nella strategia di marketing, dal momento che questo, attraverso la propria opera, sviluppa un rapporto con il consumatore. A differenza di quanto accade in ambito commerciale dove un prodotto viene creato sulla base dei bisogni del consumatore, Colbert (2000, p.13) sostiene che nel campo artistico si crei prima il prodotto e, solo in seguito, si cercano i clienti adatti. Anche questa teoria, però, negli ultimi anni ha subito critiche e integrazioni e ammodernamenti, dal momento che quello dell'arte contemporanea sta diventando un mercato vero e proprio. "Il marketing non dice ad un artista come creare un'opera d'arte, piuttosto il suo ruolo consiste nel far incontrare le creazioni e le interpretazioni dell'artista con il pubblico adatto" (Mokwa 1980, p. 286). L'obiettivo, dunque, diventa quello di incoraggiare i consumatori a conoscere e ad apprezzare il prodotto culturale cercando di raggiungere un obiettivo più di tipo artistico che finanziario (Colbert 2000).

Il modello di marketing tradizionale, applicato generalmente alle aziende commerciali ed industriali, prende come punto di partenza il mercato e i bisogni dei consumatori, i quali sono analizzati dal sistema informativo di marketing dell'impresa; questa valuta, poi, la propria capacità di soddisfare i bisogni esistenti date le risorse a disposizione e tenendo ben presente la mission aziendale. Attraverso i quattro elementi del Marketing Mix, cerca di rivolgersi ai consumatori o, più in particolare, al/i segmento/i scelto/i. In questo modello la sequenza è:

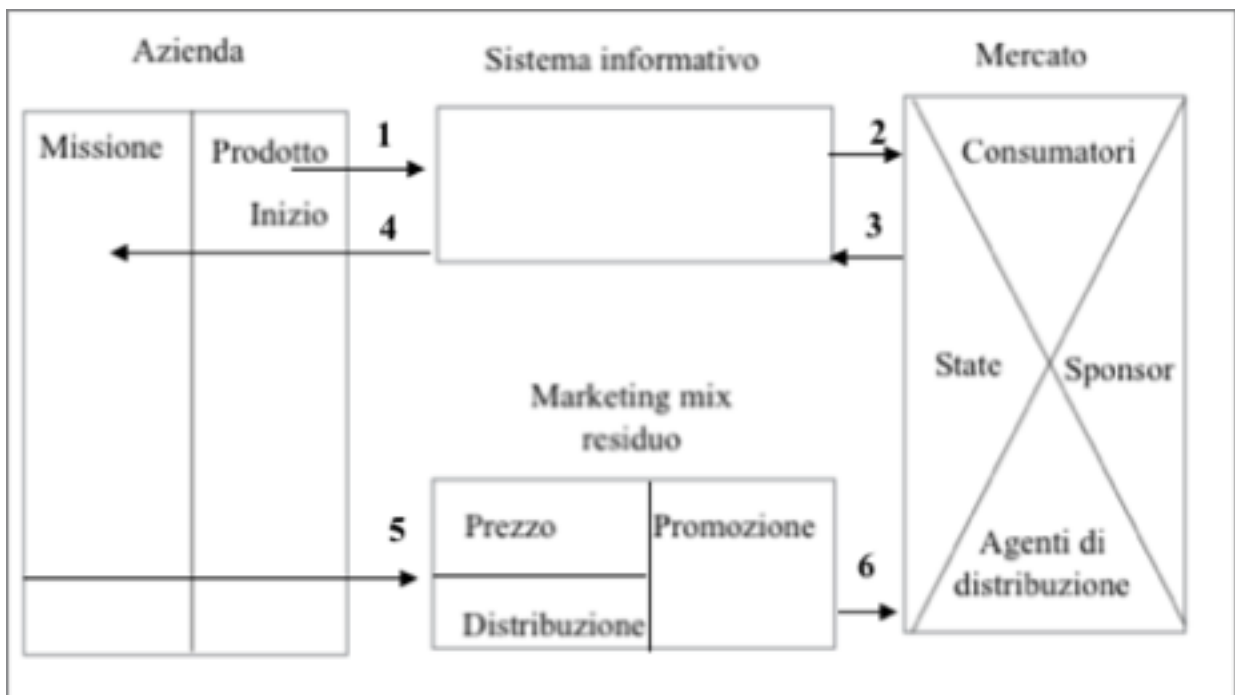
mercato - sistema informativo - azienda - marketing mix - mercato (Figura 2)

Diverso è, invece, il modello di marketing per la cultura e le arti, poiché, nonostante gli elementi presenti siano sempre gli stessi, cambiano i punti di partenza e di arrivo e i rapporti tra



**Figura 2: modello di marketing tradizionale (adattato da Colbert 2000, p.16)**

questi, in quanto è un approccio “dal prodotto al cliente”. Il processo, infatti, prende avvio dal prodotto, cioè all’interno dell’azienda stessa; quest’ultima decide, a seguito delle informazioni reperite dal sistema informativo, quale parte del mercato possa essere interessata al prodotto prescelto, e, in seguito, organizza gli elementi del cosiddetto marketing mix residuale, dove il prodotto non è più una componente variabile che può essere modificata e adeguata alle esigenze del segmento individuato, ma l’elemento centrale. In questo modello la sequenza è: prodotto (azienda) - sistema informativo - mercato - sistema informativo - azienda - marketing mix (residuale) - mercato (Colbert 2000; Figura 3).



**Figura 3: Modello di marketing per le imprese culturali (adattato da Colbert 2000, p. 17)**

Nei due modelli diversa è la mission che si persegue: l'impresa culturale orientata al prodotto ha come obiettivo l'arte piuttosto che il profitto, mentre l'impresa commerciale deve trovare un mercato nel quale massimizzare il guadagno. Diverso è, anche, il prodotto nei due contesti: i prodotti artistici, infatti, racchiudono al loro interno la propria ragione d'esistere poiché soddisfano un unico bisogno, cioè l'autorealizzazione dell'artista, motivo per cui non può essere richiesto loro come prerequisito quello di dover soddisfare i bisogni del mercato (Hirschman 1983). Anche gli attori che partecipano al marketing per la cultura sono suddivisi in tre gruppi con ruoli ed obiettivi diversi:

- l'artista o il creatore: la creatività è auto-orientata perché l'artista, con il proprio lavoro, cerca di soddisfare la propria volontà di espressione; l'interesse del pubblico è posto in secondo piano ed è quest'ultimo che deve adeguarsi all'artista. In questo segmento il pubblico primario è l'artista stesso e l'obiettivo ricercato è l'autorealizzazione;
- "pari" dell'artista (altri artisti, critici, professionisti): l'artista persegue l'apprezzamento da parte dei pari (creatività orientata ai pari); l'approccio utilizzato è di tipo artistico-culturale e il processo è orientato al prodotto, il quale viene creato su ispirazione dell'artista senza che questo prenda prima in considerazione i segmenti per i quali crearlo (Hirschman 1983). Il pubblico primario è rintracciabile tra i pari o i professionisti del settore in grado di fornire apprezzamento e consenso;
- pubblico: la creatività è commerciale o orientata al mercato e ai suoi segmenti; in questo contesto l'obiettivo è principalmente il profitto economico e, quindi, l'approccio utilizzato è di tipo tradizionale. L'artista si rivolge al pubblico in generale e il suo fine è quello di ottenere denaro.

Secondo la definizione di Colbert (2000, p. 15), si può riassumere il marketing culturale come "l'arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione) al prodotto, per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell'impresa culturale". Se si prende in considerazione solo il mondo dell'arte e della cultura, si nota che rientrano nel modello di marketing tradizionali imprese come le industrie culturali, le quali mantengono un orientamento al mercato, mentre potrebbero prender parte al modello pensato appositamente per la cultura e le arti. Il modello di marketing tradizionale, infatti, si focalizza sul mercato e si basa sul rapporto Mercato-SIM-Azienda-Marketing Mix-Mercato, mentre quello artistico culturale è rivolto

al prodotto in un processo riassumibile in Prodotto-SIM-Mercato-Marketing Mix-Mercato. Esiste, poi, una terza categoria che comprende una grande quantità e tipologia di aziende che utilizza un approccio misto e che consente alcuni adattamenti del prodotto anche in base alle preferenze e alle esigenze del consumatore (Colbert 2000).

Le fasi per definire una strategia di marketing museale sono:

- analisi dell'ambiente, comprendente l'ambiente interno (consiglio direttivo, direttore, staff, ...), del mercato (figure con cui il museo lavora: visitatori, membri, media, ...), normativo (enti e norme con i quali il museo si relaziona per attuare o definire regolamenti), concorrenziale (competitori) e generale (forze e condizioni che entrano in gioco che, però, esulano dal controllo del museo);
- analisi delle risorse interne: studio dei punti di forza e di debolezza in relazione alle opportunità e alle minacce (SWOT);
- formulazione di mission e traguardi, ovvero di obiettivi di medio/lungo periodo con diverse priorità e tempistiche. Essi vengono perseguiti tenendo conto della visione dell'azienda e dei valori sui quali si basa;
- formulazione della strategia, al fine di elaborare un progetto organizzativo basato su un portafoglio di prodotti e sull'espansione del prodotto e del mercato, cioè valutando su cosa puntare e attraverso quali azioni.
- progettazione dei sistemi d'informazione, di pianificazione e di controllo.

Il marketing, poi, si serve di quattro strumenti per comunicare, cioè della costruzione dell'immagine, della pubblicità, delle pubbliche relazioni e dell'ufficio stampa, del marketing diretto e delle vendite. Vi sono, infine, una serie di altre azioni che possono essere svolte per incrementare i ricavi, come il ticketing, il presiti di opere e la circuitazione di mostre, la membership, l'affitto di spazi espositivi al di fuori dell'orario di apertura e i servizi aggiuntivi (Isaia s.d.) . Nell'era dei social media, si può anche parlare di marketing 2.0, il quale non solo si serve di questi nuovi strumenti, ma prende anche spunto dalla tendenza dei Social Network a mettere il pubblico al centro del processo di fruizione. I social media sono utilizzati anche come strumenti di direct marketing, oltre che di vendita diretta di prodotti e servizi, e possono essere usati per rispondere tempestivamente a domande e a richieste di informazioni, per coniugare la semplicità e l'immediatezza del loro linguaggio con l'autorevolezza dell'istituzione e per evitare l'eccesso di comunicazione senza, però, dimenticare di determinare a priori gli obiettivi e i pubblici di riferimento.

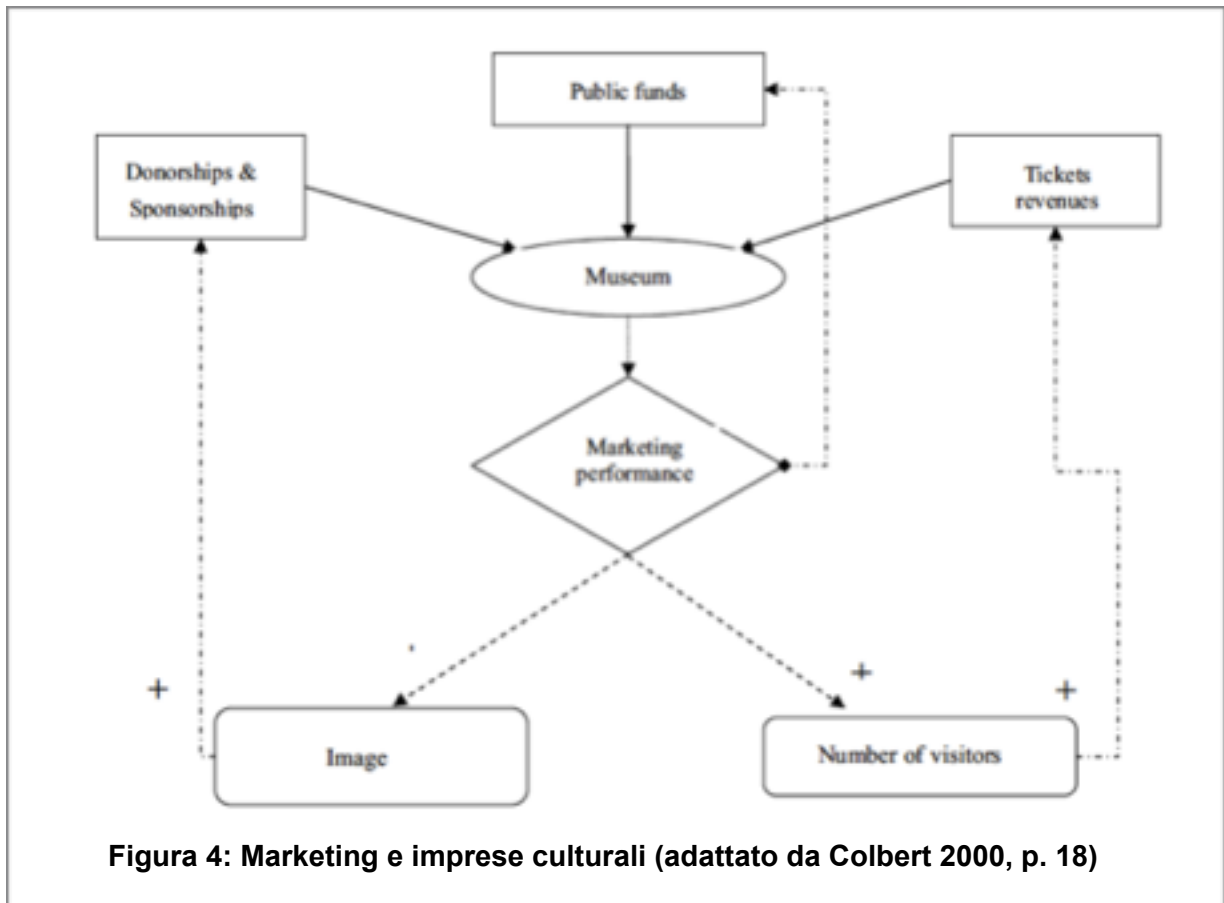
Partendo dalla definizione di Yeats “Art is a social act of a solitary man” (in Bourdieu 1979, p. 231), Bollo (2000) sostiene che il marketing dell’arte e della cultura abbia l’obiettivo di preservare l’autenticità del prodotto artistico, cercando di elevarlo ad atto sociale e sottolineando la sua funzione principalmente sociale e non economica (Bollo 2000, p. 296).

L’introduzione dei principi e delle tecniche del marketing all’interno dell’ambito museale è cominciata, in maniera sistematica, negli anni Settanta negli Stati Uniti. Il primo obiettivo del marketing è stato quello di individuare le modalità più idonee per incrementare le risorse auto-generate, dal momento che i musei statunitensi avevano bisogno di individuare altre occasioni di reddito non potendo contare sulla vendita dei biglietti, essendo previsto solo un contributo spontaneo da parte dei visitatori. Le entrate, dunque, potevano derivare dalla vendita di servizi aggiuntivi (visite guidate, supporti informativi, servizi di ristorazione, ...), dall’introduzione del merchandising e dai contributi di privati. Non potendo far affidamento su questi ultimi né su un elevato ammontare di risorse pubbliche, è stato necessario sviluppare i primi due servendosi di azioni di marketing. I visitatori, quindi, hanno cominciato ad assumere importanza non per il loro contributo finanziario diretto, cioè attraverso l’acquisto del biglietto, ma indiretto, mediante spese in ambiti secondari e accessori legati al museo. Si è sentito il bisogno di studiare la domanda sia in termini quantitativi che qualitativi, cercando modalità di rilevazione delle presenze, di identificazione della composizione e delle attitudini e di rilevazione del livello di soddisfazione raggiunto durante la visita. In aggiunta a ciò, sono aumentate le proposte di attività per il tempo libero e anche i musei si sono trovati a competere non solo nel campo dell’educazione, ma anche in quello dell’intrattenimento (Guiotto 2009).

Lo sviluppo di relazioni tra marketing e musei è cambiato negli ultimi anni proprio perché questi sono passati da depositi di oggetti a luoghi interessati ad attrarre visitatori e ad instaurare un rapporto con loro. Questo concetto è ben esposto da Gilmore e Rentschler, i quali sostengono che “In recent years, the character of museum has changed from being predominantly custodial to being increasingly focused on attracting visitors and developing ongoing relationship with them and with other stakeholders” (Gilmore and Rentschler 2002, p. 745). Si sente la necessità, dunque, di applicare anche al mondo dell’arte e della cultura i concetti di marketing, così come viene suggerito da vari autori (Siano et al. 2010). Anche i musei hanno cominciato a servirsi degli strumenti della pianificazione e del marketing strategico allo scopo

di realizzare la propria mission, senza per questo mettere in pericolo la propria integrità. Dal momento che si trovano in un mercato competitivo, pianificare e servirsi del marketing strategico è fondamentale per predisporre, comunicare e distribuire il proprio prodotto e per rivolgersi al pubblico più ampio possibile, offrendo esperienze create ad hoc e non solo mostrando collezioni o risorse possedute. (Kotler 2004, p. 31). Sono state superate, quindi, la temuta tendenza alla mercificazione della cultura e il timore di manipolazione del fruitore che rendevano impossibile applicare i principi del marketing anche al mondo dell'arte. Il ricorso al marketing è risultato inevitabile anche a seguito di una serie di cause contingenti che si sono verificate negli anni, come il boom dell'offerta di servizi per il tempo libero e lo sviluppo delle competenze gestionali degli operatori culturali, l'impoverimento delle risorse pubbliche e la conseguente necessità per ogni organizzazione di raggiungere l'autonomia e di servirsi di una più idonea strategia di pianificazione e di gestione delle risorse (Masi 2013). Il marketing può essere applicato anche ai musei medio-piccoli, i quali hanno molte potenzialità, dal momento che non sono una versione "rimpicciolita" di quelli grandi quanto piuttosto un modo completamente diverso di intendere il rapporto con il territorio, avendo con esso e con la comunità locale un forte legame. E' necessario per tutti questi motivi che siano accoglienti, più attenti ai bisogni della domanda e più relazionali. Il punto di partenza è sempre ascoltare la domanda e conoscere il mercato, ma si deve rivolgere una maggiore attenzione alla relazione e una minore al contatto e puntare soprattutto sui residenti. Il museo piccolo diventa un narratore di luoghi e un contenitore di memorie e ricordi, ma gli strumenti di cui si serve devono rivolgersi ai visitatori come se questi fossero dei collaboratori (Dall'Ara 2013).

Non basta più che l'offerta soddisfi la domanda, ma un ente culturale che aspiri ad avere successo deve orientare la domanda e, se necessario, crearla. La creazione artistica (il prodotto) è il punto di partenza, non di arrivo (Colbert 2000), del processo di marketing, motivo per cui diversificare le proposte, fidelizzare e ampliare il pubblico non significa avviare una mercificazione dell'arte. E' aumentata la concorrenza nel mercato del tempo libero, così come sono sempre di più le istituzioni culturali e sempre più differenziati i bisogni degli utenti che devono essere appagati attraverso diversi tipi di esperienze (Colbert 2000). La maggiore disponibilità di tempo libero ha portato ad un aumento delle attività ricreative e formative, gestite dalle istituzioni attraverso strategie di marketing che hanno come obiettivo la diffusione dei prodotti culturali (Varaldo 1998). Allo stesso tempo, anche alcuni curatori museali hanno cominciato ad usare il marketing (Figura 4) per ottenere i fondi necessari per raggiungere i propri obietti-



vi e per portare a termine la mission aziendale (Siano et al. 2010). Questi concetti sono riassunti dalle parole di Amenta: “Publicly funded museums need managerial skills to attract more visitors and to improve their image. This should increase revenues from sources alternative to public funding such as ticket revenues, sponsorships and donorships, allowing a museum to survive in the current period of public spending constraints. Moreover the marketing performance tool could be used by public owner to reward market-oriented museum that should win a larger share of funds.” (Amenta 2010, p. 25)

Seppur in un’ottica costumer-oriented, il marketing dell’arte è focalizzato sul prodotto da offrire, il quale è generalmente tangibile e circondato da servizi che lo rendono usufruibile, tanto che il consumatore acquista un beneficio e non un prodotto fisico, aspetto ancora più evidente nell’ambito culturale che negli altri. Al prodotto culturale vengono date due definizioni teoriche, se analizzata da due punti di vista differenti:

- esso è l’insieme dei fattori d’attrattiva culturale in cui l’utilizzatore traduce la propria domanda. Il prodotto culturale può essere inteso come un’esperienza cognitiva, guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e da servizi di accessibilità

all'interno di una comunità di riferimento. Una definizione ancora più ristretta, ma connessa a quella appena esposta, riguarda il prodotto museale, definito un'esperienza cognitiva di beni culturali, guidata da una proposta di senso, resa possibile da determinate condizioni e servizi di accessibilità (Moretti 2010). Negli ambiti dell'arte e della cultura, quindi, dal punto di vista della domanda, ogni singolo prodotto è un'esperienza dal momento che è composto da fattori d'attrattiva che assumono rilevanza diversa a seconda delle motivazioni e delle caratteristiche del singolo utilizzatore e che, nell'insieme, generano un prodotto globale.

- esso deriva dall'organizzazione dei fattori d'attrattiva culturale che vengono coordinati per rispondere alle esigenze della domanda. Il sistema di offerta di un prodotto può essere organizzato da uno o più soggetti e i fattori d'attrattiva che influenzano la produzione possono essere alle dirette dipendenze dell'azienda oppure elementi esterni. La singola azienda artistico-culturale deve, per prima cosa, definire il *core* del prodotto su cui specializzarsi e gli elementi strettamente connessi al nucleo da offrire. Per quanto concerne gli elementi che compongono i prodotti artistico-culturali, si possono annoverare quelli creati direttamente, ovvero risultanti di attività tipiche della categoria d'azienda a cui si appartiene, quelli legati alle risorse culturali direttamente controllabili o frutto di azione di altre aziende e, infine, l'informazione (Rispoli and Tamma 1996).

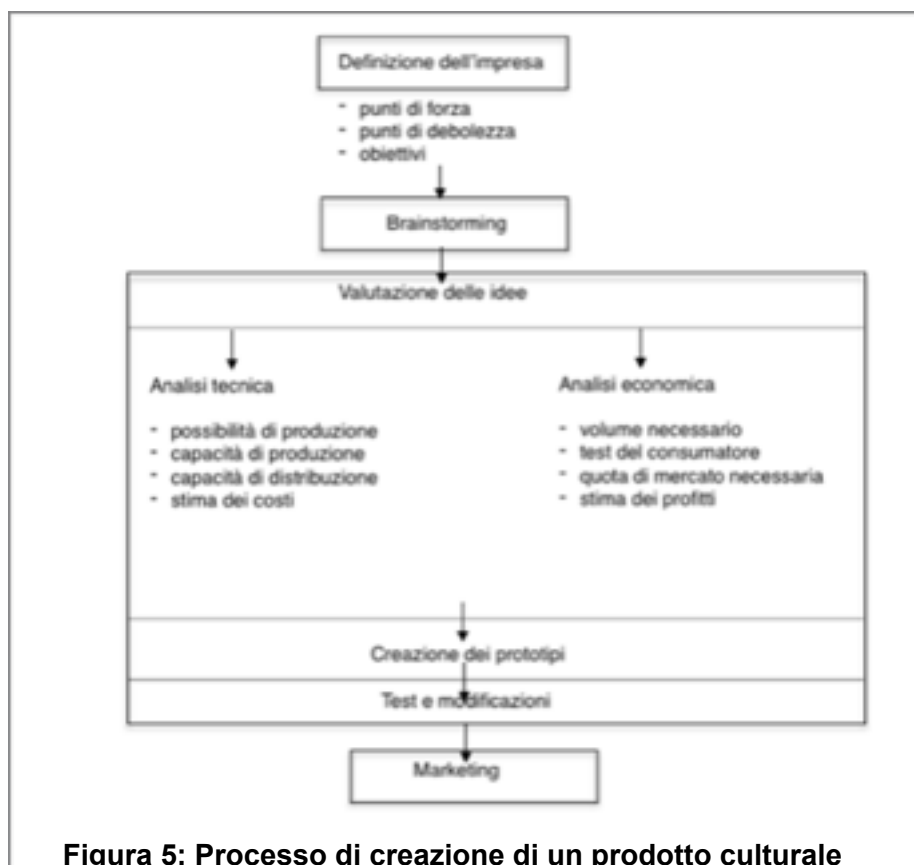
Il prodotto culturale può essere, altrimenti, definito utilizzando tre dimensioni: referenziale, tecnica e circostanziale. La dimensione referenziale permette ai consumatori di catalogare un prodotto rispetto a diversi punti di riferimento (disciplina, genere, storia, prodotti concorrenti,...) che aumentano o diminuiscono secondo l'esperienza o la conoscenza individuale del bene stesso da parte del consumatore. La valutazione del prodotto ha luogo all'interno di un determinato contesto di distribuzione o diffusione e di un mercato predefinito. Ogni utente ha una certa familiarità con un particolare tipo di prodotto a seconda del proprio background culturale e delle esperienze che ha già vissuto. La seconda dimensione, quella tecnica, comprende la componente materiale del prodotto e il modo in cui esso viene accolto dallo spettatore: essa può coincidere con l'elemento stesso (es. una scultura), con il mezzo che lo rende fruibile (es. un cd) oppure con una componente della rappresentazione del lavoro (es. uno spettacolo). La dimensione circostanziale, infine, è legata alle circostanze effimere durante la percezione del bene: le percezioni del consumatore, infatti, sono indispensabili nella va-

lutazione del prodotto e lo stesso vale per quanto riguarda il contesto all'interno del quale esso viene presentato. (Colbert 1994).

Un prodotto culturale può essere definito complesso dal momento che spesso richiede, per essere compreso, conoscenze specifiche o si basa su nozioni astratte che presuppongono l'abilità del consumatore di apprezzare determinati concetti proposti. Il lancio di un nuovo prodotto rappresenta un rischio rilevante per qualunque azienda, ma aumenta in ambito culturale dal momento che l'esito è difficilmente prevedibile. Il bene, infatti, non sempre può essere testato prima di essere introdotto nel mercato, essendo connesso ad un'esperienza che si realizza *hic et nunc* (Colbert 1994).

Gli amministratori cercano di minimizzare i rischi interni servendosi di un processo di gestione e di sviluppo delle innovazioni molto rigoroso (Figura 5), basato su una serie di tappe che diventano via via sempre più costose da sviluppare per l'azienda e che il manager può decidere di bloccare nel caso si accorga che non vale la pena sviluppare il prodotto.

Le imprese culturali tendono, poi, a creare dei prodotti aggiuntivi legati a quello principale, ad esempio una serie di attività educative e culturali connesse ad una mostra. La possibilità di maggiori guadagni sui prodotti aggiuntivi spinge i produttori a ripensare alle proprie strategie. Gli oggetti culturali (come film, mostre, libri, concerti ecc.) sono visti come parte di un mix coordinato, i cui mercati devono essere reciprocamente rafforzati (Benghozi and Bayart 1993).



**Figura 5: Processo di creazione di un prodotto culturale**

Le imprese culturali dovrebbero disporre tutte di un marchio di commercio ben riconoscibile, cioè un nome e un simbolo ai quali viene associato un determinato prodotto e che attira gli utenti. Per poter attrarre nuovi visitatori, un'impresa culturale deve far conoscere le proprie iniziative al maggior numero possibile di persone, creandosi un'immagine accattivante e costruendo un piano di comunicazione efficace. "Il successo di un'azienda non dipende solo dalla qualità dei suoi prodotti o dai servizi che offre, ma anche dalla percezione che i clienti hanno della sua identità: più un marchio viene associato a un sistema di valori, a un'immagine di credibilità, maggiore sarà la sua resa sul mercato". (Masi 2013, p. 33). Ogni manager culturale deve porsi il problema della costruzione di un'immagine appetibile e in grado di rispecchiare efficacemente l'identità, la missione e le specificità dell'ente che gestisce. Deve, in seguito, attuare un piano di comunicazione completo che preveda campagne pubblicitarie pensate sia per il singolo evento, sia per la programmazione annuale nel suo complesso e deve lavorare insieme ad altri soggetti, istituzionali e privati, non solo per sponsorizzazioni e partenariati, ma anche per iniziative congiunte e collaborazioni.

Importanti, infine, sono la soddisfazione e la fidelizzazione del pubblico.

Oltre al prodotto culturale, bisogna tenere in considerazione anche altri elementi che orbitano attorno al sistema museale.

Vi è, ad esempio, un vasto numero di stakeholder in grado di condizionare l'esistenza e il funzionamento del museo, dal momento che ognuno di loro porta avanti un proprio interesse specifico; essi sono:

1. Comunità scientifica: tutti i circuiti produttori di conoscenza che entrano in contatto con i musei, legati alle tecnologie, al restauro e alla conservazione o all'aspetto artistico;
2. Comunità sociale: il primo bacino di utenza del museo, ovvero il contesto socio-economico che è attorno alla struttura. Di questa categoria fanno parte i visitatori, cioè coloro che fruiscono effettivamente del sistema di offerta del museo e possono essere a loro volta suddivisi in tre categorie che determinano tre diversi tipi di domanda. Vi sono, innanzi tutto, i visitatori "intenzionali", cioè quanti sono naturalmente portati a consumare prodotti culturali e che riconoscono già la capacità del museo di soddisfare le proprie aspettative. Il secondo gruppo è quello dei visitatori "eventuali" che formano la domanda potenziale, dal momento che non necessariamente si rivolgeranno al museo per soddisfare i propri bisogni, ma manifestano ugualmente un interesse culturale e, infine, si può individuare la

domanda opzionale tra coloro che escludono a priori la possibilità di recarsi al museo.

3. Comunità politica: l'insieme di soggetti istituzionali che supportano l'attività del museo, ad esempio i governi che operano a livello locale; essi possono condizionare il museo in maniera diretta, attraverso l'erogazione di



**Figura 6: le principali categorie di stakeholder di un museo**

risorse economiche, o indiretta, tramite promozione, supporti o patrocini di iniziative, concessione di spazi o di personale, ... .

4. Finanziatori: in questa categoria possono essere individuati i soggetti istituzionali, generalmente pubblici, che danno un valore sociale al museo e sottolineano il suo ruolo educativo, e quelli privati, come sponsor, donatori o mecenati che, invece, sono più concentrati sui ritorni economici connessi all'investimento in questo settore.
5. Lavoratori: anche a coloro che lavorano all'interno dell'istituto culturale vanno rivolte azioni di marketing interno, in modo che vi sia un adeguato coinvolgimento nei confronti dell'istituzione di cui fanno parte. E' importante, infatti, che i valori sociali del museo siano condivisi e trasmessi al visitatore dal personale di contatto.
6. Comunità locale: tutte le persone che vivono nella zona in cui è situato il museo e che contribuiscono al suo sviluppo (Tobelem 1998; Guiotto 2009; Figura 6).

Per quanto riguarda l'offerta, si possono individuare tre sub-sistemi, ciascuno riconducibile ad una diversa funzione:

- primario: è collegato alla funzione conservativa e riguarda il prodotto culturale vero e proprio, cioè le opere custodite e tutte le azioni che sono svolte per esso, come il restauro, la manutenzione, la catalogazione e l'inventariazione;
- secondario: al fine di svolgere la funzione espositiva, sono necessarie alcune azioni relative all'interazione del visitatore con le opere esposte, possibile solo a seguito della selezione, dell'allestimento e della predisposizione di supporti informativi;
- complementare: per integrare i primi due sub-sistemi, si predispongono dei servizi accessori come la divulgazione o l'accoglienza.

Dall'altra parte, poi, si delinea la domanda, ovvero i vari pubblici che possono venire in contatto con l'offerta. Per poterla delineare, è necessario analizzare alcuni fattori:

- a. le caratteristiche della domanda: descrivono, in generale, chi si avvicina al museo, ma vengono inclusi anche i non visitatori;
- b. il processo decisionale di acquisto dei visitatori: ciò è fondamentale per comprendere quali determinanti spingano un soggetto a scegliere di visitare proprio un museo tra le varie alternative che ha a disposizione per l'impiego del suo tempo libero;
- c. informazioni quantitative sui visitatori: è importante capire in che misura il museo venga visitato dalle diverse categorie di pubblico;
- d. informazioni qualitative sui visitatori: si può definire il profilo preciso di un campione di frequentatori del museo, oltre ad ottenere informazioni sui motivi della visita e il livello di soddisfazione raggiunto;
- e. modalità di consumo: si cerca di comprendere il tipo di reazione che ha il visitatore durante il processo di fruizione del prodotto museale.

Da alcune indagini nei musei italiani e inglesi (Guiotto 2009) è risultato che vi è una leggera maggioranza di donne che frequentano i musei d'arte e di uomini per quelli scientifici; generalmente sono adulti della fascia d'età 25-55 anni (oltre il 50% dei visitatori) e le motivazioni principali sono da ricondurre alla categoria "interesse/piacere/svago", cioè impiego del tempo libero, mentre solo il 20% è interessato per motivi di "studio/lavoro". Tra le funzioni sociale, ludica, relazionale e culturale, la prima è nettamente quella più ricercata (70%), tant'è che due terzi dei visitatori vi si reca in compagnia. A tal proposito è da riportare un cambiamento per quanto riguarda le motivazioni che spingono pubblico a recarsi al museo. Bisogna, per prima cosa, precisare che negli ultimi decenni è aumentato il numero di visitatori nei musei dei Paesi occidentali, anche in conseguenza del fatto che l'attrazione per questo tipo di attività è connessa all'invecchiamento della popolazione (Urry 1995). E' diversa anche l'attenzione che si dà agli oggetti, che si ritiene siano da preservare in relazione alla loro scarsità più che alla loro natura (Horne 1984). Con lo sviluppo postmoderno, quindi, sono molti di più gli oggetti che devono essere conservati in quanto esempi di vari tipi di storia (nazionale, locale, economica, etnica, industriale, ...), tant'è che il numero di musei è aumentato notevolmente (White 1987; Baxter 1989). Le persone sono sempre più interessate a vedere rappresentazioni dell' "ordinario" e molte attività manuali sono ritenute degne di essere rappresentate insieme agli oggetti che producono (es. filatura del cotone o lavori domestici). Si è verificato un passaggio dal-

l'atmosfera alla nostalgia che è tipica dell'anti-elitarismo del postmoderno (Edgar 1987) che ha portato anche ad un mutamento della natura dei musei, con un conseguente invito ai visitatori a partecipare (Hooper-Greenhill 1988; White 1987). I luoghi della cultura sono divenuti più accessibili, anche al ceto medio, a seguito della maggiore sovranità del consumatore e alla capacità di dettare le tendenze del gusto popolare (Merriman 1989).

Dal momento che il museo è ormai considerato sempre più un'istituzione culturale al servizio del pubblico, attivo nella diffusione del sapere scientifico, storico ed artistico, bisogna riflettere sulla sua capacità del museo di comunicare i propri contenuti ai visitatori. Zambonin (2002) analizza con la sua ricerca "Andare al museo" l'impatto cognitivo della visita, al fine di costituire un modello di analisi sociologica per rilevare con che motivazioni e atteggiamenti i visitatori si avvicinano al museo e per valutare, in seguito, cosa abbiano recepito rispetto alle conoscenze pregresse. Dalla ricerca emergono tre profili di fruitori, cioè i molto motivati, con una forte spinta alla visita, distratti, con un comportamento più superficiale, e coloro che vanno in gruppo. Si nota anche che chi ha un elevato livello d'istruzione richiede alti livelli di consumi culturali e di informazioni. Per quasi tutti, però, la visita al museo risulta essere un'esperienza prevalentemente sociale e una modalità di impiego del tempo libero connessa al desiderio di apprendere e di "vedere cose belle"; al processo di fruizione non sempre consegue una totale comprensione dei contenuti esposti e la funzione educativa risulta strettamente connessa alla presenza o meno di propensioni preesistenti nei visitatori (Zambonin 2002). La grande enfasi posta sul bisogno di intrattenimento del pubblico, però, non deve scatenare un processo di degradazione dei contenuti culturali del museo, rischiando di generare un consumatore "sovrano" i cui gusti devono essere assecondati o "passivo", che si adatta alle sollecitazioni emotive ed intellettuali proposte dal museo (Guiotto 2009).

Proprio per rispondere alle esigenze degli attori culturali e per gestire le istituzioni nel mercato, si sta diffondendo la figura professionale del manager culturale. Si tratta di un soggetto competente in vari ambiti di natura economica, finanziaria, organizzativa, giuridica e di marketing, ma anche umanistica e artistica. Egli riassume il binomio direttore/manager, in quanto si occupa di:

- tradurre idee e indicazioni che provengono dalla Direzione scientifica in un progetto;
- predisporre e definire i progetti e iniziative culturali specifiche;
- svolgere attività di valutazione dell'impatto che la sua attività ha sul pubblico;

- studiare le caratteristiche della domanda culturale;
- definire le strategie di richiamo del pubblico;
- intervenire nella ricerca e reperimento delle risorse per la realizzazione dei progetti;
- identificare gli esperti e organizzare i gruppi di lavoro che partecipano alla realizzazione di manifestazioni culturali;
- trasmettere al personale con cui opera i valori e gli elementi che definiscono il ruolo sociale dell'impresa culturale (Isfol 2009).

Il manager culturale, quindi, deve avere competenze relative alla capacità di analisi, programmazione e pianificazione, comunicazione, coordinamento e gestione di risorse sia umane che finanziarie. Egli deve, inoltre, lavorare in un'ottica di medio-lungo termine, stabilendo, ad esempio, quali eventi proporre in un orizzonte di almeno due o tre anni, ragionando non solo sui contenuti, ma anche sull'aspetto economico. E' necessario, infatti, che dall'esterno sia percepita un'immagine del museo tale che il cliente si aspetti di poter trovare risposta ai suoi bisogni. Nel caso vi sia un gap tra l'immagine percepita durante il processo di erogazione del servizio e quella comunicata, il cliente avrà una percezione negativa dell'intero museo (Re 2003, p. 76). Oltre a non dover creare tale gap tra aspettative e realtà, bisogna anche offrire una programmazione che sia in grado di rispondere alla domanda del pubblico senza, però, compromettere l'immagine del museo né perdere di vista la mission che questo persegue (Masi 2013, p. 26). Pur senza mettere in secondo piano la struttura dell'istituzione, dunque, il manager, a monte della programmazione, deve essere consapevole del tipo di pubblico a cui si rivolge ed essere in grado di creare con esso un rapporto duraturo adottando una serie di strategie di marketing.

Sempre più spesso si cerca di applicare anche il marketing esperienziale alla gestione delle istituzioni culturali. Si tratta, infatti, di una strategia che viene utilizzata dalle aziende dal momento che il mercato è sempre più saturo di prodotti simili e il consumatore è sempre meno fedele alla marca, motivo per cui c'è bisogno di fornire emozioni ed esperienze. “Anche i musei, con le nuove possibilità offerte dalla tecnologia, devono essere in grado di offrire un prodotto capace di garantire all'utente quell'esperienza memorabile, per cui valga la pena spendere” (Bonacini 2011, p. 2). Ciò che crea valore, quindi, non è solo il prodotto in sé, quanto l'esperienza che permette all'utente di vivere, e ne consegue che l'azienda diventa una vera e propria regista di esperienze (Pine and Gilmore, 1999) ed è importante personalizzare

l'offerta ed instaurare una relazione con il cliente. Il prodotto culturale include gli ambiti esperienziale/emozionale/conoscitivo. Per poter applicare gli strumenti di marketing, è necessario conoscere il destinatario al quale ci si rivolge, in modo da poter gestire a priori tutti i possibili aspetti conflittuali inerenti ad aree diverse (Masi 2013, p. 20). L'importanza di offrire un'esperienza è legata al fatto che il consumatore non è razionale nelle sue scelte d'acquisto, ma è spinto anche da fattori emotivi; egli non è interessato alla massimizzazione dell'utilità d'acquisto, ma vuole essere un "consumAttore", cioè vuole essere protagonista attivo della scelta fatta e trovare appagamento nell'utilizzo del prodotto, che non ha solo lo scopo di soddisfare un bisogno funzionale. L'esperienza, infatti, è una nuova tipologia di offerta che si va ad aggiungere a commodity (materiali fungibili), beni (manufatti tangibili) e servizi (attività intangibili). Le esperienze sono eventi memorabili che coinvolgono sul piano personale il consumatore nell'atto stesso del consumo (Pine and Gilmore, 1999). Nell'ambito del Web, inoltre, il ruolo attivo dell'attore è quanto più evidente dal momento che, come dice Weintraub, "files on a Web server wait to be called into being. The Web offers experience, not object, and the viewer is the participant in that experience" (Weintraub 1997, p. 102). E' fondamentale, dunque, il ruolo del fruitore, poiché i file sono molto più bisognosi del supporto umano per poter essere visualizzati rispetto alle opere reali. Le risorse tecnologiche sono tanto più utili dal momento che permettono la fruizione anche da parte di persone lontane e rappresentano dei nuovi canali di distribuzione; i musei, di conseguenza, stanno cercando di offrire sempre più prodotti attraverso il Web. Questo concetto è ben esposto nelle parole di Chou: "Museums are increasingly making objects and exhibitions, educational offerings and services available beyond the halls of the main museum building. Digital and electronic media and geographically dispersed branches and facilities provide additional distribution channels" (2013, p. 309)

Si può applicare, quindi, il concetto di bundle e di valore sistemico del prodotto, tipici del marketing del turismo, anche in ambito culturale. Nell'industria dell'arte e della cultura, infatti, il prodotto di cui usufruisce l'utente si configura come un bundle, ovvero un insieme che acquista significato e valore nell'unità e nella coerenza degli elementi che di volta in volta lo compongono. Esso, dunque, è dotato di un valore "sistemico", dal momento che gli elementi da cui è composto, chiamati fattori di attrattiva, hanno, nell'insieme, un valore maggiore rispetto alla semplice somma degli stessi. Questi attributi devono essere necessariamente presenti nel prodotto nel suo insieme affinché il turista possa essere soddisfatto e ottenga i bene-

fici che si aspetta. Turismo e beni culturali, inoltre, sono strettamente collegati sotto molti altri punti di vista, dal momento che conoscere e valorizzare un museo significa avere coscienza delle sue funzioni per essere in grado di rapportarle al giusto segmento di domanda rappresentato dai diversi turisti (Guiotto 2009). Sono, così, vicine le figure degli operatori culturali e turistici, poiché il museo può essere visto come una risorsa ambientale e culturale da conoscere e da valorizzare al punto da renderlo un'attrattiva turistica in sinergia con altre risorse culturali e non. I monumenti, le istituzioni e gli oggetti conservati non esistono solo come entità fisiche, ma come incarnazione dei valori e delle tradizioni di un luogo. Sarebbe importante anche per gli organizzatori e gli intermediari turistici studiare il museo e proporlo ai turisti come un'attività interessante e vicina ai loro interessi. Il museo deve essere espressione, di conseguenza, della parte didattica, sul lato culturale e dell'identità del luogo come espressione di una comunità, sul piano turistico.

Un particolare approccio di marketing che può essere applicato in vari ambiti e, soprattutto, nel mondo dell'arte e della cultura è quello connesso agli sviluppi tecnologici. A seconda delle evoluzioni e dei cambiamenti di questi ultimi, si è parlato dapprima di marketing digitale (Scott et al. 1999), poi di Web marketing o Internet marketing (Mandelli 1999) e infine di marketing virale o permission marketing (Seth 1999). "With the advent of the Web 2.0, the techniques of promotion on the internet multiply and the quality of reference from a site is more than ever a function of the capacity to organize an efficient watch to capitalize on innovating and differentiating best practices. But nowadays, the capitalization of these best practices is not enough anymore, it is necessary to gain the interest of evaluating and organizing these practices in order to an efficient use and a qualitative e-marketing piloting" (Quoniam et al. 2011, p. 19). L'e-marketing è una disciplina relativamente recente, dal momento che i primi esempi si riscontrano nel 1995, e sfrutta il canale online per studiare il mercato e sviluppare i rapporti commerciali tramite il Web. Loubat (2008) sostiene che "E-marketing became a specific discipline answering new rules complementary to the transpositions of the traditional rules". Il concetto di e-marketing si è anche evoluto a seguito della nascita del Web 2.0, il quale ha messo in primo piano la figura dell'utente attivo all'interno della Rete, giungendo a definire la disciplina come "the sum of all the activities that a company makes by Internet with an aim of finding, attracting, gaining and retaining customers" (Otlacan 2005). Le regole delle 4P del Marketing Mix sono state trasposte nel Web marketing in molte nuove formule,

tra le quali spesso si trovano, ad esempio, 4C, 7P o 9P. In questa sede ne viene presentata una che ha lo scopo di superare le critiche rivolte al modello transazionale e che viene definita 2P + 2C + 3S:

- Personalization: la personalizzazione rende possibile ottenere la consapevolezza o meno della capacità di adattarsi alle aspettative del cliente;
- Private life: è importante ottenere e conservare i dati personali, soprattutto quelli confidenziali, per aumentare la conoscenza del cliente;
- Customer service: i servizi rivolti al cliente devono essere costanti e di qualità, in particolare non devono mancare alcune funzioni come FAQ, forum, chat room, blog, ...;
- Community: esse facilitano l'interazione tra attori e i temi possono variare in base a progetti e interessi;
- Site: Il punto di incontro di tutte le interazioni elettroniche rimane il sito internet, ma ci sono vari strumenti per poter giungere ad esso (smartphone, PC,...); l'accessibilità è uno degli aspetti principali, quindi, da tenere in considerazione;
- Security: riguarda sia la sicurezza dei dati personali, che quella dei pagamenti;
- Sells promotion: essa riprende la *Promotion* del marketing mix originale, in grado di sedurre i clienti e aumentare il volume di vendita, ricordando che Internet è basato sul marketing relazionale e sulla capacità di adattare l'approccio al singolo segmento a beneficio del business dell'azienda.

Dal momento che i canali di comunicazione esistenti sono ormai sovraffollati, il Web può essere un mezzo per raggiungere alcuni obiettivi come la minimizzazione dei costi, la massimizzazione degli effetti di marketing e la gestione del canale di comunicazione, in modo che ci sia un collegamento diretto tra il promotore e il cliente. "With the internet and worldwide Web , marketers can (in theory) reach out to a broad customer base, locate target consumers, identify their needs, and communicate with them at a relatively low cost" (Lau et al. 2001).

L'e-marketing supporta e completa il tradizionale Marketing Mix dall'introduzione del Web 2.0, servendosi delle nuove possibilità offerte da questa tecnologia e dai diversi modi di approcciare il cliente attivo. All'interno del mondo di Internet, i principali vettori di comunicazione sono i seguenti:

- The Online Publicity: essa utilizza numerose tecnologie di informazione, privilegiando soprattutto promozione e pubblicità sui siti Web o informando e convincendo la Rete a comprare o meno un servizio o un prodotto offerto;

- Sponsored links: pubblicità a pagamento che sono segnalate come tali all'interno della pagina;
- The Co-Registration: consiste in una doppia sottoscrizione allo stesso tempo ad una pagina internet e ad un'altra che viene suggerita dal pubblicitario all'utente, il quale, poi, è libero di sottoscriverla o meno;
- E-mailing: le e-mail sono un importante vettore di marketing, in quanto sono efficienti e hanno un basso costo; esse sono, inoltre, utili per individuare il target di un sito;
- Affiliation: si tratta di un nuovo vettore basato sulle performance di marketing; il pubblicitario paga, in base ai ricavi, una piattaforma che funge da intermediario tra sé e il cliente;
- Search Engine Optimization: è collegato direttamente ai risultati che produce un sito Web e l'ottimizzazione è evidente nel momento in cui si nota che il sito risulta come uno dei primi risultati delle pagine del portale di ricerca;
- Viral Marketing: esso progetta uno scambio di informazioni su un brand o su un prodotto attraverso i nuovi supporti digitali (Figura 7).



Gli aspetti fondamentali da tenere in considerazione nel mettere in pratica l'e-marketing in una pagina Web sono:

- Titolo: il titolo è molto importante in quanto è la prima informazione che raggiunge il cliente e deve essere diretto e semplice;
- Il vettore di comunicazione: il mezzo per comunicare deve essere scelto in base alla categoria di clienti alla quale ci si rivolge;
- set up: le informazioni presenti nel sito devono essere ordinate, sintetiche e presenti in un'area della pagina ben definita;
- fonti di informazioni: sono molto importanti per dimostrare la pertinenza delle azioni promozionali proposte; esse devono essere citate tramite hyperlink, esempi, nome dell'autore...;

- indicatori di marketing: servono per valutare l'esperienza e la bravura del Web Marketer e del suo lavoro;
- periodicità dei controlli: le informazioni devono essere aggiornate (generalmente con scadenza mensile). (Quoniam et al. 2011).

Per quanto riguarda l'aspetto economico, a seguito dell'allargamento dei canali informativi e comunicativi, si possono replicare gli stessi contenuti in media o canali di comunicazione/distribuzione diversi, fatto che incide sulle spese e sui costi della gestione museale; il medesimo prodotto o servizio può essere, infatti, adattato a seconda del mezzo di cui ci si serve, vista la possibilità di essere riprodotto. I costi originari della produzione, in questo modo, vengono distribuiti commercializzando il prodotto in più canali differenti (Bonacini 2011, p. 1).

Siano, Eagle, Confetto e Siglioccolo (2010) sostengono che la competitività di una destinazione all'interno della quale si trova un museo influenzi le decisioni di marketing che vengono prese per l'istituzione stessa, in quanto il museo fa parte del patrimonio culturale della località. Questi autori hanno condotto una ricerca sui principali ventisei musei italiani per numero di visitatori annuali e li hanno raggruppati in quattro categorie sulla base dell'affluenza e delle province nelle quali sono localizzati. Essi intendono dimostrare che si può prevedere una strategia di marketing apposita per ognuna di queste categorie sulla base non solo della situazione attuale dei musei, ma anche del contesto geografico e sociale nel quale sono inseriti. Ad eccezione dei Musei Vaticani e delle Rovine Archeologiche di Pompei per i quali è necessario attuare strategie di demarketing, per le altre due categorie vengono proposte alcune linee guida per aumentarne l'affluenza. Il primo gruppo, chiamato cluster  $\alpha$ , esso racchiude musei situati in province che ricevono ogni anno un grande numero di turisti, motivo per cui possono essere messe in pratica strategie di co-branding tra l'istituzione culturale e la località basate su cooperazione e coordinazione tra musei e autorità locali. Attraverso l'uso di alleanze strategiche o di partnership con altre organizzazioni, i musei potrebbero beneficiare di riduzione dei costi, di economia di scala e di scopo, di sinergie e crescita dei ricavi (Siano et al. 2010, p. 266). Anche la cooperazione con i tour operator è auspicabile, così come la creazione di networks di musei locali. Più interessanti sono le strategie per il cluster  $\beta$  relativo a musei situati in province che potrebbero essere inserite all'interno di itinerari turistici e il cui flusso annuale di visitatori può essere ulteriormente aumentato, come, ad esempio, Torino o alcune

città campane. Ancora più rilevante risulta la creazione di networks locali di musei e l'attuazione di strategie di co-branding e di collaborazione cross-sector con altre organizzazioni del settore turistico. Per le istituzioni di questo cluster è importante sviluppare anche musei virtuali e online, in quanto queste tecnologie possono ridurre gli effetti negativi derivanti dall'essere situati in province con basso afflusso turistico. Questi musei possono, inoltre, raccontare storie della cultura, del contesto storico, delle persone e del luogo nel quale sono situati, offrendo anche ai visitatori che si sono avvicinati online un'esperienza di visita più ricca di quella che possono vivere in un museo virtuale. I curatori dei musei, di conseguenza, dovrebbero sviluppare i loro siti Web attraverso l'uso di strategie di comunicazione legate alle loro collezioni, piuttosto che a singoli oggetti, per far in modo che questi appaiano decontestualizzato (Siano et al. 2010, p. 268). I musei possono aumentare il numero di visitatori attraverso la pratica delle visite virtuali, grazie a pubblicità che inducono a vedere gratuitamente le collezioni sul Web o invitando ad accedere alla pagina online dell'istituzione. I musei sono una parte fondamentale del patrimonio culturale di una nazione, essendo profondamente connessi alla regione nella quale sono situati. Per questo, le loro strategie di marketing dovrebbero tenere in considerazione anche la competitività della loro zona. L'analisi di questi fattori ha condotto ad identificare strategie di marketing specifiche per ogni area e per ogni cluster di musei. La maggior parte delle strategie di marketing proposte sono state progettate per il cluster  $\beta$ , dal momento che i musei che ne fanno parte sono caratterizzati da un basso numero di visitatori e sono situati in province con un basso livello di competitività (Siano et al. 2010, p. 270). Questa analisi spinge a mettere in atto forme attive di management al fine di sviluppare al massimo il potenziale dei musei.

Carlo Amenta (2010) propone un indicatore per analizzare le performance museali chiamato PMMP, Performance of Museum as a Marketing Product, il quale deriva dall'unione delle cosiddette "quattro P" del marketing: Product, Place, Promotion, Price. Ognuna delle quattro dimensioni viene suddivisa in varie categorie, a ciascuna delle quali viene assegnato un punteggio sulla base di quanto siano rispettate alcune variabili. All'interno del prodotto, ad esempio, le categorie riguardano accessibilità, servizi, staff e disponibilità; assumono una notevole rilevanza anche il negozio associato al museo e i prezzi che esso pratica, dal momento che esso assume un ruolo educativo ed emotivo e si lega al concetto della memoria che un visitatore mantiene dopo la visita. La presenza di articoli low cost all'interno del negozio del museo

e la frequenza con cui questi sono acquistati sono considerati degli aspetti positivi, dal momento che questi possono essere utilizzati tutti i giorni dai visitatori e, di conseguenza, visti anche da un pubblico potenziale (Amenta 2010, p. 27). Addis (2005) sottolinea, inoltre, l'importanza dell'uso delle nuove tecnologie anche con scopi didattici. La seconda dimensione analizzata, Place, può essere suddivisa tra "place experience" e "external", e riguarda le strategie e le politiche che un museo può mettere in atto per attirare il visitatore. All'interno di Promotion, poi, ci sono la pubblicità e l'immagine, e quest'ultima evidenzia l'importanza del brand museale. Il Price, infine, si compone di politiche di prezzo, politiche di incentivi e differenziazione.

L'indicatore PMMP può essere utile per migliorare le performance dei musei attraverso l'applicazione di strumenti di marketing.

Generalmente gli indicatori che analizzano il rendimento dei musei si basano sull'affluenza del pubblico e, per questo, rischiano di penalizzare le istituzioni medio-piccole. Un indicatore che analizza i quattro ambiti del marketing mix, come in questo caso, invece, studia gli aspetti manageriali e aiuta a raggiungere gli obiettivi che un'azienda si è prefissata (Amenta 2010).

#### **e. Linee guida**

Molti sono gli strumenti tecnologici che hanno rivoluzionato il mondo dell'arte e della cultura. In generale, le istituzioni culturali che mettono in atto strategie di valorizzazione e diffusione della conoscenza si servono principalmente di:

- Siti, portali e applicazioni Web che possano rappresentare l'entità e l'attività dell'istituto e attuare strategie di informazioni e divulgazione culturale e scientifica;
- Collaborazione con figure professionali interne o consulenti esterni esperti nella valorizzazione e nella diffusione della conoscenza;
- eventi espositivi e mostre temporanee fruibili anche sul Web ;
- eventi espositivi retrospettivi tradizionali con una riprogettazione anche online.

Tutti questi nuovi strumenti sono in grado di aiutare a:

- descrivere e rappresentare il patrimonio;
- offrire nuove modalità di comunicazione e di accesso all'informazione;
- cambiare i tradizionali ruoli dei vari attori presenti all'interno del mondo della cultura.

Tra queste nuove tecnologie, possono offrire molte opportunità il Web in generale e, in particolare, le mostre organizzate appositamente per questo supporto. Le mostre virtuali, infatti, potenziano le prospettive di crescita e di valorizzazione dei beni culturali già introdotte dalla dimensione digitale.

Esse ampliano, inoltre, il pubblico al quale si rivolgono, dal momento che sono indirizzate non solo agli addetti al settore, ma ad un numero potenzialmente sempre più vasto e diversificato di utenti. Proprio per andare incontro alle esigenze dei nuovi segmenti di pubblico, è necessario che siano utilizzati dei modelli di gestione in grado di generare percorsi virtuali diversificati, ma che mantengano anche costi di produttività accettabili.

E' necessaria, quindi, la presenza di una base teorica, metodologica e strumentale adeguata per poter sviluppare delle mostre virtuali online e giungere in maniera sempre più completa all'ubiquità d'accesso garantita dalla Rete, oltre che al policentrismo della custodia e della fruizione dei beni culturali.

Le mostre realizzate per il Web hanno, perciò, una rilevanza istituzionale e vanno considerate come un'attività strategica da pianificare e sostenere per la crescita futura.

In ambito europeo, di grande rilevanza è il progetto MINERVA - Ministerial Network for Valorising Activities in digitisation (2002-2006) - che è stato coordinato dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali italiano e al quale hanno preso parte anche i Ministeri della Cultura degli Stati Membri dell'Unione Europea, Russia e Israele. Questo progetto rientra nell'obiettivo generale di rendere fruibile il patrimonio culturale europeo in maniera sempre più ampia attraverso la Rete Internet e, in particolare, ha come obiettivo primario la creazione di una visione comune a livello europeo che porti a definire azioni e programmi nell'ambito dell'accessibilità e della fruibilità dei beni culturali in Rete, cercando un equilibrio e un'omogeneità transnazionale delle attività digitali (Piccinino 2007). Il progetto MINERVA opera a livello politico in quanto garantisce una collaborazione tra gli Stati attraverso le istituzioni con competenza sul patrimonio culturale, ma è attivo anche per diffondere la conoscenza delle politiche e dei programmi comunitari. A livello tecnico, invece, intende creare una piattaforma condivisa contenente linee guida per la digitalizzazione del patrimonio culturale.

Il primo manuale pubblicato da MINERVA per la qualità del Web risale al 2003 e definisce una serie di criteri in base all'identità del Soggetto Culturale e agli obiettivi che esso vuole perseguire tramite il Web . La seconda edizione italiana del *Manuale per la qualità dei siti*

*Web pubblici culturali* risale al 2006 e propone soluzioni per risolvere i problemi più ricorrenti, che generalmente riguardano i contenuti, e una panoramica di leggi e regolamenti europei. Dal Manuale è stato estratto un Vademecum, i dieci *Principi per la qualità di un sito Web culturale*, che deve essere utilizzato per controllare che il sito sia trasparente, efficace, aggiornato, accessibile, concentrato sull'utente, reattivo, multilingue, interoperabile, gestito, conservato (Piccininno 2007).

Esiste, poi, un manuale in inglese, il *Quality Principles for cultural Web sites: a handbook*, con la rispettiva traduzione italiana che serve a spiegare nel dettaglio i dieci principi e a proporre dei test di verifica della loro applicazione. L'ultimo prodotto di MINERVA, infine, è *Museo&Web*, cioè il *Kit di progettazione di un sito Web di qualità di un museo medio-piccolo*, disponibile in Italiano, Inglese e Francese, destinato a musei con risorse umane e finanziarie non sufficienti per creare un proprio sito Web. *Museo&Web* fornisce loro informazioni e modelli di pagine html da scaricare e modificare a seconda delle esigenze.

L'ultima creazione italiana, non ancora disponibile nella versione definitiva, è MOVIO: *Mostre Virtuali Online*, uno strumento progettato dall'ICCU con lo scopo di aiutare qualunque istituzione culturale ad organizzare mostre virtuali online.

A sottolineare l'importanza che comincia ad assumere anche in Italia, nell'ambito della conservazione e valorizzazione della cultura, l'utilizzo degli strumenti tecnologici e, in particolare, la creazione delle mostre virtuali online, è il ruolo sempre maggiore assunto dall'OTEBAC, l'osservatorio tecnologico per i Beni e le Attività culturali, il quale ha l'obiettivo di offrire un supporto ai soggetti culturali pubblici per lo sviluppo di siti Web e per la creazione e il reperimento di contenuti digitali secondo standard e criteri di qualità condivisi. L'OTEBAC collabora spesso all'interno del progetto MINERVA nell'elaborazione e nell'adozione di documenti che forniscono linee guida generali per migliorare la qualità dei siti Web culturali; tra questi testi, i più importanti sono:

- a. *Museo&Web* : *kit di progettazione di un sito di qualità per un museo medio - piccolo*, si tratta di un documento che fa parte dei "kit di progettazione e modelli di riferimento per siti Web di soggetti culturali pubblici" all'interno del progetto MINERVA, cioè di una Rete di esperti appartenenti a diversi Paesi europei e a vari settori dei beni culturali e dell'informatica che hanno condiviso esperienze, conoscenze e metodi di lavoro.

b. *Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione* (aggiornato alla versione 1.0, settembre 2011) è un documento nato dalla cooperazione tra l'Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane (ICCU) e l'Istituto centrale per gli archivi (ICAR) in collaborazione con l'Osservatorio tecnologico per i beni e le attività culturali (OTEBAC); esso vuole illustrare lo stato dell'arte in tema di mostre virtuali online partendo da esperienze concrete svolte nell'ambito italiano e nel panorama internazionale.

In questa trattazione si prenderanno in considerazione i due testi appena citati, *Museo&Web : kit di progettazione di un sito di qualità per un museo medio - piccolo* e *Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione*, e il kit open source *MOVIO: MOstre Virtuali Online* (Tabella 2).

	<b>Museo&amp;Web</b>	<b>Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione</b>	<b>MOVIO: MOstre Virtuali Online</b>
<b>produttori</b>	MINERVA	ICCU, ICAR, OTEBAC, MINERVA	ICCO
<b>anno di realizzazione</b>	2004, poi implementato	2011, poi implementato	2014
<b>indirizzato a</b>	musei medio-piccoli	musei	istituti culturali italiani, pubblici e privati
<b>scopo</b>	risolvere problemi legati ad accessibilità e qualità dei contenuti culturali	digitalizzare i contenuti e renderli accessibili e condivisibili le informazioni; progettare mostre virtuali online	realizzare mostre digitali per il web, fruibili anche attraverso dispositivi mobile
<b>struttura</b>	4 parti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- linee guida ed esempi</li> <li>- tutorial</li> <li>- verifica della qualità</li> <li>- modelli</li> </ul>	5 capitoli: <ul style="list-style-type: none"> <li>- concetti e definizioni</li> <li>- produzione mostre virtuali</li> <li>- 18 raccomandazioni e un consiglio</li> <li>- cassetta degli attrezzi</li> <li>- appendici</li> </ul>	Vari strumenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- CMS MOVIO</li> <li>- CMS MOVIO per mobile</li> <li>- MOVIO APP</li> <li>- MOVIO HUB</li> <li>- tutorial</li> </ul>

**Tabella 2: Linee guida**

### *Museo&Web*

*Museo&Web* è uno strumento progettato dalla commissione di studio per la creazione di un prototipo di sito Web culturale pubblico nell'ambito dell'attività del Work Plan WP5 Italia "Identificazione dei bisogni degli utenti e dei criteri di qualità per un accesso comune" del

progetto MINERVA. Questo prototipo è consultabile online e contiene le indicazioni necessarie a sviluppare e gestire il sito Web di un museo, in particolare di dimensioni medio-piccole, dal momento che in Europa e, soprattutto, in Italia sono molto diffusi i musei locali e territoriali e, nella maggior parte dei casi, non sono ancora dotati di siti Web propri. La prima versione di *Museo&Web* è stata presentata ufficialmente in lingua italiana il 16 dicembre 2004, ma è stata, poi, implementata nella versione inglese per poterla condividere all'interno del progetto MINERVA Plus. Questo strumento si propone come guida nello sviluppo dell'architettura del sito Web, ma anche nella realizzazione pratica, tramite modelli messi a disposizione online che possono essere personalizzati con interventi di carattere grafico. Gli obiettivi principali di *Museo&Web* riguardano la possibilità di risolvere problemi legati all'accessibilità e alla qualità dei contenuti culturali, partendo dalle esperienze maturate all'interno del progetto MINERVA. Due fattori sono particolarmente innovativi: da un lato, la volontà di “fornire agli esperti del patrimonio culturale una serie di informazioni fondamentali per capire come è strutturata un'applicazione Web culturale e quali sono le sue innumerevoli potenzialità”, dall'altro “il porre come elemento chiave di un sito Web di qualità i contenuti e non solo la veste grafica” (Piccininno 2007). *Museo&Web* è stato inserito nel progetto MEDCULT finanziato dal programma UNESCO Information for All con lo scopo di diffondere il Web anche nei Paesi arabi del bacino del Mediterraneo.

Per quanto riguarda l'accessibilità, caratteristica fondamentale di una esposizione, ancor più se online, si è tenuto conto dei ventidue requisiti definiti dallo “Studio sulle linee guida recanti i requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità e le metodologie tecniche per la verifica dell'accessibilità”, delle disposizioni contenute nella c.d. Legge Stanca (“Disposizioni per favorire l'accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici”, legge n. 4 del 9 gennaio 2004) e del d.m. dell'8 luglio 2005 circa i requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità agli strumenti informatici. E' da sottolineare come già nel 1997 il W3C abbia lanciato il programma WAI, *Web Accessibility Initiative*, al fine di definire le buone pratiche di accessibilità, poi elaborato fino a giungere alle linee guida WCAG, *Web Content Accessibility Guidelines*, rilasciate nel 1999 e poi di nuovo nel 2008 sotto forma di W3C Recommendation. Il prototipo Museo&Web permette di visualizzare i contenuti indipendentemente dalla tecnologia in uso, cioè in tutti i casi di “strumenti hardware e software limitati”, e assicura la consultazione completa anche agli utenti diversamente abili. Esso è navigabile attraverso le tecnologie assi-

sive e si possono ingrandire i caratteri; la grafica, poi, è semplice e “neutra”, dal momento che si sono scelte le tonalità del grigio, in modo che siano gli utenti ad adattarla alle singole esigenze grafiche del loro progetto del museo online. I testi hanno uno scopo didattico e di guida nei confronti dell’utente che voglia applicare il prototipo (Di Giorgio et al. 2006).

*Museo&Web* si articola in quattro parti:

- struttura e contenuti del prototipo: questa prima sezione detta le linee guida per organizzare i contenuti e i servizi, portando anche come esempi siti italiani o stranieri;
- tutorial: sono forniti suggerimenti ed informazioni pratiche su architettura, gestione, interoperabilità e multilinguismo, nel rispetto dei principi di accessibilità e usabilità;
- verifica della qualità: per poter valutare l’applicazione del proprio sito Web, sono necessari alcuni strumenti pratici forniti in questa sezione;
- modelli: sono presenti, e si possono scaricare, modelli di home page e di due pagine del sito.

Si prevede di sviluppare il prototipo per poterlo, poi, applicare anche ad altre categorie di soggetti culturali pubblici, tra i quali biblioteche, archivi, patrimonio diffuso e uffici di tutela.

### *Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione*

All’interno delle strategie di Europa 2020, l’elenco degli obiettivi che vogliono essere perseguiti dall’Agenda digitale europea, c’è anche quello di sfruttare al meglio le tecnologie dell’informazione e della comunicazione per favorire l’innovazione, la crescita economica e il progresso al fine di creare una “piattaforma legale, moderna, competitiva e ‘consumer friendly’ per un mercato unico del contenuto creativo online” (Mibac et al. 2011, p.8). Questo stesso obiettivo è portato avanti anche all’interno del progetto europeo INDICATE, che propone di indagare il modo in cui le mostre virtuali possano beneficiare dei servizi offerti dalla *e-infrastructures*. L’analisi del Web culturale, inoltre, era già stata portata avanti dal progetto MINERVA agli inizi del Duemila e il suo quinto punto sosteneva che un sito Web culturale dovesse “selezionare digitalizzare, indicizzare, presentare e controllare i contenuti per creare un sito Web efficace per tutti gli utenti”. Il progetto MINERVA ha contribuito a “normalizzare” i siti Web culturali uniformandoli a standard e requisiti qualitativi condivisi a livello europeo, con il conseguente sviluppo di espressioni concettuali, strumentali e linguistiche proprie dell’ambito del Web .

Anche Internet Culturale aveva proposto dei percorsi culturali, iniziativa ripresa, poi, dal portale CulturaItalia, vetrina del patrimonio culturale italiano nella quale le istituzioni culturali possono promuovere i loro contenuti e valorizzarli attraverso itinerari e percorsi.

L'Istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane (ICCU) in collaborazione con l'Istituto centrale per gli archivi (ICAR) ha elaborato delle linee guida per realizzare mostre virtuali online. Questa iniziativa è connessa alla volontà dei vari soggetti di "fare sistema" e di cooperare, in linea con il programma del Sistema archivistico nazionale (SAN) all'interno del quale i diversi "sistemi informativi, statali e non, trovano un punto di incontro, coordinamento e integrazione e nel quale si integrano numerosi portali e percorsi tematici, meta-archivi virtuali modulati su un inedito concetto di biblioteca digitale online, [...] deposito "ibrido", repository strutturato di risorse culturali, dotato di forme di accesso integrate e trasversali rispetto alla frammentazione del patrimonio" (Mibac et al. 2011, p. 10). La tecnologia attuale permette la separazione delle funzioni di valorizzazione e diffusione da quelle di conservazione grazie all'ubiquità della Rete e alla digitalizzazione degli oggetti reali. Il Web offre la possibilità di gestire in maniera trasversale tutte le risorse presenti online, ma dall'altra parte bisogna limitare la frammentazione del patrimonio introducendo degli standard comuni in modo da consentire il maggior grado possibile di interoperabilità tra i vari archivi digitali presenti online (Galluzzi 2008). Si ricerca, quindi, uno strumento in grado di mediare tra i vari attori per poter integrare e rendere accessibili informazioni provenienti da domini culturali diversi.

Le linee guida, nate da una riflessione condivisa tra esperti e operatori dei diversi settori dei beni culturali, sono destinate alle istituzioni culturali con lo scopo di aiutare i vari attori a:

- digitalizzare i propri contenuti per favorirne l'accesso e la conservazione;
- valorizzare i propri oggetti digitalizzati attraverso mostre virtuali, percorsi tematici interattivi, ipertestuali e ipermediali;
- attrarre nuovi segmenti di pubblico;
- superare i limiti della frammentazione del patrimonio culturale;
- separare la governance della conservazione dalle strategie di valorizzazione del patrimonio;
- utilizzare nuovi metodi per la produzione intellettuale, la comunicazione e la diffusione delle conoscenze.

Il primo capitolo tratta di concetti e definizioni generali, mentre il secondo definisce il processo di produzione di una mostra virtuale, il quale consiste di cinque fasi: ideazione; progettazione; realizzazione; collaudo, pubblicazione, comunicazione e diffusione; aggiornamento, mantenimento e conservazione.

#### \* Ideazione

In questa prima fase si cercano di definire gli obiettivi da raggiungere, i temi della mostra, i soggetti da coinvolgere, i destinatari, la verifica della praticabilità, i tempi e le criticità. Si consiglia di iniziare il lavoro da un'attività di brainstorming, servendosi anche della regola del giornalismo anglosassone delle 5 W (who, what, when, where, why) a cui aggiungere "how", al fine di raccogliere le idee e di sintetizzarle in maniera concisa ed essenziale.

E' importante cercare di ideare mostre virtuali e itinerari con fini didattici, i quali sono caratterizzati da un'enfasi particolare sui contenuti o sui linguaggi e sugli strumenti utilizzati. La mostra, ad esempio, può essere complementare alla didattica in aula, come approfondimento o laboratorio, utile per ogni fase dell'educazione scolastica, compresa la formazione universitaria e post-laurea; può essere, inoltre, indirizzata all'apprendimento degli adulti o anche prevedere programmi individuali di insegnamento. E' fondamentale definire gli obiettivi didattici e culturali per capire quali siano gli strumenti necessari per costruire la mostra o l'itinerario.

In questa prima fase, dunque, si pongono le base del progetto servendosi anche degli strumenti del marketing.

Bisogna, poi, prendere in considerazione quali siano gli attori coinvolti e a chi sia rivolta l'esposizione, coerentemente con la mission museale e gli obiettivi che si è prefissata l'istituzione.

Negli ultimi decenni è cambiato il modo di pensare il processo di fruizione culturale e si è cominciato a porre in primo piano il ruolo dell'utente, fatto che ha portato a nuove prospettive nella progettazione e nella gestione delle attività e dei servizi. I curatori e i responsabili dei musei sentono sempre più la necessità di conoscere e di rispettare le aspettative delle varie fasce di pubblico per, poi, verificare il gradimento dopo l'erogazione del servizio. Ciò si può spiegare con l'esigenza di entrare in relazione con i vari pubblici e di raggiungere anche quelli potenziali o, addirittura, il non-pubblico, ponendo in una posizione privilegiata il fruitore stesso (Masi 2013, p. 27). In questa prima fase è importante anche attuare la segmentazione del mercato per capire le richieste specifiche dei singoli consumatori e per poter indirizzare ad

ogni segmento risposte specifiche e adeguate alle attese. Per definire i segmenti, omogenei al loro interno ma eterogenei tra di loro, ci si serve di descrittori di vario genere, a scelta di coloro che attuano la segmentazione sulla base di quelli che nel passato si sono dimostrati più efficaci o rivelatori nello stesso contesto; i descrittori possono essere raggruppati in macrogruppi: geografici, socio-demografici, psicografici e legati al beneficio del prodotto che il consumatore cerca. Per potersi rapportare ai vari target di clienti, è necessario utilizzare molti canali, tra i quali l'advertising, le media relations e la comunicazione digitale, senza che uno escluda l'altro e in modo da riuscire a raggiungere il numero maggiore di pubblici possibile, proprio per superare la loro diversità (Macchi 2013, p.113).

Nel settore dei beni culturali, diversi studi hanno cercato di definire i segmenti dei consumatori di arti: Steinberg, Miaoulis e Lloyd, ad esempio, ne hanno individuati sette, un altro studio canadese otto sulla base dei benefici ricercati dai fruitori.

Maggiore è la segmentazione per benefici, più utile si rivela questo processo per il marketing manager in quanto può predisporre migliori strategie di mercato sulla base della comprensione dei benefici specifici attesi (Colbert 1996). Così come il marketing manager, anche il manager culturale deve attuare un'indagine sulla realtà in cui opera, al fine di poter programmare le proprie attività in modo efficace e per poter capire con che bacino di utenza si deve confrontare. La natura generalmente eterogenea del pubblico impone al manager delle riflessioni sulle strategie da adottare, in modo da riuscire a conquistare uno spazio di una certa importanza all'interno dell'offerta culturale totale. Per fare questo e affinché i diversi profili di pubblico si riconoscano nella proposta del museo, si può attuare una diversificazione dell'offerta (Masi 2013, p. 32). Le analisi rivolte al pubblico reale mostrano, dunque, informazioni relative alle caratteristiche della domanda, al processo decisionale di acquisto, alle informazioni quantitative e qualitative e alle modalità di consumo. Vi sono, poi, studi che esaminano la percezione esterna del museo tra coloro che lo visitano poco o per niente, cioè il cosiddetto non pubblico o pubblico potenziale.

Una volta messa in atto la segmentazione e decisa la fascia di mercato su cui puntare (targeting), l'istituzione può posizionarsi all'interno del segmento o dei segmenti prescelti tenendo conto delle politiche di offerta che decide di portare avanti. Il posizionamento consiste nel definire un'offerta in modo che essa occupi una posizione ben distinta nella mente del cliente attraverso la formulazione di una proposta di valore che costituisce la motivazione profonda per un determinato gruppo di clienti ad acquistare un certo prodotto. Definire la mission del-

L'impresa culturale è il primo passo da compiere per poter, poi, pianificare delle strategie da attuare al fine di raggiungere gli obiettivi che ci si è prefissati. La mission può essere intesa come l'enunciato che individua le finalità del museo ed identifica il campo di attività in cui il museo opera o intende operare. Essa è il risultato di un processo creativo e imprenditoriale che nasce dagli intenti degli attori chiave che operano all'interno del museo, coerentemente con l'ambiente socio-culturale, le istanze dei portatori di interesse, la natura del patrimonio conservato e l'evoluzione storica del museo (Coda 1995). La missione di un museo è principalmente quella di educare il pubblico, ma, oltre a questo, le istituzioni d'arte si trovano a competere sul mercato dell'offerta culturale con tutte quelle strutture che attraggono proponendo occasioni di svago, motivo per cui un altro degli obiettivi è l'intrattenimento. Proprio dall'unione di questi due concetti si parla oggi di "edutainment", neologismo che deriva dalla fusione delle parole "education" e "entertainment" e che consiste nello sviluppo di prodotti che facilitino la trasmissione di conoscenza per mezzo dell'intrattenimento. I prodotti di edutainment, quindi, possono consentire al visitatore di vivere nel museo un'esperienza di apprendimento piacevole, conferire un valore aggiunto alla visita in termini di interattività oppure contribuire all'attività di promozione e comunicazione del museo stesso. "Una maggiore attenzione alle regole del mercato da parte dei musei pubblici non lede i primari obiettivi culturali. Oggi, a tal proposito, aumenta la consapevolezza dei musei della possibilità di servirsi degli strumenti della pianificazione e del marketing strategico per ottenere idonei risultati senza compromettere la propria missione e la propria integrità culturale" (Masi 2013, p. 24). Le istituzioni culturali, dunque, portano avanti la propria missione statutaria insieme al costante impegno di recuperare le risorse economiche necessarie alla gestione, cioè svolgono una gestione professionale con una mentalità aziendale agendo come imprese culturali. "I musei hanno cominciato a pensare non più in termini di pubblico ma di pubblici. L'attenzione si sta focalizzando sulla qualità dell'esperienza del visitatore, elemento che ha condotto a ripensare il modo con il quale il museo espone e comunica la propria collezione" (Marini Clarelli 2005, p. 18). Si tratta di fare in modo che il pubblico si avvicini ad un servizio che non rientra fra quelli di prima necessità. Il successo del museo, dunque, non dipende solo dalle opere che espone, ma anche da una serie di elementi esterni. Spesso, ad esempio, i fruitori vanno a visitare un museo "per sentirsi *à la page*, per poter parlare di un determinato artista che in quel momento ha grande visibilità mediatica, perché nella cultura del proprio Paese le persone che si interessano a quella forma artistica godono di particolare considerazione. Si tratta per lo più

di bisogni indotti da efficaci campagne di comunicazione e di marketing, che sono quindi un tassello fondamentale per la riuscita di un'impresa culturale" (Masi 2013, p. 28). Il museo, dunque, deve inserire come punto di riferimento del proprio processo di creazione di valore il fruitore (Li Pomi, 2003).

#### \* Dalla progettazione alla realizzazione

La fase di progettazione è quella nella quale si verifica la fattibilità di quanto emerso durante l'ideazione, per poi definire i passi necessari per giungere alla realizzazione.

Bisogna, innanzi tutto, individuare il team di lavoro, cioè tutte le figure professionali che saranno coinvolte nella realizzazione del progetto, generalmente composto da personale dell'istituzione, consulenti ed esperti esterni, ditte specializzate ed utenti finali. Il team di lavoro può essere suddiviso, per quanto riguarda le competenze, in cura scientifica, comitato scientifico, segreteria tecnico-organizzativa, amministrazione, digitalizzazione, architettura dell'informazione, grafica, elaborazione di testi e di risorse multimediali, redazione Web, traduzione, sviluppo informatico, comunicazione ed ufficio stampa, servizi didattici, sponsorizzazioni, media partnership, verifica della qualità, consulenze esterne ed utenti. Segue, poi, l'individuazione delle risorse digitali da integrare nella mostra virtuale servendosi di un dossier che raccolga tutte le informazioni relative a questo ambito. E' fondamentale, inoltre, verificare lo stato della digitalizzazione delle varie risorse. Dopo aver identificato il pubblico al quale ci si vuole rivolgere e gli argomenti da comunicare, si deve definire la struttura della mostra virtuale, individuando le chiavi di lettura e i livelli di approfondimento dei temi trattati; essa deve avere un proprio menù di navigazione, accessibile da tutte le pagine della mostra. La struttura della mostra virtuale poggia su tre macroaree, cioè quella dei contenuti, nella quale viene sviluppato l'argomento della mostra, delle informazioni, che fornisce notizie sull'esposizione virtuale e su quella reale, e dei servizi, la quale consente l'accesso diretto alle pagine attraverso cui essi vengono erogati. La scelta della tecnologia da utilizzare nella realizzazione di una mostra virtuale è strettamente dipendente dalle risorse a disposizione. Bisogna tenere presente che sono fondamentali l'usabilità e l'accessibilità dei contenuti e che le soluzioni tecnologiche devono essere efficaci ed intuitive; esse servono solo per la trasmissione delle informazioni e non hanno un valore di per sé. Gli strumenti tecnologici, dunque, possono offrire molte opportunità:

- una fruizione analitica degli oggetti digitali, in grado di visualizzare l'opera fin nei minimi dettagli e anche da punti di vista che l'esposizione reale non consentirebbe;
- una fruizione diversificata per tipologie di utenti ai quali possono essere offerti servizi online differenti e specifici;
- un accesso attraverso piattaforme diverse, ad esempio tramite dispositivi mobile;
- il coinvolgimento diretto dell'utente soprattutto grazie al Web 2.0

Tra gli strumenti a disposizione, sempre più spesso si utilizzano le tecnologie 3D, ad esempio la panografia o fotografia immersiva che permette di avere la completa osservazione dell'ambiente circostante o i modelli 3D fruibili in tempo reale che, però, sono ancora poco efficaci nella resa fotorealistica.

Altri dispositivi che vengono frequentemente introdotti sono:

- il QR code, cioè un codice a barre contenente un link che permette di visitare i contenuti dell'indirizzo criptato per poter leggere dettagli, orari, news e contenuti multimediali. Esso è spesso utilizzato come strategia di marketing per attirare l'utenza tramite lancio di concorsi o distribuzione di gadget virtuali della mostra;
- PDA o Personal Digital Assistant, cioè un palmare che "guida" l'utente durante la visita attraverso l'interfaccia per contenuti multimediali, streaming per contenuti audio-video, integrazione del Web in wi-fi, flessibilità,...
- telefoni mobile: attraverso gli smartphone, si favorisce soprattutto l'approccio dell'utenza giovanile attraverso la valorizzazione di processi di comunicazione e apprendimento informali, flessibili e partecipativi.
- Realtà aumentata (augmented reality): si tratta della sovrapposizione della realtà virtuale alla realtà avvertita dal soggetto, il quale può così vedere sul display del dispositivo informazioni sui luoghi che sta inquadrando. La realtà aumentata è stata applicata anche alle mostre organizzate in luoghi reali, ad esempio al MoMA di New York, il quale ha ospitato, inizialmente a sua insaputa, un'esposizione visibile solo dalle persone dotate di un'applicazione per smartphone, per dimostrare come i lavori virtuali si mescolassero alle opere dei musei ufficiali. Nell'ottobre del 2010, infatti, gli artisti Sander Veenhof e Mark Skwarek hanno voluto sollevare la questione dell'impatto dell'Augmented Reality (AR) sugli spazi pubblici e privati, oltre a dare una dimostrazione delle frontiere raggiunte dall'arte digitale (Billings 2011). L'Augmented Reality offre ai visitatori un numero aggiuntivo di contenuti ed è proprio il fruitore a decidere cosa vedere all'interno delle gamma offerta dal museo e,

di conseguenza, il ruolo del curatore cambia, se non, addirittura, passa in secondo piano. Interessante è anche la possibilità di questa tecnologia di ricontestualizzare gli oggetti presenti nei musei, dal momento che, come ha detto Margriet Schavemaker, direttrice dello Stedelijk Museum, gli oggetti presenti nella collezione di un museo sono rimossi in maniera permanente dal loro contesto originale e posti all'interno di un "white cube". Attraverso l'Augmented Reality, però, la collezione non ha più confini geografici o spaziali, in quanto gli oggetti sono nuovamente inseriti nella location originaria (Billings 2011, p. 2)

Sempre nella fase della progettazione è fondamentale la redazione di un bilancio di previsione o budget, seguita dalla definizione delle fasi operative e dalle tempistiche.

Una volta decisi ed approvati tutti i punti, si può procedere alla realizzazione vera e propria.

#### \* Collaudo, pubblicazione, comunicazione e diffusione

Dopo aver realizzato la mostra virtuale, il prodotto deve superare la fase di collaudo attraverso test di usabilità e di accessibilità e, solo in seguito, potrà avvenire la sua messa in Rete. "Il Web è nato con una concezione strettamente testuale, ma è divenuto in pochissimo tempo spiccatamente visivo: non solo i suoi contenuti sono spesso immagini e grafica, ma la concezione stessa delle pagine Web - il layout, la scelta delle icone, la disposizione dei contenuti e dei link, ecc. - e l'uso dei meccanismi di puntamento (quali il mouse) si basano essenzialmente sull'uso della vista" (Speroni et al. 2004). Importante è, quindi, il rispetto della normativa sull'accessibilità, cioè sulla proprietà dell'applicazione Web secondo la quale contenuto informativo, le modalità di navigazione e gli elementi interattivi devono essere accessibili per tutti gli utenti, indipendentemente dalla loro disabilità, dal tipo di tecnologia utilizzata per accedere all'applicazione e dal contesto in cui operano. La WED (Web as Dialogue) technology, attualmente, è il miglior tentativo verso una usable accessibility, in grado di rendere il contenuto del sito Web accessibile e l'esperienza gratificante anche per le persone non vedenti; questo approccio descrive l'accesso al Web utilizzando la metafora di un dialogo tra l'utente e il sito: il fruitore seleziona il bottone su cui cliccare e il sito, in risposta, offre contenuti e nuove possibilità conversazionali, cioè proposte di link.

La mostra virtuale deve, quindi, raggiungere il target di riferimento dopo aver sfruttato mezzi tradizionali di comunicazione e strumenti di social media marketing in grado di selezionare il tipo di utenza al quale rivolgersi in base agli obiettivi prefissati, al tempo e alle risorse a disposizione. Tra gli strumenti di comunicazione tradizionale annoveriamo quelli che prevedo-

no una comunicazione lineare e a senso unico come il sito Web dell'istituzione curatrice, l'area delle news, l'homepage, ma anche cataloghi, comunicati stampa o interviste. Vi è poi un'altra categoria di strumenti denominata social media marketing; si tratta di una branca del marketing che sfrutta le piattaforme di Social Network trattandole come canali mediatici, che costruisce un messaggio promozionale decodificando il feedback dell'utenza e che genera visibilità sul Web 2.0. Si predispongono, per esempio, fan page su Social Network, iniziative aggreganti sul Web e video su piattaforme di condivisione. All'interno dei social media, ci si può focalizzare su alcune categorie differenti per funzione:

- i Social News, che permettono di leggere e “votare” notizie su temi diversi;
- i Social di Condivisione, che consentono di creare, caricare e condividere video e foto;
- i Social Network, che danno la possibilità a persone con interessi comuni di mantenersi in contatto
- i Social Bookmarking, i quali offrono l'opportunità di salvare tra i preferiti e condividere i siti e le informazioni di maggior interesse.

La proliferazione di nuovi generi di tecnologie nella comunicazione dei beni culturali dà vita a pratiche che sono messe in atto durante tutto il processo di curatela museale e di valorizzazione dei beni culturali. Come conseguenza di questo fenomeno, si ha che aumentano il valore e l'impatto del museo nei confronti del fruitore, poiché si crea una comunicazione online e una partecipazione alla comunità virtuale attraverso azioni che si svolgono prima e dopo la visita. Questi nuovi sviluppi nell'ambito della comunicazione e della pratica museale rappresentano il futuro del museo e avranno un grande impatto socio-culturale (MUSEI 2.0 s.d. a). Il museo, dunque, deve adattarsi quanto più possibile alla società attraverso una strategia di Social Media Marketing che permetta di trasformare il visitatore virtuale in visitatore reale.

#### \* Aggiornamento, mantenimento e conservazione

Anche una collezione o un progetto espositivo digitale devono essere preservati nel tempo in modo tale da consentirne in futuro l'accesso, evitando problemi come la perdita o la manipolazione delle informazioni causati principalmente dalla compresenza di tipologie diverse di opere da conservare. Alcune possibilità di semplificazione del processo di salvaguardia sono offerte dai nuovi sistemi di storage online e dai software e formati aperti, dal momento che la conservazione digitale assicura che gli utenti del futuro possano identificare, ricercare, tratta-

re, interpretare, utilizzare documenti in un ambiente caratterizzato dalla modifica costante della tecnologia, a condizioni che ne assicurino l'autenticità (Guercio s.d.)

E' importante tenere in considerazione anche le "Diciotto raccomandazioni e un consiglio" contenuti nel terzo capitolo delle *Linee guida*, fondamentali per la buona realizzazione della mostra virtuale e per il rispetto degli obiettivi pubblicati nel 2005 nel *Manuale della qualità dei siti Web culturali pubblici*. Le diciotto raccomandazioni sono:

1. Rappresentare attraverso la mostra l'identità del soggetto culturale valorizzandone il patrimonio e le risorse professionali e culturali e contribuendo a rafforzarne la *mission*;
2. Diffondere contenuti culturali assicurando diversi gradi di approfondimento, dal più semplice al più complesso;
3. Favorire modelli di cooperazione attraverso il coinvolgimento delle istituzioni che si occupano delle stesse tematiche;
4. Individuare il target di riferimento tenendo conto, quando è necessario, di eventuali categorie di utenti o delle fasce di età;
5. Prevedere il multilinguismo o almeno una seconda lingua: l'utente può essere ovunque;
6. Consentire l'interazione dell'utente attraverso l'ipertesto e l'ipermedia e valutare il suo possibile coinvolgimento come fornitore di contenuti;
7. Indicare chiaramente l'argomento della mostra, definendo in modo chiaro i confini entro cui si sviluppa;
8. Verificare che i contenuti provengano da fonti affidabili, i cui riferimenti sono forniti all'utente;
9. Considerare le finalità didattiche come un criterio importante per definire contenuti, strumenti e servizi;
10. Assicurarsi che le norme sul diritto d'autore siano rispettate sia in relazione ai singoli documenti sia rispetto al prodotto finale, rendendo espliciti online le dichiarazioni di copyright e i termini di riuso;
11. Utilizzare un linguaggio adatto alle caratteristiche del Web e modulato sui target di riferimento individuati;
12. Vivacizzare la narrazione attraverso un progetto grafico efficace e l'uso di media diversificati (testo, immagine, audio, video, 3D ecc.), selezionati per arricchire di senso il racconto;

13. Valutare se la mostra in progettazione possa avere un impatto significativo sull'indotto turistico-culturale e sul merchandising e, in caso affermativo, approfondire tale aspetto;
14. Progettare un prodotto usabile garantendo la massima accessibilità alle informazioni e la piena fruibilità dei servizi offerti, nel rispetto della normativa e delle linee guida vigenti, possibilmente coinvolgendo l'utente nella progettazione;
15. Progettare la mostra all'interno di architetture di sistema scalabili, che consentano l'arricchimento nel tempo dei contenuti e dei servizi online;
16. Mettere le tecnologie al servizio dei contenuti e non viceversa, affinché il messaggio culturale prevalga sull'uso di applicazioni informatiche fini a se stesse;
17. Privilegiare tecnologie riutilizzabili in progetti successivi e linguaggi informatici che consentano l'interoperabilità;
18. Pubblicizzare la mostra all'esterno attraverso i media tradizionali, la partecipazione attiva a portali tematici, siti Web e blog di settore, Social Network e mondi virtuali.

Termina, poi, con un consiglio: “divertitevi quando progettate la mostra virtuale: un risultato noioso per voi sarà noioso anche per l'utente.”

(Mibac et al. 2011, pagg. 67-68)

Gli ultimi due capitoli, infine, contengono rispettivamente la cassetta degli attrezzi, una sorta di vademecum con le informazioni generali di grafica e di informatica, e le appendici, contenenti schemi ed esempi riassuntivi.

### *MOVIO: MOstre Virtuali Online*

L'istituto centrale per il catalogo unico delle biblioteche italiane ICCO, grazie al contributo della Fondazione Telecom Italia, sta creando un kit open source gratuito chiamato MOVIO, destinato agli istituti culturali italiani, sia pubblici che privati, per realizzare mostre digitali per il Web, fruibili anche attraverso dispositivi mobile. Dal momento che le mostre virtuali online sono viste come un'attività strategica che dovrebbe far parte dell'attività corrente del museo, questo strumento permette di valorizzare le opere presenti nelle collezioni, soffermandosi anche su quelle meno conosciute e non solo sui capolavori. Per svolgere il compito di diffondere la cultura e la conoscenza, è importante organizzare mostre, farsi conoscere attraverso il Web e collaborare con le altre figure professionali che possano incrementare i vantag-

gi per il mondo dell'arte e della cultura. Il kit MOVIO, già disponibile anche se non ancora nella versione definitiva, è stato progettato tenendo conto dei vademecum precedenti, tra i quali *Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione*.

Il MOVIO può essere utilizzato da chiunque, sia soggetto pubblico che privato, anche se non in possesso di competenze specifiche informatiche, e le modalità di applicazione sono mostrate attraverso tutorial presenti sul sito [www.movio.beniculturali.it](http://www.movio.beniculturali.it), corsi di formazione, mailing list, ... . Il MOVIO sottolinea la necessità e l'utilità di realizzare mostre virtuali per poter valorizzare il patrimonio culturale e rendere fruibili opere e documenti non accessibili, per migliorare l'apprendimento e rendere disponibile la visita da ogni parte del globo e anche attraverso dispositivi mobile. L'ICCO sta lanciando il MOVIO su Internet, anche se al momento (settembre 2014) non è ancora disponibile una versione definitiva con tutte le linee guida, ma solo la brochure e i primi videotutorial. Il kit MOVIO aiuta a progettare:

- una mostra virtuale online: si tratta di una raccolta ipermediale fruibile sul Web di oggetti digitali i quali sono legati tra loro, catturati in 2D o resi tridimensionali, resi fruibili attraverso esperienze coinvolgenti e, infine, dinamici, cioè aggiornati periodicamente;
- un percorso tematico: è una declinazione della mostra virtuale online e può essere un prodotto autonomo svincolato dal museo o dalla finalità di valorizzare raccolte e collezioni, uno strumento di arricchimento o di approfondimento all'interno di mostre virtuali online oppure un itinerario in cui è caratterizzante l'elemento geografico.

MOVIO è un kit composto da vari strumenti tra i quali vi sono:

1. un software open source, CMS MOVIO per realizzare mostre virtuali online, di facile utilizzo, che possiede delle funzionalità di base, ma la sua struttura a plug-in gli consente di essere espanso con nuove funzionalità. Può essere anche



Figura 8: caratteristiche del kit MOVIO

definito SCMS, cioè Semantic Content Management System, dato che la sua unicità è data dall'approccio semantico;

2. CMS MOVIO per mobile;
3. MOVIO APP per le piattaforme mobile più diffuse, attraverso la quale è possibile avere a disposizione, anche offline, una guida digitale della mostra da distribuire negli store più popolari;
4. MOVIO HUB, il catalogo online delle mostre digitali e reali realizzate con CMS MOVIO, che contiene schede delle esposizioni, gallerie fotografiche, un calendario con le esibizioni in corso, la possibilità di prenotare una visita, funzionalità social e “near me” per vedere quali mostre siano disponibili all'interno della zona indicata dall'utente.
5. il tutorial, online o dal vivo, su come usare il kit e l'implementazione delle linee guida.

Oltre alla possibilità di progettare la mostra in sé, si offre al curatore anche la possibilità di servirsi del “back end”, cioè di un “cruscotto” dal quale gestire i contenuti della mostra digitale, dell’ “ontology builder” per metterlo in contatto con l'utente affinché quest'ultimo possa approfondire lo studio di quanto ha visto, e dello “storyteller” per raccontare delle storie attraverso l'inserimento verticale di contenuti presenti in forme diverse (testi, immagini, gallerie fotografiche, ...). Attraverso Timeline e Google Maps, poi, chiunque può costruire delle cronologie visivamente ricche ed interattive e l'utente può trovare su una mappa anche i punti di interesse segnalati dal curatore. Quest'ultimo, può, inoltre, valorizzare le proprie immagini attraverso diversi tipi di gallerie fotografiche e rendere sensibili alcuni elementi dell'immagine stessa servendosi dell'hotspot; prima della pubblicazione della mostra digitale, infine, potrà compilare una scheda della mostra che fungerà da contenitore di informazioni generali ma anche da alimentatore del servizio MOVIO HUB. Il kit MOVIO si propone di rispettare alcune caratteristiche (Figura 8):

- Contenuti culturali: lo scopo è quello di favorire la trasmissione dei messaggi culturali, rispettando diversi gradi di apprendimento e il kit è disponibile in più lingue;
- Utenti: attraverso il kit MOVIO si vuole cercare di soddisfare più tipologie di utenti e di interagire con questi;
- Usabilità: il kit è pensato come uno strumento facile da utilizzare anche dagli operatori privi di competenze informatiche e accessibile per favorire la piena fruibilità dei servizi offerti;

- Multicanalità: il progetto è pensato per essere fruibile sia attraverso il Web che i dispositivi mobile, cioè smartphone e tablet;
- Open Source: MOVIO favorisce il riutilizzo delle tecnologie, dal momento che si basa sul framework Glizy, un sistema a componenti definite atomiche, cioè che svolgono funzioni minime, che sono riutilizzabili;
- Interoperabilità: rispetta gli standard per favorire l'interoperabilità con piattaforme culturali già esistenti.

Un altro progetto che deve essere menzionato è *#svegliamuseo*, una guida online che si differenzia da quelle precedentemente esposte perché più delle altre tiene in considerazione gli aspetti di marketing. Nonostante il museo porti avanti anche degli obiettivi connessi all'ambito economico, difficilmente si trova a lavorare secondo modalità proprie dell'economia. Questa guida, invece, propone degli strumenti connessi al marketing per poter migliorare l'intero processo di fruizione e non solo per aumentarsi i profitti.

### *#Svegliamuseo*

*#Svegliamuseo* è una guida pratica per comunicare la cultura online progettata da quattro persone con competenze diverse, Francesca De Gottardo, Valeria Gasparotti, Alessandro D'Amore e Aurora Raimondi Cominesi, in collaborazione con altri esperti, e diffusa gratuitamente online sotto forma di ebook. Con questo documento essi vogliono contribuire ad approfondire la conoscenza di strumenti spesso sottovalutati, ma sempre più utili all'interno della progettazione di siti Web, del content management e dell'analisi dei risultati. *#Svegliamuseo* è stato preso in considerazione in questa sede perché è il documento che più di tutti quelli citati propone una fase di marketing all'interno della progettazione del sito Web e dei social media. A differenza delle altre linee guida, infatti, nella sezione 5 "Obiettivi e risultati: l'utilizzo degli analytics per misurare performance museali" Pietro Colella affronta l'importanza della definizione di obiettivi, strategie, analisi qualitative e quantitative e target. L'ebook, scaricabile gratuitamente online e disponibile dal 2014, è suddiviso in otto capitoli, ciascuno dei quali offre una parte teorica molto semplice e chiara, utile per chi voglia avvicinarsi alla multimedialità, consigli ed esempi concreti di altri musei. I temi trattati sono:

- Il sito Web : in questa sezione si delineano le caratteristiche dello strumento tecnologico fondamentale che per primo deve essere progettato da ogni museo. Rifacendosi agli strumenti offerti da MINERVA , il *Manuale per la qualità dei siti Web pubblici culturali*, il CMS *Museo&Web* e i *10 principi per la qualità di un sito Web culturale*, Giannini (2014) spiega quali contenuti dovrebbero essere presenti nel sito Web culturale e come dovrebbe essere progettato il contenitore, tenendo in considerazione le buone pratiche di usabilità e accessibilità, e propone, infine, uno strumento di analisi e valutazione per la qualità del sito. Ogni sezione spiega in maniera chiara e semplice gli aspetti teorici, a partire da quelli di base, ed elenca quali siano le cose da fare e da non fare. Lo strumento di analisi, infine, viene applicato ai siti Web dei dieci musei più visitati al mondo e dei dieci italiani, ma si forniscono anche le tabelle per poter effettuare un'autoanalisi.

- Una tecnica di comunicazione, lo storytelling: è la pratica di raccontare storie in modo da suscitare emozioni nell'ascoltatore al fine di sviluppare un rapporto. Vi sono vari tipi di storytelling, molti aspetti da tenere in considerazione e diversi media di cui potersi servire. Anche in questo caso le spiegazioni sono molto dettagliate e permettono ad un utente che voglia mettere in pratica questa tecnica di trovare tutte le informazioni necessarie e i passaggi da seguire. Le best practice, infine, offrono degli spunti molto interessanti e concreti di quelle che possono essere le modalità di utilizzo dello storytelling.

- I social media per la cultura: sono elencati tutti i Social Network utilizzati dai musei, anche quelli meno frequenti, con caratteristiche, vantaggi e svantaggi e modalità di impiego. Anche in questo ambito gli esempi, sia positivi che negativi, possono essere utili per intraprendere l'uso di un Social Network.

- L'utilizzo degli analytics per misurare le performance online: questa sezione si concentra sull'importanza dell'analisi dei dati, cioè del processo di raccolta, elaborazione e rappresentazione dei dati al fine di supportare delle decisioni strategiche. Tale processo può essere suddiviso in tre fasi di eguale importanza, le quali sono precedute dalla definizione degli obiettivi che devono essere reali e raggiungibili, chiari e comprensibili a chi esegue il lavoro. Le persone che vengono coinvolte nell'analisi dei dati sono coloro che commissionano il lavoro e coloro che lo eseguono e lo presentano ed entrambi devono avere in mente quali siano gli obiettivi. L'analisi dei dati online viene svolta per gestire la relazione con il cliente attraverso gli strumenti offerti dalla Rete che rappresentano dei touchpoint. La gestione integrata dei canali Web si svolge in tre parti:

1. Fase analitica: l'analisi dei dati, con approccio qualitativo o quantitativo, può essere utile per individuare un target specifico, il reach o numero totale di clienti raggiunti e il livello di interazione tra visitatori e museo; si può, inoltre, delineare lo scenario in cui si posiziona il museo e fare riferimento alla SWOT analisi. Tra gli strumenti da utilizzare disponibili in Rete vi sono Google Analytics, Facebook Insights e Twitter Analytics per poter esaminare le rispettive piattaforme.
2. Fase strategica: le informazioni ottenute sono utilizzate per sviluppare strategie, purché siano coerenti con le caratteristiche del target e con degli obiettivi di medio/lungo periodo.
3. Fase operativa: questa terza parte comprende tutte le operazioni con le quali si realizza la strategia in maniera efficace ed efficiente. Queste azioni potrebbero, poi, essere seguite da un momento di verifica sul raggiungimento degli obiettivi qualitativi e quantitativi prefissati.

- *#Svegliamuseo*: lo scopo del progetto è quello di attirare l'attenzione sulla bassa diffusione a livello italiano degli strumenti digitali e soprattutto sulla mancata comprensione delle loro potenzialità. Si vuole aprire un dialogo per mettere in connessione quei musei internazionali che si servono degli strumenti digitali in maniera efficace, strutturata e creativa con quelli italiani interessati a prendere spunto sulle strategie Web e social da adottare. Si vogliono evidenziare, poi, le situazioni positive italiane e proporle come esempi in grado di coinvolgere anche altre realtà. Servendosi di un blog, di un gruppo su Facebook, di un hashtag e di un account su Twitter, inoltre, vengono condivisi online articoli relativi a storytelling, uso di wearable technologies, open data, internet of things, ... . Gli autori di *#Svegliamuseo* vogliono creare un aggregatore di risorse e un contenitore di idee, un punto di incontro e di dialogo al fine di "svegliare" i musei italiani online affinché sfruttino il potere del Web per creare un effetto Rete. Visto l'aumento della consapevolezza delle potenzialità offerte dai mezzi di comunicazione online, è importante cominciare a servirsene in maniera più costante, ma anche dopo una fase di pianificazione di target e di obiettivi a priori, seguita da una evaluation e analisi dei dati a posteriori, affinché i Social Network possano apportare dei contributi concreti alla gestione della struttura museale. Per semplificare e rendere più immediato il dialogo, è stato predisposto anche *Svegliamuseo On Air*, cioè una serie di incontri virtuali tramite Google Hangout che trattano dei temi più importanti e incoraggiano lo scambio di metodologie, esempi e consigli.

## CAPITOLO 3. METODOLOGIA

### a. Scelte metodologiche

Ci si appresta, a questo punto del lavoro, ad esporre le scelte metodologiche, l'approccio prescelto e i vari strumenti adottati per condurre l'analisi dei casi analizzati. Come già anticipato, l'obiettivo di questa ricerca è quello di individuare in che modo le istituzioni culturali si servano degli strumenti più recenti offerti dalla tecnologia per formulare le proprie strategie di marketing da mettere in pratica nelle varie fasi del processo di fruizione.

Secondo quanto teorizzato da Neuman e Kreuger (2003), l'analisi qui svolta rispetta una serie di caratteri generali, primo tra tutti quello empirico, relativo al fatto che ci si riferisca ad una realtà alla quale si può accedere attraverso atti conoscitivi concreti, dal momento che è costituita da azioni, interazioni, percezioni, comportamenti, strutture, ... . La ricerca, poi, è svolta mediante un accurato processo di raccolta e di analisi dei dati, non lasciando spazio all'improvvisazione e rispondendo, quindi, al carattere di sistematicità. Bisogna ricordare che l'analisi è collegata all'apparato teorico-concettuale espresso dalla parte di letteratura esposta in precedenza, utile per orientare e facilitare l'esplorazione, la spiegazione e la comprensione dei fenomeni (carattere di circolarità con la teoria). E' necessario che i presupposti teorico-metodologici che sono alla base dell'analisi e delle strategie di ricerca vengano esplicitati in modo che ci sia una valutazione condivisa delle scelte compiute e della coerenza tra le premesse e i risultati dell'indagine, secondo i dettami del carattere di pubblicità (Toscano 2006, p. 578)

Tra l'approccio qualitativo, caratterizzato da un numero di unità statistiche di dimensioni contenute e dalla capacità di comprendere in profondità un fenomeno circoscritto, e quello quantitativo, caratterizzato da un campione di dimensioni maggiori e capacità di semplificare e interpretare fenomeni di vasta entità, si è scelto di adottare un approccio qualitativo. Sono stati analizzati, infatti, solo alcuni casi particolarmente rappresentativi, ma in maniera approfondita, per prendere in considerazione e confrontare anche alcuni aspetti meno evidenti.

Lo studio di casi costituisce un particolare modo di rapportarsi all'oggetto di indagine, al fine di rappresentare, così, il punto focale dell'analisi, mettendo in secondo piano gli strumenti d'indagine prescelti; questo approccio "è utilizzato nelle situazioni in cui il focus dell'azione è concentrato su un dato fenomeno considerato, per il suo interesse specifico, come un *caso* da esplorare ed analizzare nella sua globalità. Il tratto distintivo di questa prospettiva di studio

consiste nella relativa indifferenza verso gli strumenti d'indagine (supera cioè la dicotomia 'qualitativo' vs. 'quantitativo')" (Bartezzaghi et al. 2010, p. 259). Proprio per la loro grande differenza, gli approcci qualitativo e quantitativo non sono intercambiabili, ma possono essere considerati ed utilizzati come complementari (Cavallone et Di Marco Pernice 2013). E' importante la definizione fornita da Yin, uno dei maggiori teorici dello studio di casi, relativamente a questo argomento: "The case study as a research strategy comprises an all-encompassing method - covering the logic of design, data collection techniques, and specific approaches to data analysis. In this sense, the case study is not either a data collection tactic or merely a design feature alone (Stoecker 1991) but a comprehensive research strategy" (Yin 2003, p. 14). E' consigliato (Bartezzaghi et al. 2010), quindi, attuare un uso combinato di strumenti qualitativi e quantitativi, così come del case study.

Lo studio di caso è la risultante non di una scelta di metodo, ma di un oggetto da studiare (Stake 1983) ed è utile ed efficace per cogliere i tratti distintivi e globali di una determinata unità di indagine per poterli, poi, descrivere nelle condizioni contestuali in cui esse si manifestano, facendo ricorso ad una molteplicità di fonti di dati (Bartezzaghi et al. 2010).

L'analisi attuale ha l'obiettivo di rispondere ad una domanda di ricerca: in che modo i musei si servono dei nuovi strumenti della tecnologia nelle varie fasi del processo di fruizione museale per formulare le proprie strategie di marketing?

Lo studio dei casi può essere svolto secondo uno dei tre tipi di case study teorizzati in maniera scientifica da Yin (1994):

1. descrittivo: "si propone di delineare i tratti generali e particolari di un dato fenomeno" (Bartezzaghi et al. 2010, p. 260).
2. esplorativo: si svolge un'analisi esplorativa attraverso la raccolta di dati ed informazioni al fine di verificare l'applicabilità e la generalizzabilità delle teorie generali proposte dalla letteratura presentata in precedenza. In genere "la ricerca esplorativa e quella descrittiva si fondono in un unico processo, poiché comunque esiste sempre una qualche ragione per considerare parziale e insufficiente il livello di conoscenze su quegli stessi fenomeni. [...]. Una "buona" analisi esplorativa e una "buona" descrizione costituiscono una base necessaria, benché ovviamente non sufficiente, per una corretta spiegazione" (Toscano 2006, p. 580). Questo tipo di case study è quello su cui ci si concentrerà in questa analisi.

3. esplicativo: chiamato anche valutativa (Hyman 1967) o explanatory, con lo scopo di spiegare le cause del fenomeno analizzato e di stabilire generalizzazioni. La parte esplicativa, infatti, è quella che vuole rispondere alla domanda aggiuntiva alle “5W” anglosassoni, ‘how’, e si basa generalmente su una ricerca qualitativa che offre una base empirica solida in grado di dare credibilità alle procedure e, di conseguenza, di garantire la possibilità di generalizzare i risultati (Hammersley 1992).

Per quanto riguarda il problema della generalizzazione, si può dire che i casi di studio, così come gli esperimenti, sono generalizzabili all’interno delle teorie elaborate e non a livello universale. In questo senso, essi non rappresentano un modello, ma l’obiettivo è quello di espandere e generalizzare le teorie (analytic generalization) e non di evidenziare la frequenza (statistical generalization) (Yin 2003, p. 10); lo scopo, dunque, è quello di proporre “a ‘generalizing’ and not a ‘particularizing’ analysis” (Lipset et al. 1956, p. 420). Bisogna, poi, tenere presente che molto spesso le dimensioni esplorative, descrittive ed esplicative si intrecciano rendendo difficile, se non anche inutile, la distinzione (Bartezzaghi et al. 2010). Ogni persona che svolge uno studio di casi deve lavorare duramente per riportare chiaramente tutte le prove necessarie a rispondere alla sua domanda di ricerca. Spesso, però, ci si dimentica che il pregiudizio può anche entrare nella conduzione degli esperimenti (Rosenthal 1966) e nell’uso di altre strategie di ricerca (Yin 2003, p. 10).

Il presente lavoro è un esempio di multiple-case study, dal momento che vengono presentate tre realtà museali differenti; ogni caso è esaminato in maniera approfondita, prendendo in analisi vari aspetti e nella sua unicità prima di essere confrontato con gli altri; esso, però, è studiato anche nella sua globalità e nel contesto in cui è inserito, ad esempio analizzando la sua storia e la localizzazione geografica.

In alcune fasi dell’analisi si attua una comparazione continua (Silverman 2002), cioè vengono man mano verificate ipotesi provvisorie sul caso in esame per dimostrare le teorie e le linee guida proposte dalla letteratura. È stato adottato anche il principio della confutazione (Kirk and Miller 1986) attraverso la riproposizione di un caso che va in controtendenza rispetto a quello che è dimostrato dagli altri due esempi analizzati e a ciò che è emerso dalla letteratura. Le conclusioni finali, dunque, sono il risultato anche di casi devianti (Mehan 1979), cioè di musei che risultano essere esempi negativi o discrepanti rispetto a quelle che sono le ipotesi iniziali desunte dalla letteratura.

## **b. Metodi di raccolta dati**

Per quanto riguarda i metodi di raccolta dati utilizzati, tra quelli primari ci si è serviti di:

- osservazioni: sopralluoghi, navigazione nei siti internet e utilizzo di Social Network degli istituti museali. Ogni museo è stato visitato una (Galleria degli Uffizi) o più volte (Louvre, museo CEMA). I siti internet di ogni istituzione sono stati controllati e visitati periodicamente in tutte le loro parti, sperimentando anche i tour virtuali, nel caso fossero presenti. Ci si è registrati, infine, alle pagine dei vari Social Network per visualizzare le news pubblicate e per poter vedere tutte le possibilità di contatto con il pubblico.
- interviste: conversazioni con un manager o collaboratore di ogni istituzione tra quelle prese in analisi e con alcuni esperti delle aziende che forniscono ai musei gli strumenti tecnologici. Rifacendosi ad un approccio qualitativo, le persone da intervistare sono state inizialmente divise nei due gruppi appena esposti, in modo da poter avere pareri provenienti da due ambiti diversi che si trovano a collaborare. Per quanto riguarda gli intervistati all'interno dei musei, le persone con cui si è venuti a contatto sono la dottoressa Caterina Renzi, responsabile per gli studi del Dipartimento di Studi e Ricerca del Louvre e per la gestione del sostegno alla ricerca e alle collezioni, l'architetto Antonio Godoli, direttore del dipartimento Architettura e allestimenti museografici degli Uffizi, e la dottoressa Claudia Aldrovandi, collaboratrice del Museo CEMA. Gli stessi intervistati hanno consigliato di proseguire la ricerca contattando i manager delle aziende che si sono occupate degli aspetti tecnologici. Ci si è rivolti, allora, ad Anna Maria Sacco, collaboratrice di Parallelo s.a.s che si occupa del sito Web e di altri strumenti degli Uffizi e alla Dottoressa Roberta Zennaro, responsabile della sezione Organizzazione generale di Cultour Active Srl che ha pensato e fornito le tecnologie al Museo CEMA.

Come sostiene Yin, "Case studies are a form of inquiry that does not depend solely on ethnographic or participant-observer data" (Yin 2003, p. 11) .Sono importanti anche i metodi di raccolta dati secondari, tra i quali si annoverano:

- indagini desk quantitative e qualitative: questo tipo di dati riesce a dare una panoramica statica e dinamica della situazione, in grado di mettere a confronto casi e periodi di tempo; spesso le risorse interne possono essere affiancate da dati provenienti da fonti esterne al fine di favorire la comparazione. Le fonti esterne possono essere anche bibliografiche, sia cartacee che elettroniche (Cavallone et Di Marco Pernice 2013, p. 38), tra le quali ci sono

materiali di libera consultazione, come i periodici specializzati, che riportano classifiche e dati ufficiali. La ricerca desk o “ a tavolino” è utile perché offre dati di facile accesso e con costi contenuti e può essere svolta non solo nell’ambito dell’approccio quantitativo, ma anche in quello qualitativo (Amadori et Leprini 2009). Per quanto riguarda la presente analisi, questo genere di dati è stato utilizzato per avere informazioni sull’affluenza ai musei e sull’evoluzione delle tecnologie inserite negli anni. Attraverso la lettura di periodici specializzati e di libri contenenti ricerche specifiche sui musei presi in analisi, sono emerse nuove informazioni che hanno offerto spunti e dati significativi per confronti e riflessioni. Bisogna, però, sottolineare come le indagini desk non producano la stessa quantità di informazioni per tutti i musei scelti, dal momento che sono disponibili molte più informazioni su quelli di grande rilevanza internazionale rispetto al Museo CEMA. Le indagini desk sono fondamentali per ottenere una panoramica delle ricerche già effettuate sul caso prescelto e informazioni attendibili.

- ricerche online: l’e-research è molto sviluppata a seguito della diffusione della Rete ad alta velocità e comprende molti ambiti di analisi, sia sottoponendo a questionari e sondaggi gli utenti del Web , sia svolgendo ricerche su materiale presente online (blog, informazioni, video, commenti,...). Particolarmente rilevanti sono le ricerche online soprattutto per quanto concerne l’attuale ricerca che vuole analizzare anche siti Web , blog, e Social Network, sottolineando l’importanza di questi mezzi e dei commenti all’interno delle reti di utenti online. L’e-research, inoltre, si rifà alla etnografia, ovvero ad un metodo di ricerca di matrice etnografica che ha lo scopo di orientare, potenziare ed ottimizzare le strategie di business studiando il comportamento e le esperienze di consumo degli utenti online. Particolarmente utile è questo genere di analisi nell’ambito dei social media, poiché è possibile servirsene per monitorare le conversazioni dei fruitori di un determinato prodotto e ottenere degli *insight* utili per attuare successive azioni (Kozinets 2002, 2009, 2010; netnografia.it)

## CAPITOLO 4. RISULTATI

### a. Introduzione ai casi di studio

Vi sono molti modi per approcciarsi al pubblico e per fornire informazioni per migliorare le varie fasi del processo di fruizione. Quanto agli strumenti di comunicazione che si possono utilizzare, secondo l'analisi di Ferrara (2010) questi possono essere divisi in tre categorie:

- comunicazione museale di I livello: di questa categoria fanno parte le postazioni multimediali che seguono il percorso della visita aggiungendo delle brevi descrizioni delle opere; vi è, quindi, una bassa interazione con gli oggetti esposti;
- comunicazione museale di II livello: si tratta delle postazioni ad alta interattività e concentrazione di contenuti per approfondire le tematiche trattate e si rivolge ad un pubblico curioso ed esperto; questo livello di comunicazione si realizza nei centri di documentazione, nelle sale didattiche o attraverso i CD-ROM. E' possibile prevedere applicazioni di realtà virtuale, postazioni multimediali basate su tecnologia filmica e postazioni di approfondimento dei contenuti o connesse ad Internet;
- museo virtuale online: offre informazioni pratiche e relative alla logistica, al museo, alle collezioni permanenti e alle mostre temporanee; mette a disposizione strumenti didattici a scopo educativo e divulgativo, ma può anche prevedere sezioni di commercio elettronico. All'interno del sito possono essere disponibili brochure elettroniche, "passeggiate virtuali" attraverso le stanze del museo, prodotti multimediali per la didattica, archivi online, etc. Il museo virtuale online assume il ruolo di divulgatore di informazioni nel contesto europeo, mentre nel mondo americano è indipendente dal museo, con sezioni e mostre organizzate soltanto per la Rete.

L'analisi qui affrontata propone un altro genere di suddivisione degli strumenti tecnologici a disposizione che prende spunto dal mondo dell'informatica. Essi, infatti, sono stati raggruppati in:

- Hardware: in ingegneria elettronica ed in informatica, l'hardware indica la parte fisica del dispositivo elettronico, cioè l'insieme delle componenti di vario genere che ne consente il funzionamento; traslato nell'ambito della fruizione di una mostra, quindi, rappresenta tutti quegli strumenti e installazioni che si possono utilizzare durante la visita per vivere al meglio l'esperienza e per apprendere quanto più possibile. Di questa categoria fanno parte i

sistemi multimediali (CD-ROM, dvd, ...), audioguide, app per Apple o Android, i sistemi di grafica interattiva tridimensionale in tempo reale (realtà virtuale, augmented reality, etc).

- Software: questo termine racchiude genericamente tutti i programmi e le procedure utilizzati per far eseguire al dispositivo elettronico un determinato compito. Inserito nel contesto dell'arte e della cultura può essere assimilato all'insieme di strumenti che aiutano o invitano il visitatore a raggiungere la sede espositiva e ad ottenere le informazioni di cui ha bisogno, prima o dopo la visita, per vivere al meglio l'esperienza e apprendere quanto più possibile. Si tratta, quindi, della parte del museo che è online e delle cosiddette ICT o Tecnologie per l'Informazione e la Comunicazione. In questa categoria si inseriscono, dunque, il sito internet con tutte le informazioni che mette a disposizione, i Social Network, gli approfondimenti, ...

Per verificare nella pratica in che misura siano veritiere le affermazioni teoriche fin qui esposte, si è scelto di prendere in considerazione alcuni musei particolarmente rilevanti, seppur per motivi diversi, e di analizzarli sotto due profili:

- la parte relativa all'hardware, cioè tutte quelle tecnologie presenti in loco che permettono una migliore fruizione dell'esposizione;
- la parte relativa al software, ovvero tutte le strumentazioni disponibili online che accompagnano l'utente nelle fasi precedente e successiva alla visita vera e propria.

Si è scelto di analizzare tre musei che possano fornire un quadro della situazione, a partire dal livello internazionale fino a giungere a quello locale. Il Museo del Louvre è un esempio di museo internazionale con opere molto importanti, che si serve in misura rilevante della tecnologia, mentre la Galleria degli Uffizi, seppur molto importante, ospita un numero minore di visitatori e utilizza meno strumenti tecnologici. Il CEMA, infine, è una realtà locale molto piccola, ma può acquistare importanza per il suo elevato uso della tecnologia. Il Louvre e gli Uffizi sono simili perché, seppur uno in contesto internazionale e uno nazionale, hanno a disposizione importanti collezioni e strutture museali, a differenza del CEMA che ha un unico reperto e la cui sede si trova all'interno di un outlet. Quest'ultimo museo, perciò, ha dovuto puntare molto sugli strumenti hardware, ma ha per ora sottovalutato quelli software; gli altri due musei, invece, hanno tentato di migliorare un'offerta già buona servendosi dei nuovi strumenti tecnologici (Tabella 3).

	Museo del Louvre	Galleria degli Uffizi	CEMA
Museo come contenitore	+++	++	-
Collezione	+++	++	-
Strumenti Hardware	++	+	+++
Strumenti Software	++	+	+

• - : poco  
 • + : sufficiente  
 • ++ : buono  
 • +++ : ottimo

**Tabella 3: Confronto tra esempi scelti**

I musei che sono stati scelti sono:

1. Museo del Louvre: rappresenta un esempio di *best practice* nel panorama dell'arte e della cultura, dal momento che è il museo più visitato al mondo. Oltre a questo aspetto, bisogna notare come si mantenga aggiornato inserendo nuovi strumenti tecnologici che migliorino l'esperienza. Il Louvre di Parigi, che ha una struttura molto grande con una superficie di 60600 m<sup>2</sup> e dispone di 460000 opere (di cui solo 35000 esposte) provenienti da zone ed epoche diverse, è stato tra i primi musei al mondo a proporre una versione virtuale su Internet, nel 1995, ed è stato preso a modello da molte altre istituzioni. Da quel momento non ha smesso di evolversi e di aggiornarsi, adottando molti strumenti sia per essere raggiungibile in Rete, sia per proporre ai visitatori una migliore fruizione. Risulta particolarmente interessante il suo caso anche per il vasto numero di opere che ha trasferito sul sito Internet, prima proponendo solo una sorta di catalogo virtuale e, in seguito, rendendo il sito un museo online.
2. Galleria degli Uffizi: si tratta di uno dei musei più famosi al mondo e della pinacoteca più visitata d'Italia; fa parte del Polo Museale Fiorentino, il quale comprende anche la Galleria dell'Accademia, la Galleria Palatina, il Museo del Bargello, il Museo degli Argenti, le Cappelle Medicee, il Museo di San Marco e la Galleria d'Arte Moderna. Nonostante l'alta affluenza di pubblico, la Galleria degli Uffizi potrebbe incrementare ulteriormente le visite e migliorare l'aspetto di edutainment se sviluppasse ulteriormente le strumentazioni tecnologiche che mette a disposizione, a partire dal sito Web .
3. Museo CEMA: a differenza degli esempi presi in considerazione in precedenza, si tratta di un museo piccolo situato in una location atipica, cioè all'interno del McArthur Glen Designer Outlet di Noventa di Piave, in provincia di Venezia. E' inusuale, inoltre, che ci sia solamente un reperto esposto all'interno della sede, mentre tutto il resto è visibile virtualmente e conservato in altre sedi espositive venete. La possibilità di valorizzare la realtà locale e

i musei vicini è attuata attraverso l'uso di strumentazione tecnologiche molto avanzate che mostrano gli scavi e gli oggetti conservati, e che richiedono anche l'interazione del fruitore. Il CEMA si serve di pannelli interattivi, megaschermi e tour virtuali per proporre al visitatore un'esperienza interattiva. Bisogna, però, capire se la mancanza di reperti veri e propri, ad eccezione di una collana, venga compensata dal numero e dal genere di strumentazioni proposte, o se i clienti vogliono trovare, anche all'interno di un outlet, un museo più simile a quelli tradizionali.

Si può analizzare l'intero processo di fruizione sotto vari aspetti e in maniera diversa a seconda che sia preso in considerazione l'aspetto temporale, il tipo di approccio di marketing su cui si focalizza l'istituzione culturale nel rapporto con il cliente o gli strumenti utilizzati per migliorare l'esperienza e raggiungere gli obiettivi previsti.

Per quanto riguarda l'ottica temporale, diverse sono le azioni che può mettere in atto un'istituzione culturale a seconda del momento della fruizione in cui si relaziona con il cliente (Tabella 4); bisogna evidenziare che il tipo di approccio associato ad ogni fase è quello preminente, ma non esclusivo, in quanto i vari approcci sono connessi tra loro e possono essere applicati tutti in ogni stadio. L'aspetto temporale può essere suddiviso in tre fasi:

<b>aspetto temporale</b>	<i>Prima della visita</i>	<i>Durante la visita</i>	<i>Dopo la visita</i>
<b>tipo di approccio</b>	<p>approccio transazionale (catturare il cliente ed indurlo a visitare il museo)</p>	<p>approccio esperienziale (far in modo che fruitore viva l'esperienza)</p>	<p>approccio relazionale (rassicurare il fruitore sulla positività della visita e instaurare una relazione di lungo periodo)</p>
<b>strumenti utilizzati</b>	<p>software</p>	<p>hardware</p>	<p>software</p>

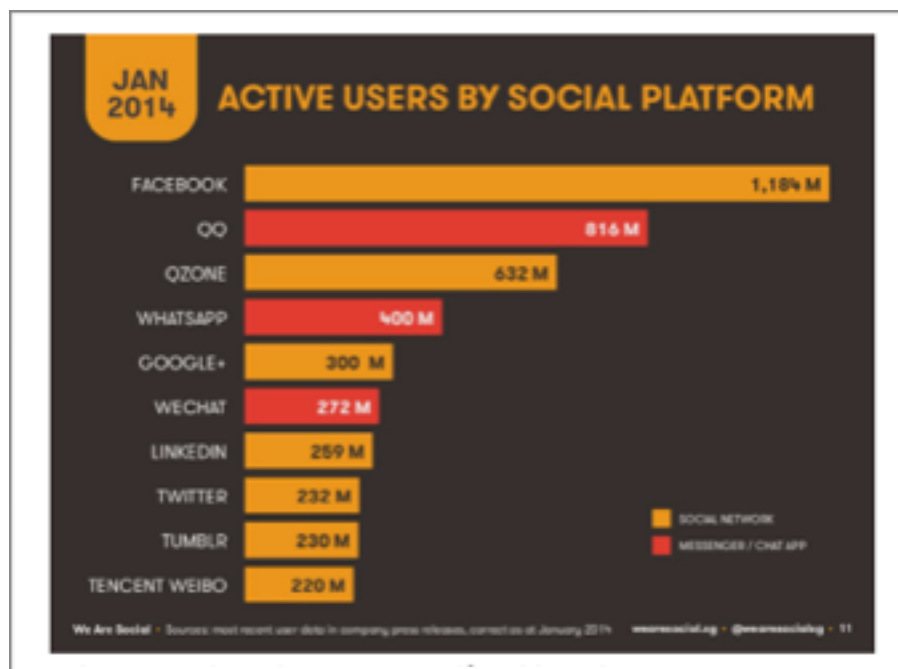
**Tabella 4: le fasi del processo di fruizione**

- Prima della visita: l'istituzione culturale mette in pratica una serie di azioni per attirare il possibile utente e spingerlo ad effettuare una visita reale dell'esposizione. Per poter raggiungere questo obiettivo, si serve soprattutto di strumenti che possano far conoscere il prodotto culturale e che lo presentino come un'occasione degna di essere vissuta. Tra le azioni da mettere in atto in questa fase, si elencano quelle relative a campagne pubblicitarie, recen-

sioni, Social Network, sito Web,... . Per quanto riguarda le nuove strumentazioni tecnologiche, di grande importanza è il sito online, il quale fornisce tutte le informazioni pratiche necessarie per poter raggiungere la sede museale. Esso deve rispettare i requisiti di accessibilità propri di un qualunque sito Web , ma anche di accessibilità culturale connessi alla sua funzione e ai suoi contenuti. E' necessario, però, che un museo non sia solo online, ma anche virtuale e che presenti altri elementi tecnologici stimolanti in grado di attirare l'attenzione del potenziale visitatore. Rifacendosi ai tre possibili sviluppi in Rete teorizzati da Forte e Franzoni (1998), è fondamentale che ogni sito internet museale svolga innanzi tutto il ruolo di "information", cioè che sia uno strumento in grado di formare il visitatore prima che questo giunga nel sito e che gli offra delle informazioni aggiuntive a quelle messe a disposizione dal museo reale. Spesso, soprattutto nei musei medio-grandi, il Web site tenta di ricreare virtualmente l'esperienza della visita attraverso virtual tour, senza, però, fornire alcuna informazione ulteriore rispetto a quelle reperibili durante la visita reale. Nell'ottica del "simulated museum", che è la seconda funzione del museo teorizzata, dal punto di vista informativo la visita on site e quella online offrono gli stessi risultati, benché emotivamente le due esperienze non possano essere paragonate. L'ultima categoria è quella del "virtual museum", ovvero di un Website con alcune parti indipendenti dal museo reale, ad esempio per quanto riguarda esposizioni o mostre pensate appositamente e unicamente per la Rete. Fondamentali, poi, sono i Social Network, i quali rappresentano una parte importante all'interno del processo di comunicazione, ma solo se utilizzati correttamente e se non con una focalizzazione non esclusiva su di essi; in particolare sono utili come strumento di brand management (Madonna 2013b). Attraverso i Social Network, infatti, aumentano la brand awareness e la brand image, cioè la riconoscibilità del museo e il tipo di percezione che genera presso il pubblico, con vantaggi per quanto riguarda l'engagement della comunità formata attorno ai valori e alle collezioni dell'istituzione (De Gottardo and Gasparotti 2014). Il museo, in questo modo, riceve feedback immediati dal proprio pubblico con il quale può dialogare, coinvolgendolo in alcune decisioni e rendendolo partecipe di ciò che succede "dietro le quinte". Se si vuole trarre utilità dai social media, bisogna aggiornare spesso la propria pagina, dedicando molto tempo al suo sviluppo e pianificando con attenzione a priori tutte le strategie che si intende mettere in atto. L'utilità maggiore di questo strumento di comunicazione è offerta dalla possibilità di aumentare il valore percepito del marchio da parte del pubblico di riferimento o di quello potenziale. Bisogna tenere in considerazione il fatto che social media

e Social Network non abbiano la stessa funzione, dal momento che i primi riguardano tutti gli strumenti utili alla condivisione immediata di informazioni mentre i secondi sono reti di persone che interagiscono tra di loro. Tra i Social Network, quello più noto ed utilizzato nel mondo è Facebook (Mosciatti 2014, Russo 2014, Kemp 2014, De Gottardo and Gasparotti 2014. Figura 9), uti-

lizzato anche in Italia da più di un terzo delle persone con una media di due ore al mezza al giorno (We are Social 2014), all'interno del quale si possono pubblicare immagini e video e comunicare eventi alla lista di utenti



**Figura 9: i social network più utilizzati al mondo (We are Social 2014)**

che sono collegati alla pagina ge-

stata dall'istituzione culturale. Per aumentare l'interazione, ci si serve di post frequenti, meglio se con contenuti visivi che colpiscano immediatamente l'attenzione, testi brevi e un modo di scrivere informale; bisogna coinvolgere il pubblico con quiz, hashtag tematici, indovinelli e collegamenti. Facebook incoraggia la creatività e il dialogo, motivo per cui può essere uno strumento utile per i musei, se ben sfruttato (De Gottardo and Gasparotti 2014); uno dei musei più attivi su Facebook è il MoMA di New York. Twitter, invece, ha come valori aggiunti la rapidità della condivisione, data da tweet molto brevi e dall'hashtag, il quale "consente di trovare, in maniera semplice ed immediata, tutti gli argomenti che maggiormente interessano" (Madonna 2013c) l'utente, e la possibilità di condividere gli interessi con la Rete di amici. Tutti gli utenti e, in particolare, tutti i musei presenti su Twitter devono prestare attenzione al Twitter handle, cioè il nome scelto, alla breve descrizione chiamata bio e alla foto profilo; tra i migliori esempi si può analizzare quello del Centre Pompidou di Parigi, dal momento che è uno tra i più aggiornati e seguiti. Instagram, invece, è un social orientato alle nuove tecnologie ed è amato soprattutto da un pubblico giovane, motivo per

cui potrebbe essere utile per raggiungere nuove fasce di clienti attraverso la pubblicazione di fotografie tramite i dispositivi mobili; il Brooklyn Museum, ad esempio, ha investito molto su questo strumento. Può essere utile anche iTunesU, la piattaforma Apple gratuita che offre la possibilità di diffondere i contenuti educativi delle varie istituzioni e di creare dei corsi, pubblicando risorse che, in genere, non sono raggiungibili attraverso altri canali. I musei possono servirsene per diffondere materiali educativi come registrazioni di conferenze o video di corsi e lezioni frontali creati ad hoc. Oltre ai molto casi positivi, da riportare è anche quello negativo del Brooklyn Museum, il quale ha deciso di chiudere il proprio account iTunesU perché non ha mai ottenuto risultati significativi, dal momento che è utile solo per raggiungere determinate fasce di pubblico (de Gottardo and Gasparotti 2014). Spesso sono utilizzati anche Flickr (es. Powerhouse Museum di Sidney), Foursquare (es. Guggenheim Museum di Bilbao), Around Me, Google Maps, Pinterest (es. SFMoMA di San Francisco), YouTube (es. The J. Paul Getty Museum), Vimeo, LinkedIn (es. Metropolitan Museum of Art di New York), Delicious (es. Tate Gallery di Londra), Wikispaces (es. Smithsonian Institution), ... . Ogni social, dunque, ha dei punti di forza e di debolezza che devono essere valutati sulla base delle esigenze e degli obiettivi dell'azienda al fine di creare una Rete di persone alla quale proporre il proprio prodotto. Esattamente come in un piano di marketing, dunque, a seguito della pianificazione strategica e della definizione del target al quale rivolgere il prodotto culturale, bisogna gestire correttamente il social interagendo con il pubblico e fidelizzandolo (Madonna 2013d). Oltre ai Social Network, però, il museo può servirsi anche di app per condividere online il proprio percorso di visita, come permette di fare SMartArt, l'app vincitrice del "Make Culture", presentato anche dal MICC al forum della Cultura Europea 2013 di Bruxelles. SMartArt, tramite la fotocamera, permette di riconoscere il codice associato all'opera così da mostrare ai visitatori i contenuti durante e dopo la fruizione; le opere viste possono essere, poi, condivise con le community di amici e di appassionati d'arte (Vitelli 2014). Un progetto simile è quello di ArtGuru, la nuova app progettata da Veezeon Ltd che permette di riconoscere l'opera inquadrata con la fotocamera e offre una serie di contenuti che possono essere letti o ascoltati tramite l'audioguida (Vitelli 2014 c). Il Museo del Prado, invece, in collaborazione con l'azienda grafica spagnola Madpixel, ha progettato l'app per IOS "Second Canvas Musei del Prado", la quale permette agli utenti di esplorare quattordici tra le tele più famose direttamente sul dispositivo mobile sfruttando la tecnologia che utilizza pixel Ultra HD (Figura 10). In questo modo si possono apprezzare



**Figura 10: Schermata dell'app Second Canvas Musei del Prado**

dettagli quasi impercettibili ad occhio nudo; alcuni quadri sono proposti anche nella versione visibile con infrarossi e raggi X, in modo da offrire un'idea della storia dei "pentimenti e ripensamenti" che si cela dietro all'ultimo strato di pittura. E' possibile, infine, condividere la propria esperienza tramite Facebook o

via mail, servendosi di un hashtag con il nome dell'opera; si possono anche seguire le visite degli altri utenti che si servono dello stesso hashtag in tempo reale su Twitter. L'app è disponibile anche offline e può continuare a fornire aggiornamenti ai visitatori dopo l'esperienza al museo (Vitelli 2014). Il Web marketing per la cultura si basa anche sulle tecnologie e sulle pratiche online che le persone adottano per condividere contenuti testuali, immagini, video e audio attraverso il sito Web, i blog, i forum e Youtube. Tutti questi strumenti sono importanti per espandere la Rete e attirare il pubblico potenziale, ma devono essere gestiti e pianificati con cura e, soprattutto, non sono sufficienti se il prodotto non è "vendibile" su Internet o se, nella realtà, non risponde alle esigenze dei consumatori. Il dialogo tra il museo e il cliente, quindi, può svolgersi a vari livelli:

- a. interattività descrittiva: a questo livello base di interazione, il museo cerca di ottenere informazioni sui profili dei suoi visitatori attraverso la richiesta di compilazione di form di iscrizione o di registrazione. Le online survey rappresentano l'esempio più approfondito di questo tipo di interattività;
- b. interattività informativa: questa tipologia consta di una parte ricettiva, data dalla possibilità che viene offerta all'utente di ricevere notizie scelte in base ai propri interessi, news o aggiornamenti, e di una attiva, ovvero l'opportunità di porre domande agli esperti, esporre richieste o ricercare documentazione all'interno di appositi spazi virtuali;

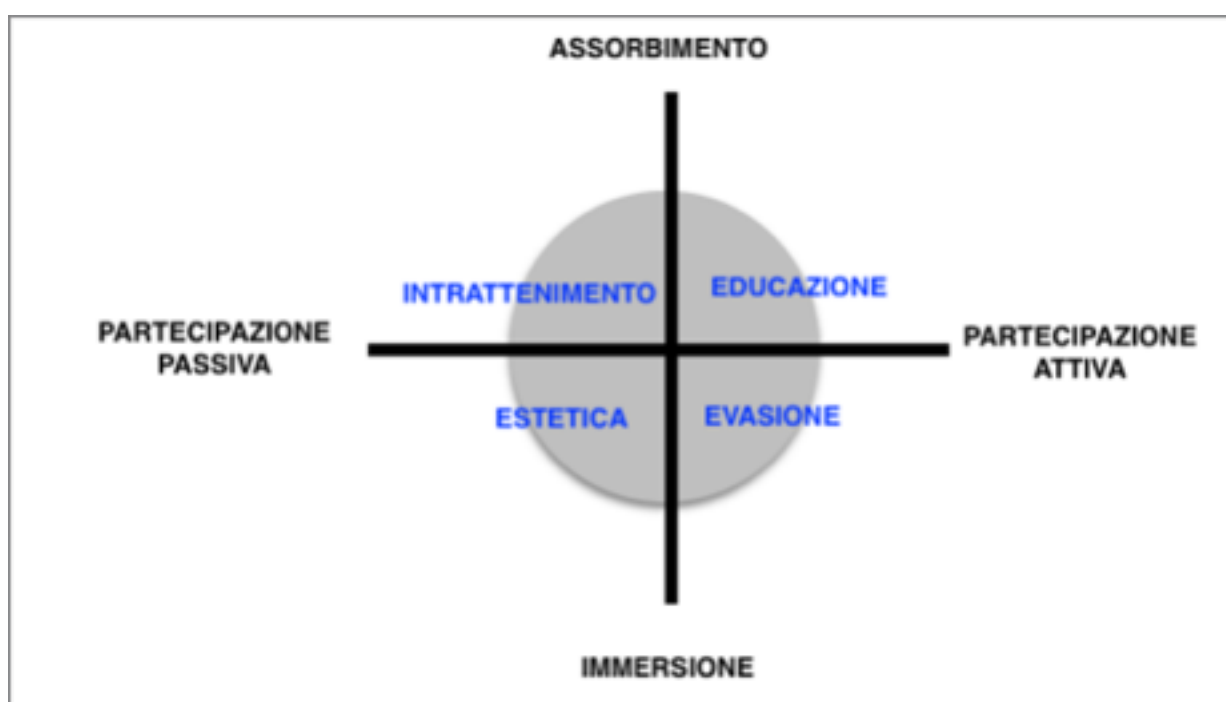
- c. interattività di contatto: possono essere instaurate relazioni tra il museo e l'utenza fino a rendere il Web site museale uno spazio di discussione. Lo scopo è quello di creare una comunità attiva che si relazioni sul Web scambiandosi opinioni e materiale che commenta le attività museali. Gli strumenti più utilizzati sono forum, chat, blog, pagine all'interno dei Social Network, ...;
- d. interattività di intrattenimento didattico: di questa categoria fanno parte tutti i contenuti didattici che il museo rende disponibili online, come audio e podcast, immagini, video in streaming, pubblicazioni, etc. Interessanti, poi, sono quiz, concorsi o videogame che hanno lo scopo di avvicinare il pubblico potenziale e di non esperti alla collezione, coniugando divertimento e approfondimento e generando quello che è definito "edutainment";
- e. interattività produttiva: l'utente stesso può diventare produttore di contenuti come fotografie o video, upload di materiale nel sito Web del museo, rielaborazione di contenuti messi a disposizione dal museo stesso (Capaldi et al. 2008).

Questa prima fase può essere ricondotta, in un'ottica di marketing, all'approccio relazionale, ovvero alla ricerca e alla costruzione di un rapporto duraturo con il pubblico. Raccogliere dati sui clienti per creare un database (a), preparare una comunicazione mirata verso il cliente sulla base delle informazioni raccolte (b) fino a co-creare e co-produrre l'esperienza e i contenuti offerti dal museo (e), sono tutte espressioni, via via più intense, di applicazioni del marketing relazionale. L'istituzione culturale mette a disposizione del potenziale consumatore il maggior numero possibile di strumenti affinché questo riscontri nell'offerta il bene necessario per soddisfare i propri bisogni. L'acquirente, dunque, sceglie, tra una serie di alternative proposte dal mercato, quella che più lo soddisfa (Goethe s.d.), ma in quest'ottica relazionale svolge anche un ruolo attivo, ad esempio quando fornisce dei dati, legge le news personalizzate che riceve o co-produrre l'offerta museale,. La parte venditrice, dunque, si occupa di fornire alla parte acquirente un prodotto pre-definito al fine di soddisfare il bisogno di prodotti di consumo. Anche il modello classico di marketing, però, se applicato al mondo della cultura, subisce dei cambiamenti dal momento che il prodotto offerto è anche un'esperienza, seppur persistendo l'interesse del venditore di offrire un bene che vada a soddisfare le esigenze dei singoli segmenti di consumatori.

- Durante la visita: in questa seconda fase, il cliente entra in contatto con il prodotto culturale per soddisfare i propri bisogni; sempre più spesso, soprattutto nell'ambito dell'arte e del

tempo libero, si cerca di far vivere al fruitore un'esperienza in modo che sia egli stesso protagonista e siano coinvolti i sensi e le emozioni. Si parla di 'strong branding', cioè di un invito a lasciarsi coinvolgere dallo stile di vita che caratterizza il brand che lo propone rendendo, quindi, il visitatore un ospite, oppure di 'experience', se vi è l'invito ad essere protagonista dell'esperienza e 'comunicatore' (Ashmultimedia s.d.). Bernd Schmitt (cit. in Ashmultimedia s.d.) definisce marketing esperienziale quello che "si basa più sull'esperienza del consumo che sul prodotto in sé; [...] non è ritenuto importante il prodotto o il luogo, bensì l'esperienza che si prova utilizzando quel determinato prodotto o visitando quel determinato luogo." Obiettivo primario della strategia di marketing sarà, allora, quello di individuare che tipo di esperienza possa valorizzare al meglio il prodotto. Secondo Schmitt (1999), l'esperienza di consumo si può sviluppare in cinque diversi Strategic Experiential Modules: Sense (coinvolge la percezione sensoriale), Feel (sentimenti ed emozioni sono messi in primo piano), Think (riguarda esperienze creative e cognitive), Act (è coinvolta la fisicità) o Relate experiences (derivano dal porsi in relazione con il gruppo). Il manager cerca di realizzare un'esperienza attraverso il communication mix, cioè l'insieme degli strumenti che compongono il piano di comunicazione di un'idea e della sua marca (Schmitt 1999), il quale è composto da pubbliche relazioni, pubblicità, promozione delle vendite, attività persuasiva dei venditori (Polesana 2007). Per quanto riguarda l'applicazione nel mondo dell'arte e della cultura, la stessa progettazione opererà cercando di far cooperare per la percezione tutti i sensi all'interno di ambienti specifici affinché non si verifichi né una mancanza né un eccesso di stimoli (Pericoli 2003). Nel contesto della fruizione culturale, inoltre, è molto importante, oltre all'esperienza in sé, anche il modo in cui questa viene vissuta. Spesso succede che, benché l'esperienza non sia particolarmente significativa per il fruitore, essa sia rivalutata a posteriori ricordando solo alcuni aspetti positivi e tralasciando quelli negativi (Madonna 2013). La customer satisfaction, elemento imprescindibile del marketing, assume un valore ancora più rilevante nel caso del consumo del prodotto culturale. Dal momento che solo a seguito della fruizione il consumatore potrà determinare se sia stato soddisfatto o meno dal prodotto, visto che non può decidere a priori se ciò che sta acquistando gli piacerà, è necessario mettere il cliente nella miglior condizione possibile di consumo. Si cerca, quindi, un rapporto one to one (O2O), nel quale sia fondamentale individuare attraverso quali strumenti si possa far nascere un rapporto tra produttore e singolo consumatore, pur nel rispetto della privacy (Goethe s.d.). Rendere la fruizione museale sempre più un'esperienza

che coinvolge i sensi e si allontana dall'idea tradizionale della visita non va in contrasto con la mission dell'istituzione, ma, anzi, aiuta ad allargare il pubblico di riferimento e aumenta l'utilità della visita. Seppur senza abbandonare del tutto il ruolo di templi, i musei tradizionali stanno cercando aprirsi proponendo il confronto, la sperimentazione e il dibattito pubblico (Cameron in Ribaldi 2005, p.56). L'esposizione vera e propria deve essere, quindi, accompagnata da quanti più strumenti possibili affinché chiunque, a seconda delle proprie esigenze, possa usufruirne al meglio. La partecipazione attiva dell'utente e l'assorbimento sono, infatti, le componenti migliori per giungere all'educazione del pubblico (Figura 11) e l'azienda diventa una vera "registra di esperienze" (Pine et Gilmore 2000).



**Figura 11: Marketing esperienziale (adattato da Pine e Gilmore 2000)**

Il marketing esperienziale rappresenta l'evoluzione del marketing ancorato al prodotto o al servizio, tutt'ora aspetti indispensabili ma ormai ritenuti prerequisiti e non più qualificanti. Le aziende devono progettare non solo il prodotto, il servizio e il benefit marketing, ma anche un piano globale di intrattenimento e di spettacolarizzazione della merce che riesca a catturare tutti i sensi del consumatore. In questo modo renderanno l'esperienza un evento memorabile in grado di coinvolgere totalmente e in maniera attiva il fruitore, in un'ottica di *experiential marketing* (Manage Consulting International s.d.). Nell'ambito del museo, si attua un'esperienza estetica che, però, può essere sviluppata ulteriormente attraverso la tecnologia e la componente educativa, dal momento che il fruitore di un'esperienza estetica in genere si im-

merge fisicamente in un evento ma resta passivo, mentre nell'ambito della fruizione e dell'evasione partecipa attivamente immergendosi completamente in quello che sta vivendo (Pine et Gilmore 2000; Arlotta and Birimbelli 2008; Episcopo 2013).

L'esperienzializzazione dei servizi può avvenire in diversi modi:

- stimolando il coinvolgimento sensoriale dei consumatori attraverso la comunicazione, la composizione del prodotto e i fattori d'atmosfera;
- presentando ai consumatore i prodotti di successo come rari e imperdibili;
- ricorrendo a meccanismi di networking con clienti-partner (ad esempio attraverso club o comunità virtuali);
- puntando sull'intrattenimento (es. advergaming, eventi, punti vendita), aspetto che ultimamente viene sviluppato sempre di più dalle istituzioni culturali e sul quale si basa la presente analisi (Ferrero et Fortezza 2005).

Durante la visita, il museo può mettere a disposizione del cliente una serie di strumenti user-friendly che sono stati definiti "hardware", tra i quali possono essere citati:

- ▶ tecnologie dell'informazione: testi di approfondimento su supporto cartaceo, attraverso postazioni e chioschi multimediali, audioguide o Internet;
- ▶ audioguide e App personalizzabili da scaricare su dispositivi mobili
- ▶ commenti audio, filmati, realtà aumentata, megaschermi
- ▶ tecnologia Qr Code
- ▶ giochi interattivi
- ▶ tecnologia RFID (Radio Frequency Identification): è chiamata anche "etichetta intelligente" perché l'etichetta associata ad ogni oggetto, chiamata tag, acquisisce la capacità di dialogare con un altro dispositivo definito reader. Attraverso la proximity based interaction, il visitatore può ricevere in maniera automatizzata informazioni sulle opere che sta osservando (Solima 2008). Questa nuova tecnologia è utilizzata per offrire al cliente esperienze multimediali interattive e per consentire ai responsabili del museo di analizzare le modalità di accesso e fruizione.

- Dopo la visita: l'istituzione culturale non ha terminato il proprio lavoro una volta completata la visita da parte del fruitore. Quest'ultimo, infatti, va accompagnato anche nella fase successiva per sviluppare un rapporto di fidelizzazione all'interno di un progetto di marketing relazionale di lungo periodo che ha lo scopo di costruire relazioni durevoli con il pubblico

esistente prendendo in considerazione le esigenze e gli interessi di ogni segmento. Dal momento che si focalizza sull'obiettivo di qualificare la relazione con il cliente, questo approccio si basa su un processo di tipo circolare e virtuoso "le cui fasi sono l'individuazione del cliente, l'inserimento nel database, la 'profilazione' attraverso l'analisi delle transazioni, la creazione dei cluster e la formazione del portafoglio clienti sulla base del loro valore per l'impresa" (Assolombarda s.d.). Uno degli aspetti più importanti per le aziende è la *customer retention*, la quale è diventata una dei più importanti aspetti del business da tenere in considerazione all'interno di un mercato caratterizzato da un costante aumento della competizione e da una riduzione dei profitti (Rentschler et al. 2002, p. 121). Si tratta di un parametro basato sulla fedeltà intesa come un sentimento che implica un legame con persone, prodotti o servizi di un'impresa, il quale ha come risultato una relazione che si fonda su valori condivisi e fiducia. Nel caso di un'impresa di *performing arts*, il target di riferimento viene scelto all'interno del pubblico e viene, poi, motivato a partecipare; la fedeltà si sviluppa attraverso la ripetizione dell'esperienza, la quale può partire dall'acquisto e continuare anche sotto altre forme, come l'abbonamento o la *membership* (Bastia 2012, p.236). Le attività di marketing che hanno per obiettivo la fidelizzazione dei clienti mirano a creare una base per un rapporto durevole attraverso lo scambio di informazioni, l'interazione e la condivisione. Il passaggio dall'ottica transazionale a quella relazionale produce effetti positivi non solo per l'impresa che si assicura un maggior numero di clienti, ma anche per i fruitori stessi che si relazionano con un'istituzione interessata ad offrire i prodotti che meglio possano rispondere alle loro esigenze (Figura 12). Anche in questa terza fase sono importanti gli strumenti tecnologici online che aiutano il cliente ad apprezzare e a condividere l'esperienza vissuta con persone con gli stessi interessi e a mantenere una relazione con la struttura che ha permesso la visita. Da una parte, quindi, il fruitore potrà pubblicare sui social foto o commenti relativi alla visita, dall'altra potrà continuare ad informarsi su ciò che più gli è interessato e approfondire il rapporto con l'istituzione.

Bisogna puntualizzare come sia ancora difficile analizzare i livelli di aumento della conoscenza da parte dei visitatori dopo il processo di fruizione con le strumentazioni a disposizione, mentre è molto più semplice verificare l'utilizzo delle tecnologie in quanto rappresentano dei dati fisicamente rilevabili. Come sostiene Krebs (2012), risulta difficile misurare "how technologies increase life chances, and whether individuals are equal with respect to the uses of technology and its richer functions" (DiMaggio and Hargittai 2001; Krebs 2012). Studi fran-



**Figura 12: dall'attenzione alla transazione all'attenzione alle relazioni con i consumatori**

cesi (Gombault 2011) hanno dimostrato che le principali barriere alla diffusione e all'uso delle tecnologie digitali sono rappresentate dalla difficoltà percepita nell'utilizzo di questi strumenti (32%), in particolare da parte delle persone più anziane o con un basso grado di istruzione, dai loro costi (21%) e, infine, dalla mancata percezione della loro utilità (19%)

## **b. Museo del Louvre**

Il Museo del Louvre di Parigi è uno dei musei più famosi del mondo ed il primo per numero annuale di visitatori. Il palazzo, costruito durante la dinastia dei Capetingi tra il 1190 e il 1202, divenne la sede del "Muséum central des Arts" e fu aperto al pubblico nel 1793; da quel momento la collezione reale aumentò con opere particolarmente significative, tra le quali i molti capolavori provenienti dall'Italia, fino a rendere necessaria una riorganizzazione del museo. Benché possa vantare di esporre alcune tra le opere più famose al mondo, che richiamano da sole un grande afflusso di pubblico, il Louvre non ha smesso di evolversi e di adottare nuove politiche al fine di rendere migliore l'esperienza museale e ha continuato, così, ad essere il museo più visitato ogni anno, battendo la concorrenza di altre istituzioni di alto livello e all'interno delle quali, dati la tipologia e il numero di opere esposte, è stato più facile applicare nuove strumentazioni in grado di attrarre visitatori.

### *Hardware:*


Questa analisi prende in considerazione solo quelle strumentazioni che sono connesse all'aspetto educativo e di intrattenimento proprio del museo, tralasciando le altre. Sono omesse dall'elenco, ad esempio, le casse automatiche che si trovano all'ingresso e che limitano notevolmente le code per accedere alle sale espositive, oltre a ridurre il numero del personale necessario. Per quanto riguarda l'edutainment, sono stati predisposti alcuni strumenti per consentire all'utente una migliore fruizione e un maggior coinvolgimento. L'interesse di questa analisi si rivolge solamente a quelli tecnologici, tra i quali bisogna elencare all'interno del Louvre:

- Totem informativi multimediali;
- Audio Guide tradizionali
- Audio Guide on Nintendo 3DS™ XL: disponibili in sette lingue diverse (Francese, Inglese, Spagnolo, Italiano, Tedesco, Giapponese e Coreano), guidano il visitatore alla scoperta del museo attraverso le voci dei curatori; sono disponibili all'ingresso principale, sotto la Piramide;
- Audio Guide per iPhone e Android: il visitatore può scaricare le App da casa o al museo e creare un percorso di visita personalizzato servendosi direttamente del proprio dispositivo mobile, con la possibilità di potersi preparare a casa su ciò che andrà a vedere e senza dover perdere tempo in coda per ritirare o consegnare le audioguide. Un'app introdotta da poco è ArtGuru, la quale permette di riconoscere i dipinti inquadrati con la fotocamera e per ogni opera mette a disposizione dei contenuti che possono essere letti o ascoltati. ArtGuru - Louvre Edition ha totalizzato migliaia di utenti nella sola versione Windows Phone, senza che la Veezeon Ltd, la start-up inglese, abbia ancora investito in pubblicità.

Utile per i visitatori stranieri è anche la possibilità di poterla utilizzare offline, dopo averla scaricata nell'area della biglietteria dove è disponibile il servizio wifi (Vitelli 2014 c; Korolev 2014. Tabella 5).

Vi è la possibilità di effettuare il download anche di App non ufficiali, messe online da utenti diversi da Musée du Louvre, per vivere l'esperienza in maniera diversa, interagendo con le opere e con scopo di intrattenimento e non solo educativo.

<b>App Name</b>	<b>ArtGuru LOUVRE</b>
<b>Platform</b>	<i>iPhone</i>
<b>Cost</b>	<i>Gratis</i>
<b>Creation Date</b>	<i>gennaio 2014</i>
<b>Description</b>	<i>ArtGuru LOUVRE permette di identificare i quadri semplicemente inquadrandoli con la fotocamera. Per ogni immagine, vi è una descrizione dell'opera che si può leggere o ascoltare; la app è disponibile anche offline e permette di localizzare il visitatore sulla mappa, in modo che questo capisca in che zona del museo si trova.</i>
<b>Institution</b>	
<b>Institution Name</b>	<i>Musée du Louvre</i>
<b>Institution Type</b>	<i>Museo</i>
<b>Country</b>	<i>Francia</i>
<b>Target</b>	
<b>Audience (youth, school, expert, generic)</b>	<i>Generico, ma soprattutto adulto per quanto riguarda le informazioni che offre.</i>
<b>Contents</b>	
<b>General Information</b>	✓
<b>Events</b>	✗
<b>News</b>	✗
<b>Multimedia (Audios, Videos)</b>	✓
<b>Texts</b>	✓
<b>Image galleries</b>	✓
<b>Cultural routes</b>	✗
<b>Game</b>	✗
<b>Multilingualism (write all languages)</b>	✗ <i>Italiano</i>
<b>Links to external sources</b>	✓
<b>Geographical functionalities</b>	
<b>Map View (Visualizza su mappa)</b>	✓
<b>User's GPS Location</b>	✓
<b>View georeferences events</b>	✗
<b>Order POIs according to distance</b>	✗
<b>Google maps (or other maps)</b>	✓
<b>Show all the route from where you are to POI</b>	✗
<b>General functionalities</b>	

Add to preferred	✓
Add to contacts	✗
View in the browser	✓
Location Requirements	✓
<b>Services</b>	
Online booking (visits, laboratories, books)	✗
Ticket purchasing	✗
Audioguides	✓
Videoguides	✗
Augmented Reality	✗
3d	✗
QR Code	✗
<b>Community Functionalities</b>	
Send to e-mail	✗
Add a comment	✗
Posts from Social Network	✓ <i>facebook</i>
Send image	✗
Send virtual postcards	✗
Add Tags/Keywords	✗
Share with Social Network	✓ <i>facebook</i>
Vote	✓
<b>Technical features</b>	
Database resident on the Web site	✗
Running also without Internet connection	✓
<b>References</b>	
Information on Web site (specify URL)	✗
Other Information Sources (specify URL)	✗
<b>Notes</b>	
<i>IMAGE</i>	

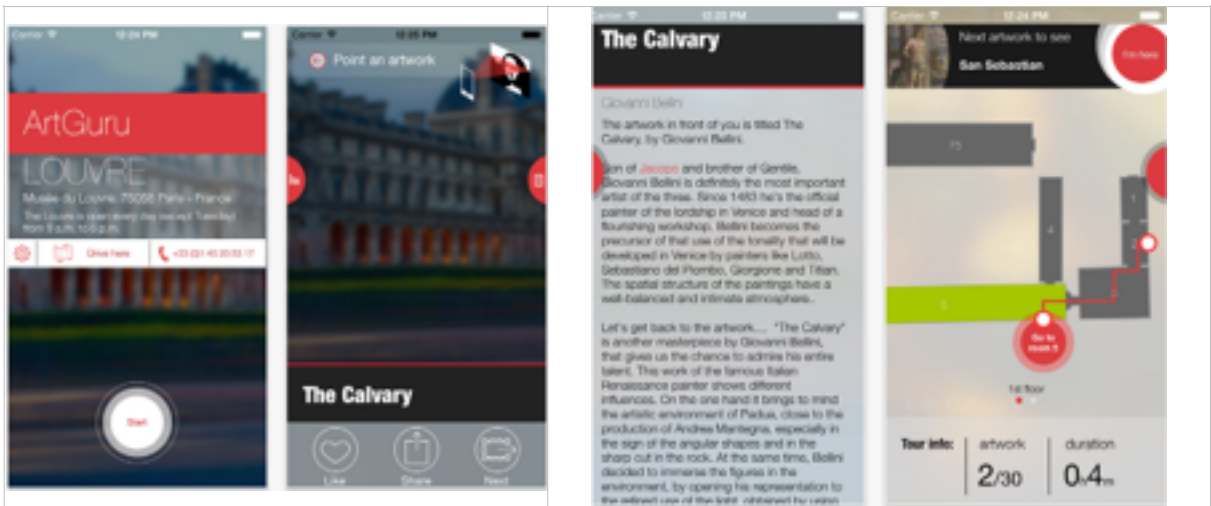


Tabella 5: scheda descrittiva di applicazioni per dispositivi mobile; modello a cura di OTEBAC (modello vuoto disponibile in Appendice)



Figura 13: Schermata di *Nintendo 3DS Guide: Louvre*, percorso Capolavori

Di particolare rilevanza è il software *Nintendo 3DS Guide: Louvre*, disponibile per il download, che permette di utilizzare anche a casa l'audioguida che mette a disposizione il museo. Il software permette di simulare un itinerario del museo e di approfondire le conoscenze artistiche; attraverso le piantine dei diversi piani ci si può muovere per esplorare l'intera struttura seguendo percorsi raccomandati (es. percorso capolavori, percorso famiglia - gli antichi egizi, museo tranquillo; Figura 13) o personalizzabili. Durante la visita, la modalità museo consente

di ascoltare il commento audio ufficiale servendosi delle cuffiette. Attraverso seicento fotografie delle opere, immagini in 2D o 3D in alta risoluzione e più di trenta ore di commento audio, l'utente può approfondire la scoperta di tutti i pezzi esposti al Louvre; i modelli in 3D permettono di osservare le sculture da tutte le angolazioni (Figura 14); i video commenti presentano opere, artisti e la storia del Louvre. Nel 2013, l'audioguida offriva spiegazioni relative alle opere dei dipartimenti di Antichità greca, etrusca e romana, ma era già in programma di ampliare l'offerta includendo l'Oriente mediterraneo e di inserire altri percorsi. Molto interessante per poter avvicinare



**Figura 14: Schermata di *Nintendo 3DS Guide: Louvre*, Nike di Samotracia**

nuove fasce di pubblico e per mantenere alta la concentrazione sono gli aneddoti e i dettagli che a prima vista passano inosservati, misteri da scoprire che possono rappresentare un invito all'approfondimento delle opere. I dati del 2013 registrano un aumento dell'utilizzo delle audioguide del 13% rispetto all'anno precedente; il Louvre offre tremila console Nintendo con percorsi in sette lingue diverse, più di settecento commenti audio e cinque percorsi di visita e sono state utilizzate 484 mila volte (dati del Louvre, rapport d'activites 2013). Per quanto riguarda le altre app ufficiali, nel corso del 2013 sono state utilizzate:

- App "Musée du Louvre pour iPhone": 60952 volte;
- App "Musée du Louvre HD payant pour iPad": 4772 volte;
- App "Audioguide Louvre" (Apple e Android): 32743 volte;
- App Audioguide de l'exposition "De l'Allemagne" (Apple e Android): 1410 volte
- App Audioguide de l'exposition "Le printemps de la Renaissance" (Apple e Android): 1098 volte (dati del Louvre, rapport d'activites 2013).

## Software:

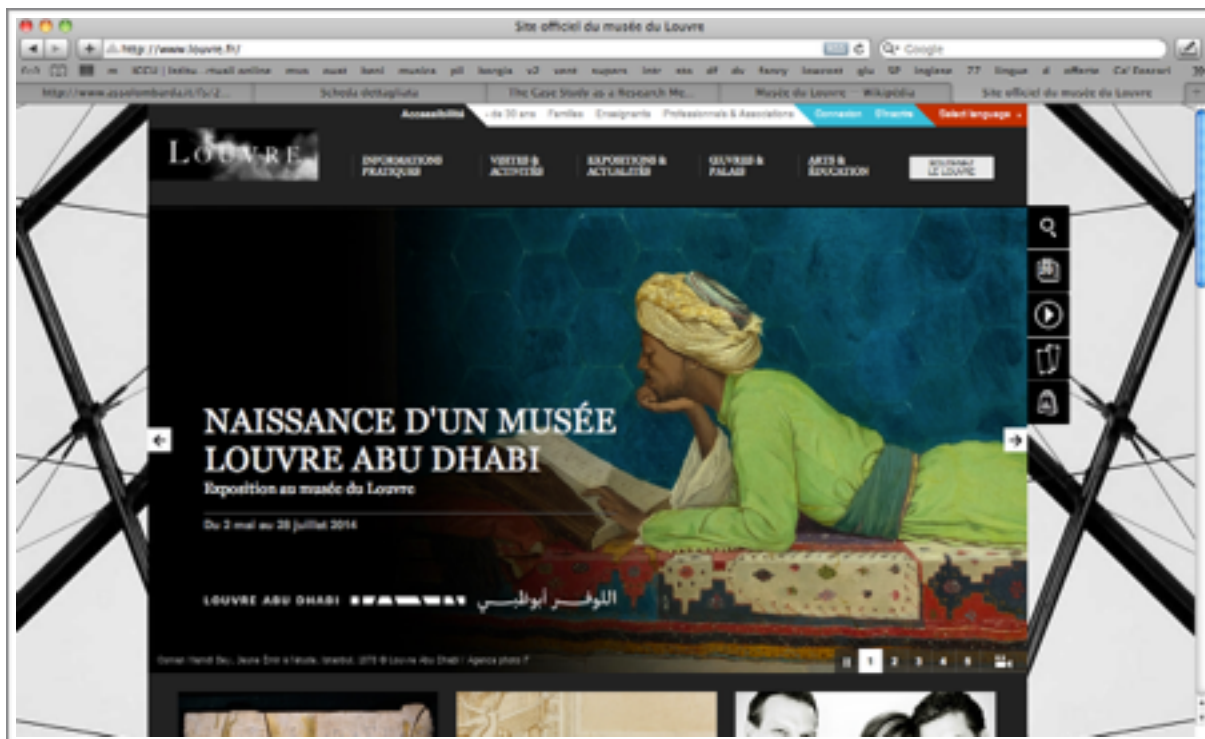
Il primo sito internet risale al 1995, a seguito della vicenda che vede lo studente americano Nicholas Pioch progettare il sito “Web Louvre” mettendo insieme opere del museo con altre di arte contemporanea; il Louvre ha preteso la restituzione del nome del sito per, poi, mettere



**Figura 15: Schermata iniziale del primo sito internet del Museo del Louvre**

in Rete [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr) (Figura 15). Lo scopo del primo sito è stato quello di “aprire le porte del Museo anche a coloro che non hanno la possibilità di visitarlo. Ma il Louvre ha voluto anche creare un’altra via di comunicazione con il proprio pubblico. [...] Il sito offre al pubblico un’altra modalità per entrare in contatto con il Museo e così i visitatori possono contare su risposte più rapide a tutte le loro domande” (Petitjean cit. da Galassi 2006, p. 90). La prima versione, dunque, ha avuto solo uno scopo informativo e di preparazione alla visita, attraverso articoli presenti nella rubrica *Magazine*, eventi e conferenze esposti nella sezione *Programme des activités culturelles*, altre pubblicazioni, cataloghi e database contenuti in *Publications et bases de données*, selezione di opere, ... . Interessante era la presenza di un’area dedicata al dialogo tra visitatori e Museo e i questionari per conoscere meglio chi navigava sul sito. Dal momento che più di sei milioni di utenti all’anno visitavano la pagina e richiedevano un costante aumento dei contenuti, era necessario rinnovare completamente il sito per adattarlo alle nuove esigenze, fatto messo in pratica a seguito della collaborazione con la società Accenture (Galassi 2006), un’azienda globale di consulenza direzionale, servizi tecnologici e outsour-

cing. Dal 2001 è stato progettato, quindi, un sito che da promozionale diventasse uno strumento di mediazione culturale attraverso le seguenti azioni (Figura 16):



**Figura 16: Schermata iniziale del sito internet attuale del Museo del Louvre**

- la messa in Rete di tutte le trentacinquemila opere esposte, i centotrentamila disegni del dipartimento delle Arti grafiche e le rispettive schede descrittive, permettendone l'accesso gratuito ai visitatori;
- la personalizzazione del rapporto con il pubblico mettendo a disposizione funzioni interattive e piattaforme di dialogo;
- l'offerta di dossier tematici e contenuti interattivi scaricabili di supporto all'educazione;
- la rappresentazione tridimensionale delle sale del Museo che offre la possibilità di compiere tour virtuali;
- la proposta di offerte pedagogiche personalizzate rivolte a pubblici diversi;
- l'acquisto online di biglietti per la visita al Museo e per le mostre.

Il sito internet attuale si basa sul modello del 2001; esso è molto intuitivo, chiaro e semplice da usare e rispetta le tre regole di Krug (2000) su accessibilità e usabilità, cioè:

1. "Don't make me think": il sito è facile da visitare, in quanto ha una struttura molto intuitiva e di tipo gerarchico, anche se offre molte possibilità di scelta e questo può confondere il visitatore meno esperto della Rete. Offre, però, anche la possibilità di reperire facilmen-

te informazioni specifiche e di base; la grafica è molto chiara e spinge l'utente a continuare la navigazione. E' disponibile, però, solo in Francese e in Inglese.

2. "Ogni click deve essere una scelta non ambigua che non richiede impegno": il sito si sviluppa sia in profondità che in ampiezza, dal momento che offre un buon numero di alternative ma richiede anche spesso scelte o "click". Vi è la possibilità di tornare facilmente indietro e alla pagina principale.
3. "Sbarazzati di metà delle parole di una pagina, e poi sbarazzati della metà di quello che resta": brani e didascalie sono essenziali, ma nel contempo è offerta la possibilità di approfondire ogni argomento ulteriormente, se l'utente è interessato.

Il sito, inoltre, rispetta anche molte delle regole contenute nel decalogo di Nielsen (1993) sull'usabilità, ad esempio:

- a. tiene aggiornato ogni utente su cosa sta succedendo e ha tempi di risposta molto brevi; ogni link è facilmente individuabile, così come risulta intuitivo capire dove condurrà;
- b. offre risposte comprensibili a tutti, indipendentemente dalla capacità di saper navigare in Rete e sono utilizzate icone dal significato condiviso;
- c. ogni azione è annullabile e facilmente revocabile per evitare disorientamento nella navigazione; non si verifica l'apertura di pagine Web non selezionate dall'utente né sono richieste procedure costrittive per poter visitare il sito. Ogni area tematica può essere raggiunta dalla schermata principale ed in ogni pagina sono presenti le icone per potersi collegare al menù principale o ad altri Social Network;
- d. Il linguaggio scelto è semplice e si rivolge ad un pubblico generico, ma utilizza i termini tecnici per descrivere le opere;
- e. Ogni interfaccia è autoesplicativa. Il layout è semplice, intuitivo e non cambia nelle diverse aree del sito. Non è necessario tornare alla homepage, dato che da qualunque pagina si possono raggiungere tutte le altre aree;
- f. L'interazione tra utente e servizio offerto potrebbe essere migliorata se la pagina non fosse solo in Inglese e Francese, ma anche in altre lingue; la navigazione è gerarchica e non vi è la possibilità di prendere scorciatoie;
- g. Le informazioni presentate sono sufficienti per capire di cosa si parla, ma vi è anche la possibilità di approfondire la ricerca.

L'homepage si apre in Francese, ma si può accedere facilmente alla versione inglese; al centro della pagina vi sono immagini del museo che scorrono e pubblicizzano varie esibizioni o no-

vità. Al di sopra delle immagini vi è il menù principale, alla destra i collegamenti agli strumenti utili e sotto altre informazioni e news.

Il sito è suddiviso in più sezioni, tra le quali le principali sono:

- Informations pratiques: offre informazioni pratiche relative all'accessibilità al museo; vi è anche la possibilità di acquistare online i biglietti, ma solo rimandando a siti esterni a quello del Louvre;
- Visites & Activités: sono esposti i vari tipi di tour che possono essere svolti, con la possibilità di prenotare guided tours (diversi per temi e giornate, ma tenuti solamente in Francese) e di effettuare il download di vari tipi di audio guide disponibili per percorso e per supporto (es. App per iPhone e Android, Nintendo 3DS™ XL);
- Expositions & actualités: sono elencati eventi, esibizioni, simposi, proiezioni cinematografiche e performance musicali live ospitati dal museo;
- Œvres & Palais: sono pubblicate le opere delle collezioni esposte; è possibile selezionare i lavori ed approfondirli leggendo le spiegazioni, ricercare opere particolari nelle collezioni, effettuare tour online (sono descritte le singole stanze e si possono visitare virtualmente tre zone del museo, cioè la parte delle antichità egizie, i resti del fossato originari e le Gallerie d'Apollon) approfondendo lo studio degli oggetti esposti attraverso le informazioni che si possono ottenere cliccando sopra le opere. Per quanto riguarda le visite online, “non sono né dettagliate, né esaurienti, ma consistono solamente in una limitata introduzione della galleria d'arte e in alcune riprese panoramiche selezionate con l'evidente scopo di invogliare il pubblico a venire a visitare il museo nella sua realtà” (AA. VV. 2007, p. 10)
- Arts & Education: sono presentati alcuni progetti e strumenti per prepararsi alla visita o per approfondire la conoscenza delle opere esposte al museo attraverso i giochi proposti.

Il sito mette anche a disposizione molte altre offerte ed informazioni, incluso lo shopping online e un'area personale che dà la possibilità di ricordare, attraverso i bookmarks, le pagine preferite e di lasciare commenti sulla varie sezioni del sito. La sezione “Kaléidoscope” è impostata in maniera meno rigida rispetto a tutte le altre, dal momento che vi è una serie eterogenea di temi, ciascuno dei quali riunisce opere accomunate tra loro e accompagnate da descrizioni che, però, sono troppo dettagliate e di difficile lettura; questa zona del sito corrisponde al tentativo, non del tutto riuscito secondo Valentino (2008), di innovare per richiamare l'attenzione del pubblico potenziale e di proporre una “fruizione intelligente” o *tout court*.

Il sito [www.louvre.fr](http://www.louvre.fr) è caratterizzato dalla ricchezza dei contenuti, da una descrizione molto dettagliata del museo comprendente anche la possibilità di visitarlo online attraverso una pianta tridimensionale interattiva, scegliendo diversi percorsi di visita a seconda dei propri interessi, da un'agenda di attività e informazioni pratiche, da dossier tematici e da moduli multimediali. E' previsto, inoltre, un approccio personalizzato per i diversi pubblici (giovani, anziani, professionisti, insegnanti, disabili, ...) e la navigazione si sviluppa in modo fluido e trasversale, invitando il fruitore ad approfondire la visita di pagine connesse tra loro. Nonostante il grande livello già raggiunto dal sito, la portavoce del Louvre Veronique Petitjean (cit. in Galassi 2006) prevede che venga ulteriormente arricchito da collezioni di dossier tematici, traduzione in nuove lingue, sviluppo di spazi personali online e creazione di una sezione interamente dedicata ai bambini.

Da non dimenticare è anche [www.louvre.edu](http://www.louvre.edu), il sito complementare al quale possono accedere insegnanti e studenti pagando un abbonamento; qui vi è la possibilità di effettuare ricerche approfondite, compiere mini-visite virtuali accompagnate da spiegazioni e commenti e svolgere approfondimenti nei database del Museo.



Si possono analizzare i percorsi tematici online disponibili sul sito del Louvre servendosi della scheda di benchmarking proposta dal documento *Mostre Virtuali Online*.

<b>Scheda di benchmarking: Percorsi tematici</b>	
Istituzione/i responsabile/i e nazione/i	<i>Museo del Louvre</i>
Titolo Mostra virtuale/Percorso tematico	<i>Serie di percorsi tematici creati dal museo: Egyptian Antiquities e Remains of the Louvre's Moat</i>
URL Mostra virtuale/Percorso tematico	<a href="http://www.louvre.fr/en/visites-en-ligne">http://www.louvre.fr/en/visites-en-ligne</a>
Data realizzazione mostra virtuale/Percorso tematico	<i>varie</i>
<b>Sponsor</b>	-
Equivalente reale della mostra	✓
<b>Autodefinizione nel sito</b>	
• Mostra virtuale	✗
• Percorso tematico	✓
• Altro (specificare)	✗

<b>Scheda di benchmarking: Percorsi tematici</b>	
<b>Caratteristiche tecniche</b>	
• Sito statico	✓
• CMS	x
• Visualizzatore ad hoc	x
• Funzioni di ricerca semplice	✓
• Funzioni di ricerca avanzata	✓
• Ricerche in banche dati	✓
Cover	x
Menu/sommario	x
<b>Area dei contenuti</b>	
• Testi	✓
• Schede illustrative	✓
• Approfondimenti	✓
• Immagini	✓
• Gallerie di immagini	x
• Interviste	x
• Storytelling	x
• Filmati	x
• Animazioni	x
• RegISTRAZIONI di brani parlati	x
• RegISTRAZIONI di brani musicali	x
• Materiali documentali (ritagli giornali, ecc.)	x
• Carte geografiche e mappe	x
• Tabelle e tavole sinottiche	x
• Contenuti 3D	x
• Didascalie	✓
• Sottofondo musicale	x
• Altro (specificare)	x
Apparati di approfondimento	
• Indici (luoghi, nomi ecc.)	x
• Bibliografie tematiche	x

<b>Scheda di benchmarking: Percorsi tematici</b>	
• Sitografie tematiche	X
• Cronologie	X
• Fonti	X
• Glossari	X
• Pubblicazioni e cataloghi	X
• Altro (specificare)	X
<b>Area dei servizi</b>	
• Servizi didattici	X
• Giochi	X
• Acquisto biglietti online	✓
• Acquisto immagini	X
• Book-shop	X
• Risorse digitali da scaricare in bassa risoluzione	X
• Risorse digitali da scaricare in alta risoluzione	X
• Altro (specificare)	X
<b>Altre informazioni</b>	<i>(specifiche della mostra o generiche del sito)</i>
• Crediti	✓ <i>specifiche</i>
• Info sulla tecnologia utilizzata	X
• Condizioni d'uso ecc.	X
• Copyright	✓ <i>generiche</i>
• Altro (specificare)	X
<b>Software utilizzati</b>	
• Timeline	X
• Tag cloud	X
• Tagging	X
• Geotagging	X
• Slideshow	X
• OCR	X
• Magnificatore di immagini	X
• Sfogliatore	X
• Virtual Reality	X

<b>Scheda di benchmarking: Percorsi tematici</b>	
• Add this	<b>X</b>
<b>Multilinguismo</b>	<b>✓ Francese e Inglese</b>
<b>Pubblico</b>	
• Generico	<b>✓</b>
• Ricercatori	<b>✓</b>
• Scuole	<b>X</b>
• Bambini	<b>X</b>
• Altro (specificare)	<b>X</b>
<b>Qualità</b>	<i>(Alta, Media, Bassa)</i>
• Usabilità	<i>Bassa</i>
• Accessibilità	<i>Bassa</i>
• Stile del testo	<i>Media</i>
• Immagini	<i>Media</i>
• Didascalie	<i>Media</i>
• Grafica	<i>Bassa</i>
• Iper testo/ipermedia	<i>Media</i>
<b>Contenuti generati dagli utenti</b>	<b>X</b>
<b>Promozione</b>	
• Su social networks (Facebook, You Tube, Twitter, etc.)	<b>X</b>
• Enbed code	<b>X</b>
<b>Versione mobile</b>	
• Per iPhone	<b>X</b>
• Per iPad	<b>X</b>
• Per Android	<b>X</b>
<b>Breve descrizione della mostra virtuale/Percorso tematico</b>	<i>Mostre online realizzate dal Museo per proporre online le sezioni reali dedicate all'Antichità egizia e ai resti del fossato del Louvre e alle collezioni medievali. Il percorso tematico permette di visitare le sale appartenenti a queste tematiche. Ciascuna immagine è corredata da una scheda informativa composta da diversi campi descrittivi.</i>
<b>Breve commento elementi positivi</b>	<i>Interessanti ed esaurienti descrizioni delle opere</i>

Scheda di benchmarking: Percorsi tematici	
Breve commento elementi negativi	<i>Mostre molto statiche e poco interattive, senza molte funzionalità e difficili da visitare online. Poco accessibili al di fuori del computer per l'uso di Flash; andrebbero modernizzate. Un percorso su tre non è utilizzabile. La mostra è costituita da sole immagini e testi, manca pertanto di elementi che la rendano più ricca e varia.</i>
Data consultazione sito	30 settembre 2014
Compilatore scheda	Clarissa Silvestrin
Allega uno o più screenshots	
	<i>Esempio di mostra virtuale</i>
	<i>Zoom function</i>

**Tabella 6: Analisi dei percorsi tematici online disponibili sul sito del Museo del Louvre; scheda di benchmarking proposta dal documento *Mostre Virtuali Online*.**

Il Museo del Louvre, poi, è dotato anche di molti altri strumenti online e ha deciso di puntare soprattutto su quelli più utilizzati dalle community, cioè Facebook e Twitter. La pagina Facebook del Museo del Louvre è seguita da quasi 1 milione e trecentomila persone, è stata citata da 31 mila utenti e ha ricevuto un giudizio pari a 4,7 stelle su 5 (dati aggiornati al 3 settembre

2014). Sono presenti tutte le informazioni utili al visitatore potenziale, come orari, parcheggi, trasporti pubblici per giungere al museo, costi, descrizione dei servizi offerti, mappe e contatti. La pagina contiene post in lingua francese che vengono pubblicati quotidianamente con foto delle opere esposte, aggiornamenti sulle mostre temporanee, e approfondimenti e, talvolta, vengono anche condivisi stati delle pagine Facebook di altre istituzioni museali, ad esempio la notizia di una nuova esibizione del British Museum di Londra. Gli album fotografici contengono immagini condivise direttamente dal museo o dai suoi visitatori e ritraggono i fruitori stessi vicini alle opere d'arte. Vi sono, poi, video che mostrano le caratteristiche del museo, i progetti in atto e le novità come, ad esempio, la The Musée du Louvre App for iPhone/iPod touch & iPad. Utile, al fine della diffusione della conoscenza del museo, è anche la possibilità di taggarsi nella sezione “sono stato qui” per comunicare di aver visitato la sede espositiva; si può, inoltre, recensire la pagina Facebook dando un giudizio e invitare gli amici a cliccare “mi piace” in modo che anche questi ultimi ricevano gli aggiornamenti da parte del museo. L'istituzione utilizza, dunque, la *fan page* come canale di comunicazione con la comunità di Facebook e con un così alto numero di fan si può dire che l'attività risulti essere efficace per la funzione di “promoter” di eventi e di mostre. Non vi è, però, un'alta interazione con il pubblico

Su Twitter, il Museo del Louvre è seguito da 108435 followers, conta 2704 tweet (dal momento dell'iscrizione, settembre 2009) e 367 foto (dati aggiornati al 17 maggio 2014). E' interessante notare che su Twitter siano pubblicati tweet con contenuti diversi da quelli presenti nella pagine Facebook, in modo che il fruitore sia spronato a seguire entrambi i social per ottenere informazioni diverse. Il Museo “retwitta” foto scattate da altri utenti durante la visita o aggiornamenti di altre istituzioni d'arte. Limita il pubblico al quale si rivolge, anche in questo caso, la scelta di pubblicare soprattutto in lingua francese.

Su Pinterest sono presenti ventisei bacheche, contenenti fotografie, divise per temi (sculture, Jardin des Tuileries, amore, mani, ...) o dedicate ad opere specifiche come la Gioconda o la Vittoria Alata di Samotracia.

Su Instagram ha raggiunto 47mila seguaci e pubblica nel proprio profilo le foto che i visitatori condividono con l'hashtag #museedulouvre.

Latest News, invece, riporta le notizie riguardanti il museo che vengono pubblicate sul sito ufficiale.

Ci sono poi anche Yelp (624 recensioni sul museo in varie lingue), Foursquare, Tripadvisor, Qype e Scvngr che offrono informazioni generali, servono per registrare la propria presenza al museo e per commentare la visita.

Su Youtube ci sono 2708 iscritti (dati aggiornati al 17 maggio 2014) al canale del Museo, il quale pubblica video in francese che presentano la sede e le varie possibilità che l'istituzione offre durante la visita (opere esposte, percorsi, esposizioni temporanee, novità,...).

### *Dati*

Dalla ricerca si evince che le nuove strumentazioni, intese sia nel ruolo di hardware che di software, sono sempre più utili per riuscire ad instaurare un rapporto con il cliente. Anche i musei come il Louvre, di fama internazionale e con opere di livello talmente alto da essere in grado di richiamare l'interesse dei clienti pur senza alcuna campagna promozionale, si servono delle tecnologie più recenti e cercano di essere sempre aggiornati. Vista la grandezza della sede e la quantità di opere, il cliente ha a disposizione durante la visita pochi strumenti standardizzati che gli permettono di ottenere informazioni e, in alcuni casi, di personalizzare il percorso, come l'App Audioguida Louvre, questi strumenti sono "mobili" ed utilizzabili individualmente, in modo da non compromettere il passaggio e la possibilità di fruizione degli altri visitatori.

Dai dati sull'affluenza al Louvre degli ultimi anni, si può notare come il numero di visitatori annuale sia in costante aumento, anche in corrispondenza dell'introduzione di nuove strumentazioni o di novità.

Dal momento che anche tutti gli altri musei di livello internazionale continuano il loro aggiornamento e cercano di rimanere al passo con le nuove tecnologie, il fatto che il Louvre riman-

<i>anno</i>	<i>numero visitatori</i>
2013	9 200 000
2012	9 700 000
2011	8 841 000
2010	8 346 421
2009	8 387 667
2008	8 422 207
2007	8 224 643
2006	8 314 000
2005	7 553 000
2004	6 894 000

**Tabella 7: Affluenza dei visitatori dal 2004 al 2013 al Museo del Louvre**

ga sempre al primo posto per numero di visite annuali rappresenta un importante risultato. L'ultimo dato a disposizione, quello del 2013, è inferiore a quello del 2012, ma comunque di molto superiore rispetto al 2011, ed è legato alla diminuzione del turismo e dell'investimento nelle attività per il tempo libero connessa alla crisi (Tabella 7).

### **c. Galleria degli Uffizi**

La Galleria degli Uffizi di Firenze è il museo italiano più frequentato e uno dei più conosciuti anche a livello internazionale per le sue collezioni di dipinti, in particolare del Rinascimento, e di statue antiche. Esso fa parte del Polo Museale Fiorentino ed è situato all'ultimo piano dell'edificio costruito tra il 1560 e il 1580, progettato da Giorgio Vasari come sede dei principali uffici amministrativi dello stato toscano. Le raccolte furono inizialmente organizzate per volontà del granduca Francesco I e, in seguito, arricchite da vari esponenti della famiglia Medici. Sempre a Francesco I si deve la creazione della Galleria, allestita nel 1581 al secondo piano dell'edificio ed aperta al pubblico solo nel 1789 per volere del granduca Pietro Leopoldo, dopo aver riorganizzato l'intero patrimonio secondo tipologia e aver destinato ogni gruppo di opere ad una sede precisa

#### *Hardware*

Pur esponendo soprattutto opere rinascimentali, la Galleria degli Uffizi non rinuncia a servirsi di strumentazioni moderne per migliorare il processo di fruizione; oltre a tecnologie standard, riscontrabili anche in altri musei, ad esempio le audioguide disponibili in sei lingue diverse, sono state progettate tecnologie ad hoc per la sede in esame.

La Galleria degli Uffizi è il primo museo italiano ad aver introdotto un'applicazione dedicata ad iPhone, iPad e iPod Touch per scoprire i capolavori della sede già dal 2010. La app "Uffizi" di ArtFirstGuide® (Figura 17), studiata da Parallelo, è una piattaforma digitale per orientarsi e visitare città e territori caratterizzati dalla ricchezza del patrimonio artistico, per conoscere le opere di mostre e musei e per avere informazioni aggiornate sugli eventi culturali. L'app unisce la tecnologia all'arte, dentro e fuori il museo; essa permette, infatti, di scegliere il proprio percorso di visita, esplorare le varie sale del museo e approfondire i dettagli delle singole opere servendosi di immagini fornite dalla Soprintendenza Speciale per il Patrimonio



**Figura 17: Schermate dell'app "Uffizi" di ArtFirstGuide®**

Storico, Artistico ed Etnoantropologico e di testi a cura della direzione della Galleria degli Uffizi. Oltre alle descrizioni ufficiali delle trentatré opere più importanti, inoltre, la App fornisce anche informazioni in tempo reale sulla Galleria (mostre in corso e in programma, avvisi, eventi, opere non visibili,...). Questa App sarà ancora più facile da usare non appena sarà predisposto il servizio wifi all'interno dell'intero museo, come anticipato dal dottor Godoli (intervista telefonica completa in Appendice).

L'azienda Centrica, poi, ha progettato una tecnologia proprio per la Galleria degli Uffizi chiamata Uffizi Touch®, cioè un prodotto che, all'interno di un "quadro" digitale interattivo, come iPhone, iPod touch o iPad, offre l'intero patrimonio artistico del museo fissato in immagini ad altissima risoluzione. Servendosi di uno schermo touch screen, infatti, ogni persona può esplorare più di 1150 immagini tratte dalla collezione degli Uffizi, soffermandosi sulle opere che preferisce e scegliendo un itinerario di visita personalizzato (opzione disponibile solo per iPad e a seguito dell'aggiornamento 2.0 del 2012).

Gli Uffizi hanno anche predisposto un percorso tattile rivolto ai visitatori ipo e non vedenti che permette loro di "leggere con le mani" ventisette opere delle collezioni che sono state trasformate in modelli 3D esplorabili con il tatto (Fionline 2014).

### *Software*

La sezione Web degli Uffizi (<http://www.uffizi.firenze.it/musei/?m=uffizi>) si trova all'interno del sito del Polo Museale Fiorentino ed è disponibile in Inglese o in Italiano. Nell'area specifica della Galleria vi sono le informazioni generali sull'accessibilità e sul Museo, sulle attività

e sui progetti, mentre tutte le altre informazioni, tra le quali i servizi al pubblico, si trovano nella sessione del Polo Museale. La home page si divide in varie sezioni che compaiono nella parte superiore della pagina, sopra la foto che ritrae un corridoio della Galleria degli Uffizi, ma che sono anche visibili scendendo verso la parte bassa della pagina. Secondo una suddivisione che si può riscontrare spesso nelle pagine dei siti Web museali, si trovano le seguenti sezioni:

- Home
- Informazioni: contiene ciò che il visitatore potenziale ha bisogno di conoscere, cioè orari, prezzi dei biglietti (e possibilità di acquistarli online) e regole di comportamento;
- Contatti: indirizzi e numeri utili per prenotare o ottenere informazioni di vario genere;
- Visita il museo: vi è la pianta del museo con la quale il consumatore può interagire per ottenere informazioni sulle varie stanze e sulle relative opere esposte;
- Storia: sono esposte le varie fasi della storia della Galleria, dalla costruzione del XVI secolo all'epoca contemporanea;
- Eventi e mostre: elenco e descrizione delle mostre in corso e di quelle in programma.

Nella parte inferiore vi sono gli avvisi importanti relativi a cambiamenti o novità sia per quanto riguarda la Galleria degli Uffizi, sia gli altri musei del polo museale.

Già nell'immagine grafica si evidenzia l'idea di un distacco tra il museo e il pubblico, ma soprattutto mancano la possibilità di costruire le proprie collezioni, le schede didattiche e un'area in cui l'utente possa creare "musei virtuali del territorio" (Settis 2002, pp. 71-72; Misiti 2008).

Non vi sono altre sezioni relative agli Uffizi, dal momento che tutte le altre funzioni rimandano al Polo Museale Fiorentino nella sua interezza, senza poter navigare all'interno del sito di un unico museo. Se, da un lato, ciò può essere ricollegato e giustificato dal fatto che tutti i musei siano sotto la soprintendenza del Polo Museale della città di Firenze, dall'altro questa scelta non permette di avere una conoscenza approfondita del museo che interessa il cliente e non lascia alle singole sedi la possibilità di personalizzare appieno il proprio sito sulla base delle proprie esigenze. Come ricorda la dottoressa Sacco (intervista completa in Appendice), però, gli Uffizi non hanno come obiettivo principale quello di aumentare ulteriormente il numero di visitatori; il museo, dunque, può sembrare penalizzato dalla mancanza di un sito dedicato interamente e unicamente ad esso, ma l'esistenza di un polo museale genera dei vantaggi per tutti gli altri istituti culturali che ne fanno parte.

In collaborazione con Epson, la Galleria degli Uffizi ha messo a punto un archivio di oltre duemila immagini ad alta risoluzione delle opere custodite, esposte e non; la fedeltà delle riproduzioni è certificata dagli esperti del museo e permette di archiviare le riproduzioni per poterle, poi, usare per vari scopi.

Nonostante vi siano ancora molti aspetti da migliorare, la Galleria degli Uffizi ha ottenuto buone valutazioni per quanto riguarda il contenuto, la navigazione, l'home page e il mantenimento (Misiti 2008); è stato presentato come un "Sito realizzato in maniera impeccabile" (Interactivity), "dall'impostazione grafica raffinata e di facile navigazione" (Virgilio, Sito del giorno). Per poter raggiungere dei livelli molto più alti e più vicini agli standard internazionali è necessario:

- aumentare gli investimenti rivolti ai siti dei musei;
- cercare di offrire una visione più dinamica delle informazioni e puntare ad una maggiore condivisione;
- operare una maggiore interrelazione tra soggetti al fine di aumentare la comunicazione e la conoscenza;
- condividere con il pubblico ciò che il museo fa e produce;
- essere consapevoli delle potenzialità del Web e del continuo evolversi delle tecnologie (Misiti 2008).

Non si tratta di virtualizzare il museo, quanto piuttosto di operare un salto di qualità in modo da proporre una contestualizzazione nel tempo e nello spazio degli oggetti.

Non vi sono percorsi tematici virtuali da visitare online, motivo per cui non è possibile verificare l'aderenza ai principi esposti nel documento *Mostre virtuali online*.

Molto dettagliato e ben organizzato, invece, è un altro sito, [www.nuoviuffizi.it](http://www.nuoviuffizi.it), il quale tiene aggiornati gli utenti sul progetto e sullo stato dei lavori per costruire il più grande Polo Museale Fiorentino, il cui percorso di visita, pur rimanendo fedele al progetto museografico originale, subirà delle modifiche e si prevede che vedrà la realizzazione di due camminamenti verticali. Aumenterà, così, il numero di sale per poter esporre altre opere provenienti da tutti i depositi del Museo. Cambierà anche il percorso del visitatore, che comincerà dal secondo piano, per poi continuare in quello nobile e finire al piano terra (Lazioside s.d.). Da notare il fatto che per tutto il tempo che dureranno i lavori di restaurazione, gli Uffizi in particolare e il Polo Museale Fiorentino nel suo insieme non saranno mai chiusi al pubblico. Oltre ad avere una

maggior superficie a disposizione per poter esporre le opere, gli Uffizi saranno aperti ad un numero ancora maggiore di persone, evitando problemi di sovraffollamento, code all'ingresso e rischi per la sicurezza connessi alla sede del Cinquecento.

La Galleria degli Uffizi collabora anche con Google e con il Google Cultural Institute al progetto Art Project per offrire una vetrina delle opere d'arte del museo accompagnata da note, informazioni, video e audio guide per mostrare nel modo migliore le riproduzioni grazie all'alta risoluzione e per renderle disponibili online. Le opere proposte possono essere corredate da informazioni, video e descrizioni; viene offerta, poi, la possibilità di confrontare immagini diverse, di zoomarle, di approfondire la conoscenza dell'autore e del museo stesso. Grazie alla medesima tecnologia utilizzata anche per Street View, si possono esplorare le sale del museo e ottenere informazioni generali sulle opere esposte.

In parte simile all'Art Project di Google è il progetto "Le Vie degli Uffizi" predisposto dalla Soprintendenza per il Polo Museale Fiorentino in collaborazione con la Galleria degli Uffizi e la Fondazione Florens, che si serve del Web per approfondire le opere esposte nel museo contestualizzandole rispetto ai luoghi d'origine e al territorio toscano. Al momento (4 giugno 2014) il progetto riguarda solo cinque quadri, i quali possono essere analizzati nel dettaglio, oltre alla possibilità di studiare il percorso e gli spostamenti che hanno subito negli anni.

Quasi pronto per essere usufruito da tutti è il museo digitale "La Tribuna degli Uffizi", cioè un progetto che, attraverso una ricostruzione scientifica, permette di apprezzare lo spazio ottagonale, voluto da Francesco I de' Medici e realizzato da Bernardo Buontalenti, il quale è oggi visibile solo affacciandosi da tre porte di accesso a causa della sua preziosità. Finita di restaurare nel 2012, a breve sarà possibile vedere la Tribuna online grazie alle tecnologie di Parallelo.

Per quanto riguarda i Social Network di cui si serve, bisogna premettere, anche in questo caso come per il sito internet, che non vi è un account specifico per ogni museo, ma vi è solo quello unico del Polo Museale Fiorentino. La sua pagina Facebook conta 5891 mi piace, è citata da 359 utenti e 3 persone si sono registrate nella sezione "sono stato qui" (dati aggiornati al 4 giugno 2014). La pagina viene aggiornata frequentemente con la pubblicazione di foto o la pubblicizzazione di eventi e mostre, i quali sono, poi, ripresi anche nelle foto presenti negli album. Da notare che, a differenza di quanto succede nella pagina del Louvre, qui non vengo-

no mai ritratti i visitatori durante la fruizione. La sezione relativa alle informazioni, poi, è molto scarna, dal momento che ci sono solo quelle essenziali, una mappa e il numero di telefono. E' da segnalare l'esistenza di un'altra pagina, in questo caso chiamata proprio Galleria degli Uffizi, che piace a 13905 persone, ed è stata creata autonomamente dagli utenti di Facebook, ma non è affiliata all'istituzione vera e propria. In seguito a una serie di ricerche, si può anche giungere alla pagina Facebook Uffizi (<https://www.facebook.com/pages/Galleria-degli-Uffizi/103713699667831?nr=108394402519230>), anche questa creata dagli utenti con informazioni trovate su Wikipedia, ma più completa della pagina precedentemente citata.

Simile è la situazione dell'account Twitter del Polo Museale (2418 follower, 447 tweet, 142 foto/video, 164 following; dati aggiornati al 24 maggio 2014); i numeri di follower sono buoni in rapporto alla media nazionale, ma molto bassi se paragonati a quelli delle maggiori istituzioni straniere.

Il Polo Museale Fiorentino su Youtube, invece, risulta molto povero, dal momento che i 561 iscritti possono visualizzare solo tre video pubblicati direttamente sulla pagina, mentre sono molti di più quelli che riguardano i singoli musei all'interno del social Youtube e sono stati inseriti da vari utenti.

Emblematico è stato il caso del 2007, quando il Polo Museale Fiorentino ha richiesto la rimozione delle immagini relative alle opere contenute nei suoi musei dalla pagina di Wikipedia, rifacendosi alla legge sul diritto d'autore contenuta nel Testo Unico per i beni culturali. Questo atto non solo andava contro il principio di diffusione e valorizzazione dei beni culturali, che *ex lege* è un dovere delle istituzioni museali, ma anche contro l'intento di Wikipedia di fornire informazioni complete, dettagliate ed esaurienti sulla cultura italiana, fatto che non sempre viene portato a termine dalle strutture culturali. Oltre a ciò, azioni di questo genere rischiano di danneggiare i rapporti tra i musei italiani e le comunità del Web (Guerzoni and Mininno 2008)

### *Dati*

Nel 2013, la Galleria degli Uffizi ha registrato la presenza massima di 1.875.785 visitatori rispetto agli anni precedenti, con un conseguente aumento anche dell'introito lordo annuo (Tabella 8). L'aumento del numero di visitatori sembra, quindi, dare ragione alla politica portata avanti dal museo.

Dalla conversazione (intervista completa nell'Appendice) con il dottor Antonio Godoli, direttore del dipartimento Architettura e allestimenti museografici degli Uffizi, si possono estrarre interessanti informazioni. Egli, infatti, sostiene che le nuove tecnologie non possano assumere un ruolo particolarmente rilevante all'interno di un grande e conosciuto museo come la Galleria degli Uffizi. Questo istituto, infatti, è il più visitato d'Italia e ospita quotidianamente un numero molto elevato di utenti in uno

<b>Anno</b>	<b>Totale visitatori (all'anno)</b>	<b>Totale introiti lordi (in euro)</b>
2013	1.875.785	9.385.527,25
2012	1.770.356	8.702.145,10
2011	1.766.692	8.639.244,25
2010	1.651.210	8.086.611,00
2009	1.530.346	-
2008	1.554.256	7.846.666,75
2007	1.615.986	8.058.488,75
2006	1.664.232	8.522.462,00
2005	1.342.558	6.988.488,00
2004	1.429.546	7.350.066,75

**Tabella 8: Numero di visitatori e totale introiti lordi dal 2004 al 2014 della Galleria degli Uffizi**

spazio relativamente piccolo, fatto che genera problemi di sovraffollamento e di congestione. Per poter godere al meglio della collezione, invece, sarebbe necessario ridurre il numero di visitatori, azione che, però, andrebbe contro il diritto dei cittadini di godere delle opere esposte. In questo momento gli Uffizi stanno predisponendo un sistema wifi aperto a tutti i visitatori, per permettere loro di servirsi gratuitamente e senza problemi della connessione per utilizzare le app e i servizi messi a disposizione al fine di migliorare la fruizione. Il signor Godoli sostiene, poi, che le strumentazioni dovrebbero essere applicate soprattutto nella fase precedente alla visita vera e propria, in modo che le persone possano arrivare al museo già preparate ed informate sulle opere che si troveranno davanti agli occhi. Quanto al marketing museale, pare che questo non venga applicato in maniera sistematica e consapevole e che gli Uffizi siano ancora legati alla convinzione che non sia necessario servirsi di questi strumenti per migliorare il processo di fruizione. Ciò probabilmente è dovuto a tre motivi: la formazione dei responsabili di stampo classico, ancora lontana dalle conoscenze economiche, l'opinione che il marketing sia utile solo per attirare più visitatori ed, infine, la tranquillità dovuta alla certezza che ci saranno sempre moltissime persone interessate a visitare il museo più famoso d'Italia. Si deve riflettere anche sulla critica del direttore al decreto legge 31 maggio 2014, n. 83, comunemente chiamato "Art-Bonus", contenente le nuove misure in materia di tutela del patrimonio culturale, sviluppo della cultura e rilancio del turismo, convertito in legge e pubbli-

cato nella Gazzetta Ufficiale n. 175 del 30 luglio 2014. L'art. 12, *Misure urgenti per la semplificazione, la trasparenza, l'imparzialità e il buon andamento dei procedimenti in materia di beni culturali e paesaggistici*, introduce una parziale liberalizzazione del regime di autorizzazione della riproduzione e della divulgazione delle immagini di beni culturali per finalità senza scopi di lucro come studio, ricerca, libera manifestazione del pensiero, espressione creativa e promozione della conoscenza del patrimonio culturale (art. 12, comma 3, testo completo in Appendice). Il dottor Godoli critica soprattutto il fatto che si possano scattare fotografie davanti alle opere d'arte con l'intento di pubblicarle sui Social Network, fatto consentito anche dalla legge, ma che condurrebbe il visitatore a prestare maggior interesse alla possibilità di potersi immortalare di fianco ad un capolavoro piuttosto che ammirarlo. Dal momento che andare ad un museo è spesso un'attività "sociale", che si attua per poterla raccontare piuttosto che per i reali benefici che porta e perché è una modalità di impiego del tempo libero riconosciuta come importante dal senso comune, offrire la possibilità di condividere anche immagini dell'esperienza rischierebbe di mettere ulteriormente in secondo piano l'aspetto educativo e di apprendimento. Il direttore non prende nemmeno in considerazione, in questo caso, l'importanza che potrebbe avere tale opportunità di aumentare e migliorare l'immagine del museo o di avvicinare nuovi visitatori potenziali agli Uffizi, anche in relazione al fatto che un ulteriore aumento del pubblico risulterebbe un problema in termini di capacità di accoglienza. E' da sottolineare anche il fatto che la politica degli Uffizi preveda di non vendere online almeno il 30% dei biglietti, in modo da concedere la possibilità di visitare il museo anche a chi non è interessato o abile nell'utilizzare le nuove tecnologie. Se, da un lato, il dottor Godoli vuole rimanere fedele all'immagine classica del museo, dall'altro ci si domanda se questa ritrosia non penalizzi la fruizione museale. A chiarire alcuni interrogativi è la dottoressa Anna Maria Sacco che lavora per Parallelo, azienda che si occupa dell'informatica applicata ai beni culturali anche per conto del Polo Museale Fiorentino (intervista completa in Appendice). Se da un lato, infatti, ribadisce la difficoltà nell'accettare l'introduzione di nuove strumentazione sia per il disinteresse di aumentare l'affluenza, sia per la formazione dei responsabili lontana dall'informatica, dall'altro ammette anche che sempre più realtà stiano ormai comprendendo il valore aggiunto derivante dalla tecnologia. Al momento l'utilizzo dell'informatica e della tecnologia all'interno della Galleria degli Uffizi è rivolto soprattutto a migliorare gli strumenti già presenti come audioguide o app e a creare uno spillover positivo a seguito del posiziona-

mento del museo all'interno del Polo Museale, al fine di creare un effetto traino da parte della collezione più famosa nei confronti di tutti gli altri, ad esempio attraverso un unico sito Web .

### **c. Museo CEMA**

Il CEMA è il Centro Espositivo Multimediale dell'Archeologia che si trova a Noventa di Piave (VE), precisamente all'interno del Veneto Designer Outlet. Si tratta del primo museo virtuale allestito all'interno di uno shopping center in Italia. "La sua identità esce dai canoni museali tradizionali, non solo per la location nella quale è inserito, ma soprattutto perché attraverso percorsi multimediali e interattivi permette di viaggiare nei luoghi della storia e dell'archeologia del Veneto" (CEMAGazine 2013, p. 3). Il CEMA, attraverso la multimedialità, presenta la storia antica del territorio del Veneto, servendosi unicamente di strumenti tecnologici per mostrare le opere, ad eccezione dell'esposizione della collana quattrocentesca ritrovata nel Complesso Archeologico di San Mauro che è il solo reperto esposto dal vero. L'obiettivo del CEMA è quello di dimostrare che antichità e contemporaneità possono convivere, aprendo le porte "ad un nuovo modo di comunicare il 'dato archeologico'. [...] Un nuovo approccio multimediale può essere, accanto ai sistemi tradizionali di diffusione delle informazioni, un accattivante mezzo di scoperta del passato" (Asta 2012, p. 11).

Il progetto di ideazione e di concretizzazione del museo CEMA è stato seguito da Cultour Active, un team di professionisti con sede a Treviso che si occupa di realizzare, comunicare e promuovere progetti culturali in contesti innovativi e con forme d'avanguardia per rendere la cultura fruibile ed accessibile in ogni sua espressione, anche inserendosi in luoghi e spazi atipici con strumentazioni innovative e d'avanguardia per riuscire ad avvicinare il grande pubblico. Ampliare le modalità di fruizione della cultura, in spazi non-convenzionali e con forme nuove ha lo scopo di dare ulteriore valore e rilevanza al patrimonio artistico, archeologico, paesaggistico e storico di singole realtà territoriali. Cultour Active e il CEMA vogliono dimostrare che cultura e business possono diventare uno stimolo reciproco e hanno scelto come strumento per avvicinare il nuovo pubblico tecnologie di ultima generazione.

Il Soprintendente per i Beni Archeologici del Veneto Vincenzo Tiné (2012), pur rifiutando le derive commerciali di alcuni musei europei ma soprattutto americani e il cosiddetto "effetto Guggenheim" (Claire 2008), sostiene che sia necessario inserire anche nei musei italiani alcu-

ne forme di attrazione extra-culturale o non direttamente culturale che generano piacere ed interesse nel visitatore. Non bisogna eliminare il carattere di monumentalità e di sacralità tipico del museo, ma si devono inserire nuove forme per coinvolgere anche il pubblico potenziale che non è abituato ad effettuare esperienze di questo genere. L'intenzione del CEMA è quella di rendere realtà l'"archeofuturo", cioè l'unione di archeologia e multimedialità in un'unica dimensione spazio-temporale.

Interessante è anche il fatto che il CEMA stesso possa essere inteso come un'esperienza di preparazione ad un'altra visita, cioè quella presso i complessi archeologici che si trovano nell'area vicina e che sono pubblicizzati dal CEMA.

### *Hardware*

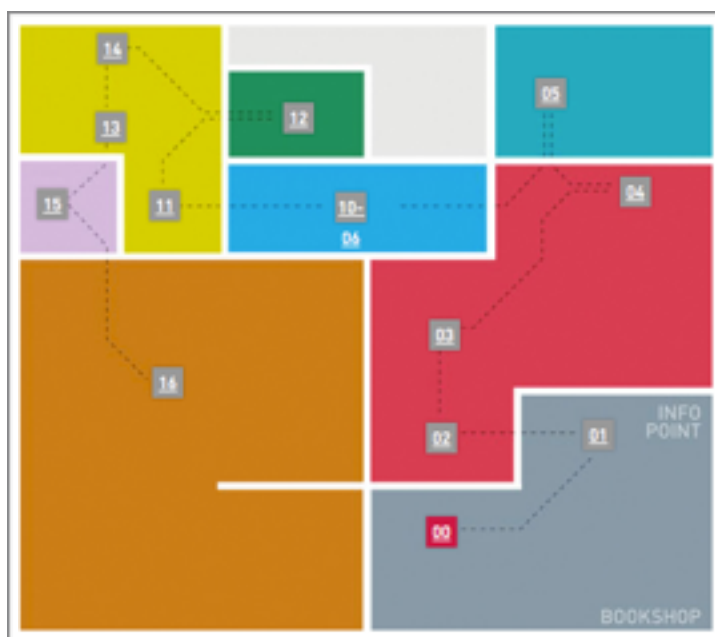
All'interno del museo sono predisposte molte attrezzature che permettono di vedere solo in maniera virtuale i reperti che sono conservati in altre sedi espositive o che non possono essere trasferiti in un museo, ad esempio se si tratta di scavi o edifici. Le tecnologie di cui è dotato il CEMA sono (Figura 18, 19):

**00**, Cornici digitali: introducono alla scoperta dell'archeologia veneta attraverso immagini e informazioni sui musei e sulle aree archeologiche della zona;

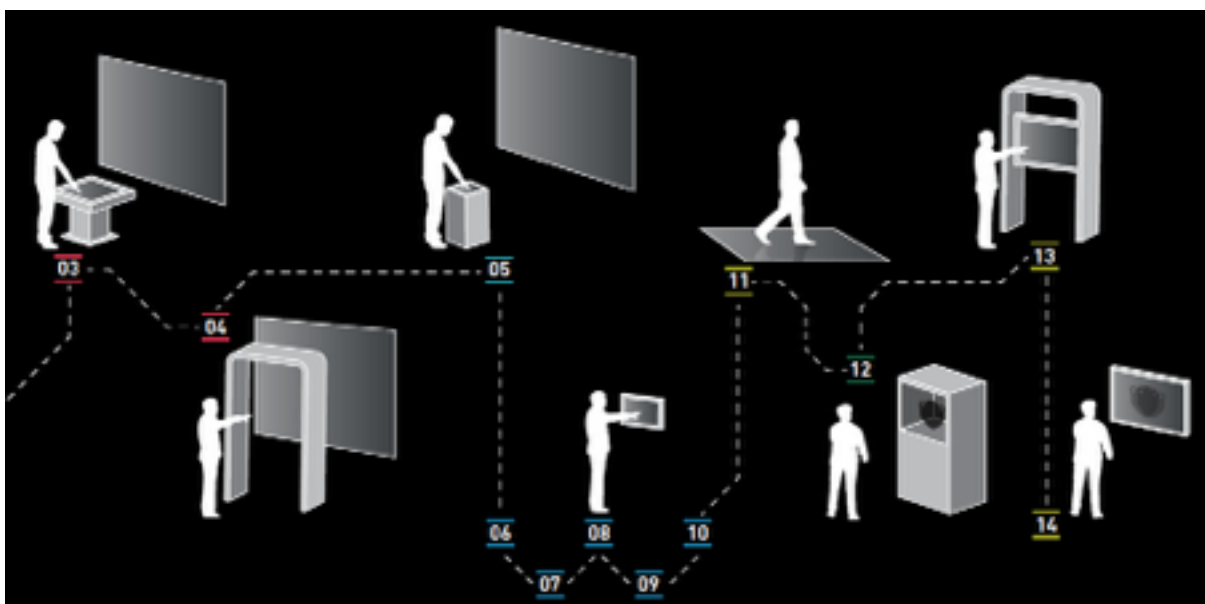
**01, 13**, Parete interattiva: con il solo movimento della mano all'in-

terno di una cornice e senza toccare lo schermo, è possibile selezionare e visionare i contenuti, le immagini e i video dei Musei Archeologici Nazionali del Veneto.

**02, 11**, Pavimento interattivo: il visitatore che cammina sopra lo spazio illuminato può analizzare la stratigrafia di uno scavo archeologico, scendendo sempre più in profondità in epoche via via meno recenti ad ogni passaggio della persona sopra il pavimento (Figura 20).



**Figura 18: Pianta del Museo CEMA con indicazioni delle strumentazioni tecnologiche presenti**



**Figura 19: Principali dispositivi tecnologici presenti al Museo CEMA**

**03**, Tavolo interattivo: il visitatore seleziona il contenuto da visionare sul display del tavolo posizionando un cubo sul bordo del supporto, con la faccia dell'argomento desiderato rivolta verso l'alto; può, poi, continuare l'esplorazione utilizzando il display come una superficie touch.

**04**, Panorama: muovendo la mano all'interno di una cornice, è possibile selezionare dei contenuti digitali che appaiono su un megaschermo relativi ai Musei Archeologici Nazionali del Veneto e a Noventa di Piave;

**05**, Tour Virtuale: il visitatore può muoversi a 360° e scegliere più punti di osservazione all'interno del Complesso Archeologico di San Mauro usando un display posto al centro della stanza come superficie touch. In questo modo lo scavo può essere analizzato da prospettive diverse con il solo movimento del dito (Figura 21).

**06 - 10**, Schermi interattivi: permettono di visualizzare lo scavo di San Mauro nei vari periodi storici semplicemente sfiorando le superfici touch disposte lungo la linea del tempo disegnata sul



**Figura 20: Pavimento interattivo, Museo CEMA**

muro;

**12**, 3D Box: Si possono vedere in 3D, all'interno di un box, le varie fasi costruttive delle chiese di Noventa di Piave che si materializzano “come suggestivi ologrammi tridimensionali” (CEMAGazine 2012, p. 6)



**Figura 21: Tour virtuale, Museo CEMA**

**14**, Schermo 3D: i reperti e lo scavo di San Mauro possono esse-

re ammirati in 3D attraverso degli occhialini per coglierne al meglio dimensioni e spazi.

Solamente la collana esposta nella sala della Dama della Collana (**15**) è un reperto realmente esposto, insieme ad alcuni oggetti della collezione temporanea che si trovano nella stanza delle esposizioni (**16**).

A breve dovrebbero essere disponibili anche app per Ipad e Iphone (MiBAC 2012) per completare l'offerta di strumenti in grado di far vivere la relazione tra archeologia e multimedialità sotto nuove forme.

### *Software*

Il sito internet [www.museocema.com](http://www.museocema.com) comprende varie sezioni che sono raggiungibili dalla pagina principale, cioè:

- Museo virtuale: qui viene descritto il percorso multimediale progettato e i vari strumenti tecnologici a disposizione, oltre ad un elenco dei musei archeologici nazionali presenti in Veneto.
- Area espositiva: sono elencate le mostre in corso e quelle passate, oltre ad una breve descrizione della collezione permanente.
- Multimedia: in questa sezione sono presenti gli strumenti che consentono al fruitore di informarsi prima o dopo la visita vera e propria alla sede di Noventa; sono a disposizione, infatti, video istituzionali e non (ad esempio interviste o servizi mandati in onda sui telegiornali regionali), copie consultabili online del periodico del museo CEMAGazine e il Guestbook.

- News: sezione che pubblica gli aggiornamenti, le proposte didattiche, le informazioni relative alle nuove esposizioni, ...
- Info: informazioni generali su accessibilità e contatti utili.

Il sito internet è molto semplice, ma anche scarno e non invita ad approfondire la ricerca; vi sono, infatti, poche informazioni e non è aggiornato. Interessanti e coinvolgenti, invece, sono i video pubblicati sul sito Web del CEMA che spingono l'utente ad effettuare una visita reale al museo allo scopo di provare le strumentazioni multimediali che sono mostrate.

I canali social su cui ha deciso di puntare il CEMA sono tra quelli più utilizzati dalle community online, cioè Facebook e Youtube, anche se manca Twitter. Il Museo CEMA è presente su Facebook (<https://www.facebook.com/museocema?ref=ts&fref=ts>); la sua pagina è seguita da 242 persone (dati aggiornati al 21 maggio 2014) e viene aggiornata da post con scadenza mensile relativi a notizie raramente riguardanti il museo stesso, più spesso relative a ricorrenze o eventi estranei al CEMA. La sezione "informazioni" contiene le notizie necessarie per raggiungere la sede o per mettersi in contatto con la stessa. Sono pubblicati album contenenti foto relative alle mostre in corso e passate, ai laboratori (es. ArcheoEstate 2012), ad inaugurazioni e alle strumentazioni tecnologiche a disposizione. La pagina Facebook non è aggiornata costantemente e questo non aiuta a tener viva l'attenzione dei follower sul CEMA.

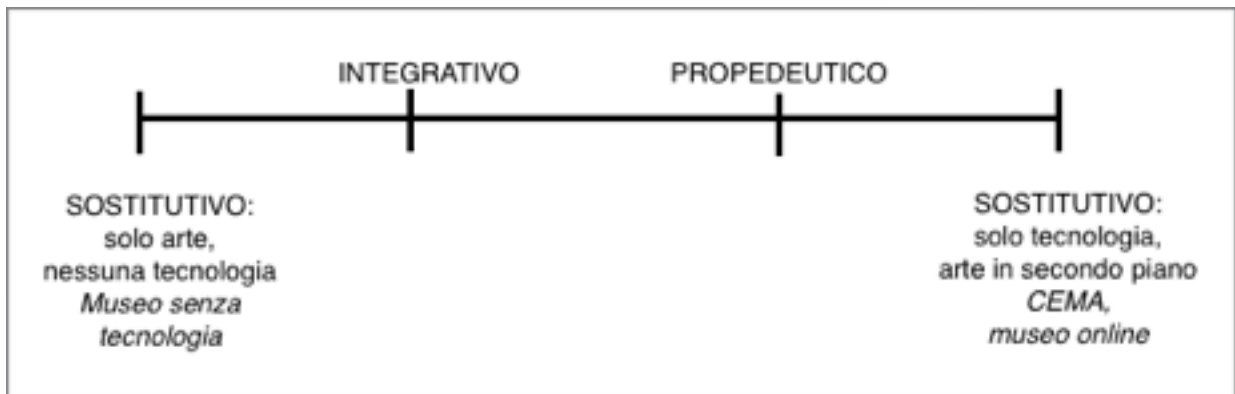
Su Issuu (<http://issuu.com/museocema>), servizio Web che permette di caricare materiale digitale per la visualizzazione realistica e modificabile, il CEMA conta sei pubblicazioni, tra le quali vi sono le due edizioni della rivista CEMAgazine, il Guestbook e alcune brochures.

Il canale Youtube (<https://www.youtube.com/channel/UCd0uqIY11LUe2pxggtq1dhQ/videos?view=0>) è seguito da un solo utente e contiene i video presenti anche sul sito online riguardanti la presentazione della struttura museale, le esposizioni tenutesi e i servizi televisivi realizzati sul museo.

## CAPITOLO 5. DISCUSSIONE

Dall'analisi dei casi è possibile ricavare delle informazioni utili per rispondere alla domanda di ricerca esposta in precedenza e per dare un contributo allo studio del rapporto che si instaura tra strumenti tecnologici e istituzioni culturali.

Si possono sviluppare tre tipi di rapporti tra arte e strumenti tecnologici all'interno del processo di fruizione (Figura 22):



**Figura 22: Rapporto tra arte e strumenti tecnologici durante il processo di fruizione**

- Alternativo o sostitutivo: agli estremi opposti, si può individuare un processo che fa uso solo della parte artistica, tralasciando l'aspetto tecnologico, oppure solo la tecnologia, mettendo nettamente in secondo piano le opere da esporre. Questo secondo caso può verificarsi con i musei online, se l'aspetto dell'intrattenimento e del piacere supera nettamente l'interesse rivolto alle opere, oppure in musei ipertecnologici, come il CEMA che rischia di far dimenticare l'interesse per i reperti, anziché stimolarlo.
- Integrativo: la tecnologia funge da complemento all'arte, ed è utile per prepararsi prima della visita o per approfondire in seguito.
- Propedeutico: la tecnologia fa nascere o crescere l'interesse per la fruizione.

Il ritardo accumulato dalle istituzioni culturali italiane rispetto a quelle europee e statunitensi in termini di applicazione di tecnologie ai beni artistici è definito *digital divide* e rappresenta una nuova forma di esclusione. Il dislivello tra l'uomo e la tecnologia che ha generato viene identificato come una "patologia dell'anima" da De Mauro (2008), dal momento che vi è una mancanza di armonizzazione e sincronizzazione tra il mondo umano e quello tecnologico. L'uomo risulta sempre più inadeguato rispetto agli oggetti che ha prodotto e ciò genera un

“dislivello prometeico”, come lo chiama Günther Anders (1980), cioè un gap tra la capacità di produrre e quella di immaginare. L’immaginazione, infatti, viene ritenuta potenzialmente infinita, ma questa si rivela finita a differenza della capacità di produzione che è potenzialmente illimitata. Queste considerazioni sono utili per mettere in guardia le persone dall’uso spropositato della tecnologia, e rimandano al detto “conosci la tecnologia per usarla e non farti usare da lei” (De Mauro, 2008, p. 26). Esso può essere ridotto servendosi di nuovi canali di distribuzione e modalità originali di valorizzazione delle opere. L’arretratezza italiana, infatti, è connessa anche alla mancanza di una visione complessiva a livello nazionale e alla poca consapevolezza dell’impatto che le nuove tecnologie avrebbero nel settore dei beni culturali, insieme ai cambiamenti che innescherebbero nel processo di diffusione del patrimonio. Il sito Web del museo, ad esempio, può aiutare il visitatore comune ad avvicinarsi alla Rete e a trovare in essa sempre più informazioni per comprendere gli oggetti culturali; esso, infatti, può assumere il ruolo di elemento abilitante nel processo di trasmissione del sapere attraverso la forma visiva che è la stessa che caratterizza gli oggetti che si vogliono mostrare al pubblico. Un importante storico dell’arte, Carlo Ludovico Ragghianti, già nel 1974 scrive che non sono “usate adeguatamente le possibilità di chiarimento del linguaggio visivo col linguaggio visivo” (1974, p. 189), le quali sono utili per spiegare in maniera diretta e senza commento verbale le opere attraverso l’omogeneità del mezzo. Tutti i processi di apprendimento, infatti, relativamente a qualunque livello si svolgano e indipendentemente da cosa riguardino, si basano su due componenti che ne assicurano il successo. La componente cognitiva, da un lato, riguarda la comprensione dell’oggetto, dal momento che bisogna prima capire e poi apprendere; la componente dinamica (in termini tecnici, o ‘affettiva’ in termini più comuni), dall’altro, è la motivazione, poiché non si può imparare se non si è interessati e stimolati ad apprendere. L’applicazione delle nuove tecnologie potenzia entrambi questi fattori (Antinucci 2007, pp. 7-8). Vi è un gap tra la frequentazione dei musei e la comprensione delle opere che vi sono esposte, dal momento che ammirare una esposizione non equivale a capire il significato o il messaggio che l’artista e il curatore intendevano inviare. Per ovviare a questo problema, ci si può servire della tecnologia che rappresenta un intermediario tra fruitore e oggetto culturale, poiché può operare una traduzione da un codice all’altro e mettere in pratica un “riempimento mirato” allo scopo di colmare il gap tra le conoscenze del destinatario e quelle relative alla comprensione del messaggio. Gli strumenti tecnologici, infatti, possono farsi interpreti di un messaggio servendosi della modalità visiva, secondo il principio che “il visivo si spiega con il

visivo” (Antinucci 2007, p. 40). Si mantiene, quindi, l’omogeneità del codice, in questo caso visivo, per non incorrere nei limiti della riformulabilità da una modalità all’altra. Il passaggio dal testo ai linguaggi visivi permetterebbe di aumentare il potenziale espressivo e consentirebbe letture multiple e più approfondite. L’immagine, infatti, non ha un “percorso obbligato di lettura”, ma possiede una capacità di estensione verbale molto estesa e un alfabeto visivo che può generare valori emozionali (De Mauro 2008); le immagini, infine, hanno la capacità di suggerire idee. La vista è il senso più preciso che permette di catturare informazioni ricche di significato, dal momento che la “competenza dell’occhio” è enorme (Goffman 1979). Con scopi simili, le immagini erano già state usate per comunicare messaggi diretti dai calligrafi di Apollinare e dalle parole in libertà futuriste, così come dalle emoticons delle chat nell’epoca contemporanea (De Mauro 2008).

Il bene artistico è concepito e creato in funzione della percezione visiva e quindi, come sostiene Ragghianti (1974, p.189), è necessario il “chiarimento del linguaggio visivo con il linguaggio visivo”.

Oltre al ritardo accumulato dalle istituzioni italiane, bisogna sottolineare come tra i vari Stati dell’Europa e del mondo in generale vi siano grandi dislivelli di accesso alla tecnologia, che hanno come conseguenza diversi utilizzi dei dispositivi da parte delle singole persone, ma anche degli istituti culturali (Krebs 2012).

## **Ricerche**

Sono state svolte molte ricerche sulle nuove tecnologie, in particolare sui siti internet dei vari musei, prendendo in considerazione soprattutto il numero di visualizzazioni ricevute all’interno di un determinato intervallo temporale.

Risulta critica, in generale, la situazione italiana per quanto riguarda la presenza dei musei sul Web. Repubblica (2013) ha analizzato, secondo ventinove criteri di valutazione, trentaquattro portali di siti museali di importanza mondiale. Ad eccezione del Museo Guggenheim di Venezia che si trova al settimo posto, tutti gli altri sono nella parte bassa della classifica. Le vetrine elettroniche di importanti musei italiani presentano interfacce grafiche vecchie e statiche. Lo shopping online, inoltre, non viene utilizzato da realtà importanti anche a livello internazionale come gli Uffizi (Repubblica 2013), il museo più visitato d’Italia, così come lo stesso non

valorizza sufficientemente le opere online. L'esistenza del sito del Polo Museale Fiorentino, poi, mette in secondo piano le singole strutture, poiché ogni singolo museo non può offrire autonomamente la possibilità di fare acquisti, utilizzare form o individuare le attività educative pensate per le famiglie dallo stesso. Non si può collegare l'arretratezza sul Web ad un problema di finanziamenti ma piuttosto ad un fatto culturale e di disattenzione. Secondo Albino Ruberti, amministratore delegato di Zètema (Ruberti 2013; Ruberti et al. 2008), ad esempio, tale arretratezza italiana di popolarità sul Web è dovuta ad una disattenzione degli addetti ai lavori che non hanno colto l'importanza di questo strumento per informare ma soprattutto per offrire servizi e comunicare contenuti culturali. In Italia prevalgono sul Web i musei di arte contemporanea, mentre quelli di arte antica o moderna hanno un'alta affluenza di pubblico on site ma bassa online, anche in relazione al tipo di pubblico al quale si rivolgono: è, infatti, prevalentemente turistico quello degli Uffizi, per cui è minore l'importanza di creare attorno a quel museo una comunità, dal momento che la maggior parte dei visitatori proviene da zone diverse da Firenze.

Un'eccezione positiva nello scenario italiano è stata l'introduzione di media digitali da parte di organismi centrali, tra i quali in particolare il MIBAC, che stanno cercando di favorire la transizione al digitale e progettando portali che diano maggiore visibilità agli oggetti artistici. È sempre il MIBAC che sta compiendo uno sforzo per far adottare standard internazionali anche alle istituzioni italiane e per far elaborare strategie e progetti con lo scopo di costruire portali condivisi.

Nel 2013, l'85% di coloro che hanno visitato il sito Web di un museo era interessato solo a trovare informazioni pratiche (Internet Benchmarking Italia). Il sito Web non deve essere una copia del museo elettronica del museo reale, né deve consentire la visita del museo senza andarci veramente, ma deve offrire qualcosa in più (Antinucci 2007), cioè deve possedere un valore aggiunto per gli utenti con caratteristiche diverse, sia per chi possiede competenze specifiche (esperti, studiosi, ricercatori, dilettanti colti) che per visitatori occasionali. Molto spesso, però, il sito Web è pensato solo per offrire servizi ulteriori per chi è già motivato ed ha competenze nel campo, anche in conseguenza della tendenza a porre online più informazioni possibili, con la errata opinione che "più sia meglio". Di fronte a questa grande quantità di informazioni, è necessario possedere un' "abilitazione cognitiva", cioè la capacità di valutare l'attendibilità e la rilevanza di quanto pubblicato online e di confrontarlo con quello che ci si aspetta. Serve, perciò, avere delle conoscenze per poter valutare quanto trovato e man mano

che aumenta il contenuto informativo, diventa maggiore anche la conoscenza preliminare necessaria per valutare le caratteristiche del prodotto in questione. Per questo motivo, è importante costruire un sito Web che si rivolga a più fasce di pubblico, a seconda della preparazione e del grado di approfondimento a cui è interessata ciascuna.

Un'altra funzione che può essere svolta dal sito Web è quella di "strumento abilitante", cioè deve offrire un aiuto per andare a colmare la mancanza di competenze cognitive che porta una gran parte di visitatori a recarsi al museo per un rito sociale obbligato o per vivere un'esperienza auratica, ma senza comprendere il messaggio e ricavando poco in termini di trasmissione culturale (Antinucci 2007, 2008). Uno strumento di mediazione per ridurre il gap tra visitatori e museo potrebbe essere proprio il sito Web, in grado di offrire mondi visivi sintetici, cioè virtuali, e di creare racconti visivi, i quali rappresentano il modo migliore per comunicare altri oggetti visuali.

Sono ancora molti i passi da compiere per giungere ai livelli internazionali, a partire dalla creazione di una mappa delle nuove professionalità che vada a colmare la mancanza di operatori dotati di competenze tecniche specifiche sia di conservazione che di diffusione dei beni. Tali figure devono formarsi all'interno di centri di competenza qualificati, servendosi di investimenti, capacità di integrazione e collaborazione. Sarebbe utile, inoltre, promuovere collaborazioni a livello internazionale ed affermare una cultura digitale a tutti i livelli dei beni culturali. Affinché tutto questo sia possibile, però, bisogna partire da una visione nuova dei metodi e dei fini della classificazione del patrimonio, ripensando alle modalità di accesso all'informazione.

Secondo le stime pubblicate da Museum Analytics, piattaforma Web dedicata ai maggiori musei del mondo e alle relazioni digitali che questi sviluppano con i loro visitatori, il Museo del Louvre è primo in classifica per il numero di utenti annuali nella sezione "Onsite", cioè di coloro che hanno visitato fisicamente il museo, ma non risulta nemmeno tra i primi dieci per il numero di persone che hanno navigato all'interno del sito Web. Per quanto riguarda Facebook, si trova al secondo posto, dietro il Museum of Modern Art di New York, con 1'311'335 page likes, mentre è solo 53° su Twitter con poco più di 108 mila followers (108'384).

La Galleria degli Uffizi registra 29'021 page likes (252° posto) e 1'651'210 visite annuali, piazzandosi al ventesimo posto, mentre il museo non è ancora dotato di pagina Twitter ufficia-

le (Dati aggiornati al 26 maggio 2014, disponibili su Museum Analytics, <http://www.museum-analytics.org/museums/>)

Confrontando la lista dei musei più visitati on site con quella dei primi dieci più visitati online, si può notare che solo cinque tra quelli presenti nel primo gruppo sono anche nella Top 10 dei siti Web, seppur in ordine diverso; in aggiunta a ciò, cinque importanti musei, il Louvre, il Centre Pompidou, il Musée d'Orsay, il Prado e la National Gallery of Art di Washington, non rientrano nella classifica e, di conseguenza, si evince che non abbiano una notevole social media strategy.

Si può, in generale, notare una buona presenza dei musei su Twitter, dal momento che il 75% delle istituzioni che sono visitate annualmente da almeno centomila persone è presente su questo social. Al contrario di quanto notato in precedenza, “per cui era possibile trovare un'importante differenza tra i visitatori on site e i visitatori online, c'è una forte e chiara correlazione tra le variabili visitatore online e followers di Twitter” (Musei 2.0 s.d. c, sezione 07 Museum Analytics). La presenza su Facebook è decisamente maggiore, dal momento che l'82% dei musei che ospitano più di centomila persone ha una pagina su questo social e si riscontra una correlazione tra i visitatori on site e il numero di fan.

Particolare è il caso della Galleria degli Uffizi, dal momento che ha un alto numero di visitatori reali, ma non è dotata di pagina Twitter e non è molto seguita su Facebook, a differenza di altri casi di eccellenza italiani, come quello del MAXXI di Roma, che ha più di 42 mila utenti che seguono la pagina Facebook, all'interno della quale pubblica, ogni tre-quattro giorni, notizie su eventi interni al museo o su attività collaterali. Il MAXXI ha, ultimamente, capito l'importanza assunta dalle immagini e dalle fotografie scattate all'interno del museo, al punto da lavorare intensamente anche su Instagram, servendosi di una comunicazione esclusivamente visuale. Un punto negativo che hanno in comune molte realtà italiane è la mancata effettiva interazione tra il museo e l'utenza, ovvero l'assenza di un dialogo sul quale hanno, invece, puntato molte realtà internazionali. Conseguenze di questo fatto sono la differente modalità di partecipazione del pubblico e il basso interesse dell'utenza rispetto alle pubblicazioni sui Social Network, poiché queste ultime spesso non sono in grado di attrarre i fan, non adeguandosi ai gusti e al target di pubblico con il quale si relazionano. La presenza di una visione strategica di fondo e la messa in secondo piano del solo intento di promozione renderebbero i Social Network degli strumenti in grado di far crescere in maniera significativa il settore culturale.

Museum Analytics si è posto l'obiettivo di incoraggiare gli operatori a condividere le caratteristiche e le politiche delle istituzioni culturali che gestiscono per dare un'immagine di trasparenza e per avvicinare un pubblico sempre più vasto e diversificato. Come sostiene Bray (2013), i social media sono il futuro della comunicazione e della promozione turistica, motivo per cui l'Italia deve colmare il ritardo cronico al fine di rilanciare l'intero comparto culturale italiano e per accompagnare la cultura, sia del passato che del presente, verso il futuro.

Interessante è anche una ricerca effettuata dal portale Trivago che ha elaborato la classifica dei dieci Musei italiani più visitati ed apprezzati dagli utenti della Rete, selezionandoli tra i 735 presenti nel suo database all'interno della sezione Musei, Esposizioni e Gallerie d'Arte (Cenci s.d.). La classifica è stata stilata incrociando il fattore popolarità, dato dai monumenti più visitati riportati sul network Trivago, e dal gradimento, risultante dalla media delle recensioni. Confrontando la ricerca di Trivago con i dati pubblicati dal MiBACT (Statistiche del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, Rilevazioni 2013, Musei, monumenti e aree archeologiche statali; sono riportati i dati relativi solamente ai primi 20 musei italiani)

<b>MUSEO</b>	<b>Grado di popolarità (TRIVAGO)</b>	<b>Affluenza annuale onsite (anno 2013) (MiBACT)</b>
<i>Musei Vaticani (Città del Vaticano)</i>	<b>1°</b>	<i>(5'459'000)</i>
<i>Museo Palazzo Ducale (Venezia)</i>	<b>2°</b>	<i>19° (265'034)</i>
<i>Galleria degli Uffizi (Firenze)</i>	<b>3°</b>	<i>3° (1'875'785)</i>
<i>Museo del Bargello (Firenze)</i>	<b>4°</b>	<i>30° (207'240)</i>
<i>Gallerie dell'Accademia (Firenze)</i>	<b>5°</b>	<i>4° (1'257'261)</i>
<i>Museo delle Antichità egizie (Torino)</i>	<b>6°</b>	<i>8° (540'297)</i>
<i>Galleria Borghese (Roma)</i>	<b>7°</b>	<i>9° (498'477)</i>
<i>Galata Museo del Mare (Genova)</i>	<b>8°</b>	<i>(174'000)</i>
<i>Museo Archeologico (Napoli)</i>	<b>9°</b>	<i>15° (308'387)</i>
<i>Scuderie del Quirinale (Roma)</i>	<b>10°</b>	

**Tabella 9: Confronto tra i dieci musei con maggior grado di popolarità su Trivago e l'affluenza annuale onsite**

riguardo all'affluenza on site del 2013, si possono notare una serie di incongruenze (Tabella 9).

Ad eccezione dei Musei Vaticani che non si trovano in Italia ma nella Città del Vaticano e che, di conseguenza, non sono presenti tra i dati del MiBACT, risultano esclusi dalla classifica di Trivago i musei che si trovano rispettivamente al primo e al secondo posto nella classifica di numero di visitatori, cioè il Circuito archeologico “Colosseo, Foro Romano e Palatino” e gli Scavi Vecchi e Nuovi di Pompei. Cambia anche l'ordine di musei che riscuotono molto successo nella Rete, ma non sono visitati da un numero elevato di utenti, come succede per il Museo di Palazzo Ducale, il quale si trova al secondo posto per popolarità ma al diciannovesimo per numero effettivo di fruitori. Non bisogna, però, dimenticare di contestualizzare i musei all'interno delle realtà locali: quelli con un numero maggiore di visitatori, infatti, si trovano in grandi città come Roma e Firenze, fattore che li rende più facilmente raggiungibili, anche in conseguenza al fatto che spesso con lo stesso biglietto si può entrare in più sedi all'interno della Rete museale.

E' interessante soffermarsi sulla ricerca effettuata da Bonacini (2011), la quale ha tentato di quantificare il 'valore' di un sito Web museale servendosi di [www.bizinformazione.it](http://www.bizinformazione.it), un portale di valutazione commerciale di siti Web. In questa ricerca per ogni sito di museo analizzato sono emersi un valore stimato in euro del dominio o del blog, dati sui visitatori remoti, numero di utenti per sito, posizione in classifica a livello mondiale tra i siti Web visualizzati ed altre informazioni. Pur non garantendo con sicurezza la veridicità dei dati emersi, in particolare della 'monetizzazione' del valore del sito Web museale dal momento che, come sostiene Bonacini, non ha un riscontro effettivo nella realtà, la ricerca può essere utilizzata come indicatore delle potenzialità offerte dal sito Web (Tabella 10).

Sono stati presi in considerazione i dati dei siti Web di sedici istituzioni museali straniere e di tredici musei italiani. Dalla tabella si evince che i Musei Vaticani siano il museo con il valore stimato maggiore in assoluto, ma il secondo più cliccato in Italia dopo i Musei della Soprintendenza Speciale di Roma; il sito dei Musei Vaticani, inoltre, ha un numero molto basso di links, cioè ha una bassa diffusione indiretta, fatto che dimostra una ricerca mirata da parte dell'utenza remota.

"VALORE" dei SITI WEB di MUSEI STRANIERI ed ITALIANI a confronto									
Museo	Città	Visitatori giornalieri	Pagine viste giornaliere	Pagine per utente	Classifica mondiale	Classifica nazionale	Classifica italiana	Links esterni collegati al sito	Valore stimato del sito Web
Louvre	Parigi	6.955	22.206	4,60	47.484	4.332	-	412.685	€ 375.436,2
Cité des Sciences	Vallette	3.167	7.352	3,40	111.442	5.458	-	211.445	€ 171.575,55
National Gallery	Londra	2.910	7.652	3,80	116.822	9.827	-	189.735	€ 157.955,23
British Museum	Londra	5.842	15.754	3,90	59.092	6.061	-	145.535	€ 315.555,41
Royal Pavilion Palace	Brighton	385	600	2,20	822.793	75.550	-	3.380	€ 22.116,22
Tate Gallery Org.	-	11.021	23.856	3,15	33.408	2.721	-	476.320	€ 594.053,91
Museo del Prado	Madrid	1.862	5.551	4,30	171.700	5.848	-	75.465	€ 101.484,14
Van Gogh Museum	Amsterdam	1.198	2.701	3,30	277.592	9.035	-	116.935	€ 65.694,35
Hermitage Museum	San Pietroburgo	1.926	6.602	5,00	160.324	15.439	-	145.210	€ 104.913,4
Newseum	Washington	10.144	28.658	4,08	33.694	14.394	-	273.975	€ 547.004,03
MET	New York	18.618	44.562	3,45	18.767	5.095	14.986	600.795	€ 1.00 Milioni
Brooklyn Museum	New York	3.595	6.302	2,57	106.420	42.731	-	115.765	€ 194.809,95
MOMA	New York	15.194	34.509	3,29	23.726	9.534	16.263	591.305	€ 818.621,62
AMNH	New York	9.202	15.004	2,76	48.588	16.106	-	48.588	€ 424.926,3
Staatliche Museen	Berlino	1.776	11.103	9,10	151.996	11.196	-	89.245	€ 96.898,41
Nibelungen Museum	Worms	1.027	2.251	3,10	321.164	21.406	-	24.635	€ 56.622,79
MART	Trento	792	1.050	1,80	470.800	19.014	19.014	23.270	€ 43.923,77
Museo del Cinema	Torino	214	450	2,80	1.284.233	30.176	30.176	11.635	€ 12.863,52
Museo Diffuso	Torino	32	< 10	1,50	6.217.767	-	-	4.485	€ 3.177,54
Museo Leonardo da Vinci	Milano	663	2.551	5,50	400.872	20.938	20.938	59.280	€ 36.909,01
Acquario Village	Genova	920	3.601	5,60	299.845	15.516	15.516	15.730	€ 50.935,51
Palazzo Ducale	Genova	278	300	1,80	1.161.018	39.972	39.972	20.475	€ 16.346,28
Galleria degli Uffizi	Firenze	407	600	2,30	779.484	167.569	167.569	9.360	€ 23.302,73

**Tabella 10: "Valore" dei siti Web di musei a confronto (Adattato da Bonacini 2011)**

All'interno del panorama museale italiano, la pagina degli Uffizi viene visitata a stento da più di 400 persone al giorno con una media di 2,30 pagine a testa, ottenendo un valore economico di poco più di 23000€, molto basso in confronto a quello del Museo Stibbert di Firenze che, invece, offre dati molto positivi nella zona fiorentina.

Il sito del Louvre, invece, ha un alto numero di links ed è raggiunto da quasi settemila utenti al giorno che, però, non visitano più di quattro o cinque pagine a testa e che sono solo per il 25% Francesi.

I siti dei musei analizzati possono essere sottoposti al sistema di valutazione di cui parla Giannini (2014); nel 2012 questa ricerca è stata condotta per la prima volta sui siti dei dieci mesi più visitati del mondo e anche sui dieci italiani (rapporti contenuti ne *Il Giornale dell'Arte* e *The Art Newspaper*). Dai risultati emersi nel 2012 e ripetuti nel 2014 si può vedere che il sito con il punteggio più alto non sia il Louvre, con 121 punti su un massimo di 200, ma il British Museum di Londra (152/200), seguito a breve distanza da Natural History Museum (145/200), National Gallery of Art (144/200) e Metropolitan Museum of Art e Tate Modern (143/200). Valutando il Museo CEMA servendosi della tabella fornita da Giannini (riportata in Appendice), si ottiene un punteggio molto basso (42/200), il quale indica con evidenza che sia necessario migliorare il sito internet del museo al fine di renderlo competitivo anche online.

## Rapporto Civita

Nel Rapporto Civita del 2008, a cura di Paolo Galluzzi e Pietro Valentino, pubblicato da Boeing, sono stati affrontati vari temi, tra i quali i nuovi scenari che si sviluppano dall'incontro di Web e beni culturali (Maccanico 2008) e l'applicazione delle tecnologie, in particolare di Internet, nella valorizzazione dei beni culturali (Pettrignani 2008). Questo Rapporto Civita, intitolato *Galassia Web. La Cultura nella Rete*, è il terzo documento pubblicato ed offre preziose informazioni per chi è interessato ad ampliare la diffusione della cultura servendosi dei nuovi strumenti della Information Communication Technology.

Quest'analisi ha voluto misurare la qualità tecnica dei siti, cioè verificare se questi rispondessero o meno a standard universalmente riconosciuti dal punto di vista tecnico. Per individuare i criteri di valutazione da utilizzare, sono stati tenuti in considerazione gli strumenti offerti dal progetto MINERVA e le leggi sull'accessibilità. E' emerso che, in generale, i musei italiani hanno raggiunto un buon livello per quanto riguarda navigazione, layout, grafica e accessibilità, ma non hanno ancora risolto il problema dell'accesso ai disabili. In particolare è da evitare la realizzazione di siti in Flash, dal momento che sono condizionati nell'uso e nell'accesso ai disabili. Sono generalmente molto approfondite le descrizioni delle opere e degli edifici che le ospitano, ma è prestata minore attenzione ai servizi come la possibilità di prenotare, di acquistare o di scegliere servizi personalizzati. Per quanto riguarda l'architettura del sito, ovvero il modo in cui questo è organizzato e i collegamenti tra le pagine, bisogna per prima cosa analizzare la mappa del sito, la quale offre una prima immagine della leggibilità e dell'usabilità. In seguito si deve controllare la qualità della navigazione, considerando velocità degli spostamenti e semplicità e presenza di un menù di riferimento. I siti utilizzano correttamente la navigazione gerarchica, ma anche trasversale e orizzontale, rispondendo al meglio alle regole della navigazione sul Web. Complessivamente positiva è anche l'home page, che vede la presenza di menù di navigazione completi, di intestazione e di logo di riferimento, oltre a informazioni sull'ultimo aggiornamento o sul copyright. Si potrebbe implementare il numero di lingue in cui viene tradotto il sito, oltre a proporre un'offerta didattica molto più interattiva. Al di là degli aspetti tecnici, si è notato un miglioramento per quanto riguarda la consapevolezza delle funzioni e delle potenzialità dei siti Web che va di pari passo con l'evoluzione dell'offerta del museo, il quale comincia ad usare il sito come uno strumento e non più come una semplice vetrina. E' necessario un salto di qualità, il quale è conseguente, però, ad un cam-

biamento nel modo di comunicare e nel rapporto che il museo vuole instaurare con il proprio pubblico. Esattamente come succede in tutti i campi della conoscenza e del sapere, anche per comunicare nel Web bisogna ricordare la possibilità di servirsi di livelli diversificati di approfondimento, ciascuno connesso ad approcci differenziati rivolto a target diversi. I musei non devono dimenticare la loro funzione educativa e, di conseguenza, la centralità dell'utente. Ci si può servire del Web per migliorare il processo di apprendimento nei confronti di un pubblico segmentato secondo molte modalità, tra le quali:

- la creazione di photogallery personali;
- l'invio di Web -cartoline;
- il download di podcasts, guide, informazioni;
- l'utilizzo di immagini del sito;
- la presentazione dell'offerta dei servizi, tra i quali la prenotazione delle visite, l'iscrizione alla newsletter, il merchandising o servizi specifici per professionisti (area riservata alla stampa, bandi di gara, materiale didattico per docenti, ...).

Per quanto concerne il pubblico virtuale del museo, vi è una scarsa propensione ad avvicinarsi da parte dei più giovani, i cosiddetti *technofan*, i quali utilizzano le tecnologie come strumento di comunicazione e di scambio, ma non per migliorare la fruizione dei contenuti. Le motivazioni che spingono ad avvicinarsi al sito di un museo sono innanzitutto connesse alla curiosità, la quale dovrebbe essere stimolata e soddisfatta attraverso la grafica, l'impostazione corretta della navigazione, l'uso di slogan semplici e chiari, etc. In secondo luogo le persone sono interessate a cercare informazioni e a programmare una visita e, talvolta, anche ad acquistare on-line l'accesso al museo (Giannini 2014); entrano in gioco, in alternativa, interessi connessi allo studio e alla volontà di scaricare immagini. I giovani sono proprio coloro che lasciano giudizi meno positivi riguardo ai siti Web, a differenza delle persone più anziane che sono, invece, molto più entusiaste e soddisfatte, in relazione al fatto che cambiano le aspettative a seconda delle fasce d'età. E', in generale, richiesta una maggiore interattività, ma non un miglioramento del contenuto o della navigazione.

L'obiettivo principale è un'operazione di trasparenza, ovvero far sapere in che modo lavori il museo, quali siano i suoi obiettivi e in che modo utilizzi le risorse a disposizione. La difficoltà nel realizzare i siti Web dei musei italiani è connessa anche al forte legame che gli istituti italiani hanno con il territorio, il quale rappresenta un museo nazionale all'interno del quale si manifestano storia, tradizioni e cultura. I siti dei musei italiani sono molto simili, per quanto

riguarda gli aspetti tecnici, a quelli internazionali, ma questa uguaglianza non è del tutto positiva dal momento che mette in secondo piano la specificità connessa al legame con il territorio.

E' fondamentale la creazione di nuove figure professionali all'interno dei beni culturali, ovvero di informatici ed esperti di comunicazione che possano valutare progetti, formulare ipotesi di lavoro ed offrire strumenti a coloro che si occupano di raggiungere la mission del museo (Misiti 2008). Deve, infine, cambiare il rapporto tra settore pubblico e privato, poiché quest'ultimo deve passare da una logica di sponsorizzazione e cofinanziamento ad una di partnership e di collaborazione, così come sta facendo, ad esempio, la IBM Italia, la quale offre un contributo ai beni culturali con le proprie competenze e capacità tecnologiche (Faila and Immirzi 2008).

### **Critiche alle tecnologie e problematiche riscontrate nel loro utilizzo**

Alcune critiche possono essere rivolte all'uso delle tecnologie. Il CEMA stesso, ad esempio, potrebbe essere paragonato ad un software dal momento che, ad eccezione della collana, non espone reperti, ma fa conoscere, attraverso le tecnologie digitali, ciò che è presente nelle sedi degli altri istituti veneti. Esso svolge un ruolo simile a quello del sito Web e di alcuni canali di comunicazione come YouTube che mostrano video e cercano di far interagire il visitatore con il museo, al fine di indurlo a visitarlo on site. Si può riflettere sul fatto che questa modalità sia o meno utile per aumentare l'afflusso di visitatori, dal momento che i contenuti offerti dal CEMA potrebbero indurre i visitatori ad approfondire la conoscenza recandosi anche nelle altre sedi per vedere dal vivo i reperti, oppure potrebbero essere soddisfatti dall'esperienza vissuta al CEMA, caratterizzata da un alto grado di interattività e coinvolgimento e non visitare gli altri musei "tradizionali". Si ripropone, quindi, il problema già riscontrato per quanto riguarda i video presenti online che pubblicizzano e fanno conoscere un museo: essi offrono un'immagine molto attraente della sede e dell'esperienza che si può vivere, come accade per il CEMA, ma il fatto di mostrare tutto ciò che il museo propone potrebbe rendere la visita meno interessante.

Bisogna tenere a mente, inoltre, che le tecnologie presenti on site possono essere utili, ma solo a patto che siano utilizzate correttamente. Tra i vari rischi che possono verificarsi vi è quello

che non funzionino; durante due visite al museo CEMA (17 maggio 2014; 27 settembre 2014), molte delle attrezzature erano spente o fuori servizio, tra le quali il pavimento interattivo, lo schermo 3D e il tavolo interattivo, mentre il “Panorama” non rispondeva correttamente agli impulsi ed è stato necessario riavviarlo. Un’intera sezione della collezione permanente, dunque, non è stata sottoposta all’attenzione dei visitatori e, il fatto che le tecnologie non fossero complementari ma sostitutive rispetto agli oggetti veri e propri, ha fatto sì che non si potesse far conoscere in altri modi le opere.

La democratizzazione della tecnologia ha degli aspetti positivi, in quanto gli utenti sono entusiasti delle possibilità che vengono offerte loro dall’utilizzo dei nuovi strumenti e dai bassi costi di accesso ai musei grazie alla disponibilità di prodotti adattabili e di massa, ma questo implica alti costi per l’istituzione (MUSEI 2.0 s.d. g). Nemmeno il social Web è ancora “social”, dal momento che sono necessari filtri o gatekeepers in grado di “scremare” commenti e contenuti (Guerzoni and Mininno 2008), come avviene su Youtube (Alexander et al. 2008). Un altro problema si riscontra nella qualità dell’informazione prodotta, che spesso non è pubblicata da esperti del settore ma da persone con vari livelli di preparazione, cosa che non garantisce la veridicità o la corretta comprensione del messaggio. La forza di questo sistema consiste nell’ampiezza delle informazioni fornite da un gran numero di persone, ma ha come conseguenza negativa la perdita di certezza nel complesso. Bisogna, però, tenere in considerazione il fatto che l’utente comune non vede in un’opera ciò che vede un esperto e, di conseguenza, cerca anche qualcosa di diverso da quello che viene esposto dalle fonti ufficiali, motivo per cui la sua opinione può essere apprezzata da un altro “non-esperto” che vuole avvicinarsi all’arte (Guerzoni and Mininno 2008). La folksonomia applicata al tagging popolare in siti come Youtube, ad esempio, consente di rendere le immagini raggiungibili in molti modi diversi. Il Powerhouse Museum ha sfruttato questo sistema di tagging da parte dei suoi visitatori per catalogare quattrocento mila immagini del proprio archivio, servendosi di un metodo definito “serendipity”, cioè della possibilità di trovare qualcosa che non si sta cercando, attraverso keyword generiche.

Attraverso le nuove tecnologie sociali, il patrimonio assume le caratterizzazioni di “non ufficiale”, idealmente democratico e legato alle culture di partecipazione (Giaccardi 2010). Queste strumentazioni offrono nuovi modi spontanei di trasmettere le esperienze personali, rendendole collettive attraverso lo scambio orizzontale di informazioni e contenuti. Legittimano e promuovono, poi, una cultura partecipativa che unisce individui caratterizzati da interessi

comuni, fino a generare nuovi pubblici e nuovi rapporti al loro interno, con le istituzioni culturali e attori privati. Le tecnologie sociali, infine, possono modificare anche le modalità di interazione con i luoghi e il territorio (Giaccardo 2010). “La tecnologia è spesso utilizzata dai musei e gallerie per creare momenti di interazione che favoriscano una considerazione più profonda di una collezione o di un soggetto. Allo stesso tempo, l’utilizzo di hardware e software può portare un elemento di teatro e magia all’interno degli spazi espositivi” (MUSEI 2.0 s.d. g). I Social Network hanno la possibilità di diventare uno strumento di marketing diretto ad un pubblico generalmente difficile da coinvolgere nell’ambito culturale, cioè i giovani; attraverso la formulazione di nuove strategie connesse alla tecnologia possono essere avvicinati anche altri target di pubblico potenziale.

Un problema rilevato è la mancanza di un marketing olistico tra i vari attori che si occupano di offrire il prodotto culturale, dal momento che spesso non vi è ancora la fiducia necessaria per collaborare al meglio, in particolare da parte di coloro che si occupano dell’aspetto artistico ed espositivo del museo nei confronti degli esperti di tecnologie. Finché i primi non si renderanno conto dell’importanza del lavoro dei secondi non si riuscirà ad impostare un programma di lungo termine con conseguenze rilevanti per i visitatori. Gli stessi Uffici, ad esempio, che non sono interessati, per problemi di capienza, ad aumentare l’affluenza potrebbero sfruttare la tecnologia, ad esempio, per migliorare il processo di apprendimento dei fruitori, fatto che non sembra ancora essere stato preso in considerazione dal dottor Godoli e dal suo dipartimento.

Le nuove tecnologie hanno la capacità, infatti, di far comprendere in maniera migliore gli oggetti culturali (Antinucci 1998). Ci si chiede, allora, quali siano le motivazioni in grado di spiegare il loro utilizzo ancora limitato all’interno del mondo dell’arte e della cultura. Alcune problematiche riscontrate da Antinucci (1998; 2007) sono:

1. Le nuove tecnologie sono, talvolta, ritenute colpevoli della cosiddetta “illusione tecnologica”, cioè del fatto di non aver “rispettato le promesse” che avevano avanzato nei decenni precedenti, quando si sono affacciate anche in questo ambito. In realtà, invece, esse hanno svolto un ruolo molto più importante rispetto a quanto auspicato negli anni Novanta, al momento del loro ingresso nel mondo dell’arte. “Non c’è nulla di tecnologico [...] che abbia impedito o ostacolato lo sviluppo su larga scala” (Antinucci 2007, p.13) auspicato.
2. Vi è una disputa relativa a chi spetti il compito di introdurre le nuove tecnologie all’interno delle sedi museali. I sovrintendenti, infatti, si intendono di musei e degli oggetti in essi con-

tenuti, ma non dell'aspetto tecnologico; d'altra parte, però, sono proprio loro che hanno il compito di esporre le opere e di renderle fisicamente accessibili, ma non limitandosi ad offrire un'analisi analitica degli oggetti rivolta da studiosi a studiosi, come succede nella maggior parte delle esposizioni. Introdurre nuove strumentazioni significherebbe anche cambiare radicalmente le prassi di esposizione consolidate e richiederebbe l'approfondimento di competenze esterne a quelle che i curatori hanno incluso nella loro formazione. Oltre al problema del "chi lo deve fare", quindi, vi è anche quello del "saper fare", dal momento che, in genere, un curatore sa esprimersi a parole, ma non necessariamente anche attraverso il mezzo visivo. Egli dovrebbe, perciò, riconoscere alla tecnologia il compito di mediatore in primis e, in seguito, ammettere di non essere in grado di applicarla da solo e richiedere l'affiancamento di una persona competente. E' necessario, infine, che i vari settori e le diverse figure professionali, pur mantenendo una propria autonomia, dialoghino tra di loro, anche con l'aiuto del coordinatore generale.

3. Non sono ancora state delineate delle regole da applicare a questo tipo di comunicazione, motivo per cui ci si trova in una fase sperimentale. Un'altra difficoltà connessa all'ambito museale è che i visitatori sono in movimento verso gli oggetti, i tempi sono limitati e bisogna rispettare le esigenze del flusso.

Antinucci (2007), dunque, sostiene che sia necessario risolvere sia il problema comunicativo che quello umano, imponendo l'utilizzo delle nuove tecnologie in ambito museale e proponendo l'adozione di un team ad hoc.

## CAPITOLO 6. CONCLUSIONE

La ricerca qui condotta il primo tentativo di esplorare il rapporto che può instaurarsi tra due mondi diversi, quello dell'Arte e della Cultura e quello attinente alla sfera tecnologica, avvicinati dalla possibilità di migliorare il processo di fruizione museale servendosi anche degli strumenti del marketing.

Tale analisi rappresenta, quindi, un punto di inizio e uno stimolo all'approfondimento della relazione che si sta intensificando in maniera sempre maggiore tra Arte e Tecnologia, motivo per cui dovrà essere approfondita e necessariamente aggiornata con il passare del tempo e l'aumentare dei casi a disposizione.

Ancorché ritenuti adatti agli obiettivi conoscitivi della ricerca, in questo studio sono stati presi in esame tre casi di musei che sfruttano la tecnologia. L'estensione dello studio anche ad altre realtà museali avrebbe potuto fornire ulteriori prove di quanto rilevato in questa analisi, al fine di garantire una maggiore affidabilità dei risultati. Si è notato, in particolare, che l'utilizzo di strumentazioni tecnologiche potrebbe essere maggiore e più utile per musei che non espongono collezioni di rilevanza e fama mondiale come quelle del Louvre o degli Uffizi, i quali sono già in grado di attrarre un elevato numero di visitatori al punto da notare in misura minore l'influenza della tecnologia. Sarebbe interessante, quindi, mettere a confronto casi simili di musei dotati di una modesta collezione che hanno implementato la loro offerta avvicinandosi al mondo delle nuove tecnologie con altri che, invece, hanno continuato a non servirsene. Tale analisi sarebbe ancora più rilevante se fossero scelte istituzioni culturali associabili per caratteristiche omogenee, fino ad ottenere delle classificazioni e dei raggruppamenti e a definire delle linee guida valide per lo sviluppo di ciascuna categoria. E' anche da sottolineare il fatto che si può analizzare la storia del rapporto tra nuove tecnologie e mondo dell'Arte andando a ritroso solo fino a pochi anni fa, dal momento che questo avvicinamento è molto recente e non è passato ancora abbastanza tempo per poter avere una messa a fuoco nitida e stabile della situazione. Uno studio longitudinale, inoltre, avrebbe permesso una migliore comprensione dei fenomeni indagati e della loro evoluzione nel tempo, producendo il delinearsi più chiaro di trend nelle best practice d'utilizzo delle nuove tecnologie. Un elevato numero di realtà analizzate, infine, è fondamentale per garantire una maggiore affidabilità dei risultati ottenuti e robustezza dei modelli.

Sono state riscontrate alcune difficoltà nel reperire tutte le informazioni necessarie per l'analisi; i dati sull'affluenza del museo CEMA, ad esempio, non sono pubblicati online come quelli delle realtà di rilevanza internazionale oppure alcune statistiche di ricerche, ad esempio quella sul Nintendo 3DS effettuata dal dipartimento di ricerca del Louvre, non possono essere ancora divulgate in quanto in attesa di una pubblicazione ufficiale.

Visto l'utilizzo delle tecnologie allo scopo di aumentare l'attrattività di un museo e, quindi, di migliorare il processo di fruizione, c'è da chiedersi se la tendenza alla *disneyficazione* generi anche un maggior livello di apprendimento nel visitatore. Non basta più vedere quanti musei si servano di sito Web, social network o app, ma è necessario studiare i risultati, non limitandosi a rilevare solamente il numero di utenti annuali che seguono la pagina ufficiale dell'istituzione o che si recano in loco. Si pongono, così, nuove domande di ricerca, tra le quali alcune sono particolarmente rilevanti: come sta cambiando il processo di fruizione da parte dei visitatori ora che la tecnologia "invade" un po' alla volta anche degli spazi che le sono sempre stati estranei? Qual è attualmente il rapporto tra tecnologia e marketing all'interno dell'ambito culturale? Come cambiano la qualità della fruizione e la soddisfazione dei clienti durante i processi di consumo dei prodotti culturali a seguito dell'introduzione della tecnologia in genere e, in particolare, di alcuni strumenti piuttosto che altri? Quali sono gli strumenti che meglio si adattano ad ogni tipo di prodotto culturale?

Si potrebbe cercare di capire, inoltre, se processi simili di utilizzo di strumentazioni tecnologiche possano essere applicati anche alle gallerie e non solo ai musei, inserendole, quindi, in un contesto economico finalizzato alla vendita e non solo alla valorizzazione.

Da quello che si è potuto notare, però, vi è ancora un forte gap tra il mondo dell'Arte e il marketing, in quanto si nota uno scarso utilizzo di quest'ultimo in tutti gli ambiti del processo di esposizione e fruizione culturale, ma, soprattutto, non si è rilevato un approccio di marketing di tipo olistico (Kotler P. et Keller K. 2012) in grado di far collaborare le varie sezioni addette a generare un prodotto culturale. Alcuni responsabili degli aspetti culturali di un museo, ad esempio, non conoscono ancora il significato del termine "marketing" che associano semplicemente al bookshop, come è potuto emergere dall'intervista al direttore del dipartimento di Architettura e allestimenti museografici degli Uffizi. Dopo aver accettato passivamente e con poca convinzione l'inserimento di tecnologie come sito Web o audioguide, ormai anche gli

attori con formazione umanistica devono comprendere quali possibilità siano offerte per migliorare il grado di interesse, attenzione e, quindi, apprendimento del pubblico, o, meglio, di pubblici diversi, non tutti caratterizzati da un forte interesse o da una preparazione sufficiente per approcciarsi ad una esposizione e apprendere nozioni nuove e nella maniera corretta.

Le linee guida che abbiamo citato in questo scritto non consigliano sempre di mettere in atto dei procedimenti che seguano le regole del marketing, a partire, ad esempio, dall'analisi del mercato o della domanda. Vengono, quindi, proposti degli strumenti indipendentemente dal tipo di pubblico al quale sono rivolti e senza avere la certezza che siano quelli più adatti a soddisfare i bisogni dell'utenza di riferimento. Rappresenta un'eccezione il progetto *#svegliamuseo*, il quale utilizza proprio come punto di partenza i principi di marketing e li applica nel processo di gestione museale, così come in parte cerca di fare anche *Mostre virtuali online. Linee guida per la realizzazione nell'ambito della creazione di mostre virtuali*.

Oltre all'assenza del marketing all'interno della maggior parte delle linee guida, anche in quelle pubblicate in collaborazione con importanti istituti che si occupano della diffusione della cultura a livello nazionale, bisogna capire quanto coloro che applicano i principi teorici nella creazione di mostre o nell'allestimento museale conoscano e mettano in pratica gli aspetti di marketing. Dall'analisi effettuata, l'impressione che emerge è che né le istituzioni statali né i responsabili dei musei siano interessati o sentano la necessità di servirsene.

Si può riscontrare, infine, uno scollamento tra teoria e pratica e viceversa. In generale, infatti, si rinfaccia alla letteratura di essere troppo distante dalla realtà, di procedere senza preoccuparsi di dialogare con i "practitioners". A seguito di questa analisi, però, pare che sia vero piuttosto il fatto opposto, ovvero che la realtà sia molto distante dalla teoria ma non viceversa. Ci sono, infatti, persone che cercano di fornire dei vademecum vicini alla gestione pratica dei musei, scritte dopo aver conosciuto e studiato la realtà dall'interno. I casi presi in esame, però, dimostrano come chi si occupa di gestire i musei si disinteressa ai dettami esposti dalla teoria e da coloro che cercano di presentare best practice e linee guida. In queste ultime, infatti, sono proposte soluzioni pratiche che spesso si scontrano con lo scetticismo di molte istituzioni museali. Nella maggior parte delle realtà, i consigli e i dettami pubblicati non vengono presi in considerazione o non sono neppure conosciuti; nessuno dei musei studiati, ad esempio, mette in pratica la maggior parte dei principi delle linee guida. I manager di molti istituti culturali non si preoccupano di quanto scritto nella teoria benché questa risulti aderente alla pratica, fatto che fa pensare che vi sia una sorta di rifiuto nell'applicare le novità attinenti al marketing

e alla tecnologia o che si preferisca continuare a gestire i musei come anni fa. Rilevante, ad esempio, è il fatto che il direttore del dipartimento Architettura e allestimenti museografici degli Uffizi sappia solo vagamente della collaborazione del suo museo con Google per il Google Art Project o che associ il marketing solamente al bookshop.

Nonostante ci siano ancora molte strade da percorrere per avere una panoramica più completa del fenomeno, si può affermare che le nuove tecnologie rappresentino un'opportunità per i musei che si trovano a competere all'interno del mercato del tempo libero. La tecnologia rappresenta una possibilità per attrarre nuove fasce di pubblico e per aumentare il flusso di visitatori dei musei, ma dovrebbe essere utilizzata anche per migliorare il processo di apprendimento degli attori che vengono a contatto con le opere. E' importante provare ad avvicinare i visitatori potenziali e offrire loro un'esperienza che sia interessante e coinvolgente, anche nel caso in cui questi non siano dotati di sufficienti conoscenze di base per comprendere tutti gli aspetti dell'esposizione o non siano abituati a visitare i musei. Anche realtà come il Louvre o gli Uffizi che richiamano milioni di visitatori ogni anno, in quanto possiedono collezioni di fama e interesse internazionale, potrebbero migliorare la propria offerta investendo maggiormente in strumenti in grado di rendere l'esperienza più interessante e allontanando dal proprio prodotto culturale l'impressione di noia che spesso è associata al museo dai non esperti o da coloro che non sono abituati a frequentarlo.

Le strumentazioni tecnologiche, quindi, possono essere utili sia per attrarre nuovi visitatori che per rendere più accessibile e migliorare l'esperienza di fruizione fino a generare, quindi, un'esperienza memorabile. Anche il sito Web dovrebbe catturare l'attenzione del pubblico potenziale, non solo fornendo informazioni, ma anche prospettando una visita interessante servendosi di simulazioni del percorso, video e immagini. Si concentra maggiormente sul canale dei social network, invece, il compito di interessare e coinvolgere gli utenti della Rete, generando anche dibattiti o relazioni tra persone che condividono gli stessi interessi, i cui pareri risultano affidabili all'interno del gruppo.

Non bisogna, però, abusare delle tecnologie mettendo in secondo piano le collezioni, perché si rischia di deludere i visitatori offrendo un prodotto diverso da quello promesso o inesistente nel caso di malfunzionamenti delle apparecchiature. Come osservato nel caso del museo CEMA, ad esempio, l'impossibilità di servirsi di molti strumenti perché non funzionanti e

l'assenza di reperti da osservare dal vivo rischia di lasciare un ricordo negativo nel fruitore che, anziché stimolare la visita di altri siti, lo allontanerà dagli altri musei della zona.

E' fondamentale l'introduzione di nuove figure di attori con una formazione che unisca gli ambiti manageriali e culturali, in grado di fare da tramite tra i due mondi che sono visti ancora molto spesso come distinti e distanti. Spesso i responsabili hanno una formazione di stampo prettamente umanistico, come ha spiegato la collaboratrice di Parallelo Anna Maria Sacco, e sono ostili all'introduzione di nuove strumentazioni delle quali non percepiscono il valore. Come è emerso dalle interviste effettuate, si è osservata una scarsa fiducia verso l'impiego della tecnologia in ambito museale, percependone l'utilità limitatamente all'aumento del flusso di visitatori. Gli aspetti qualitativi di miglioramento della fruizione del prodotto culturale e di soddisfazione dei processi di consumo, non sono avvertiti come pertinenti all'integrazione della tecnologia nei musei. Vi è, però, una netta differenza tra l'aspetto quantitativo della fruizione museale, connesso al numero di persone che raggiungono il museo, e quello qualitativo, relativo alla qualità della visita, al quale si collegano la soddisfazione del cliente e la sua fidelizzazione nel tempo. L'implementazione dell'aspetto quantitativo è richiesta spesso per motivi economici ed aziendali, ma i responsabili della conservazione e dell'esposizione sono molto più interessati all'aspetto qualitativo della visita e a svolgere il proprio ruolo di educatori. Aumentare il numero di visitatori che raggiungono il museo è importante per motivi economici, ma è fondamentale migliorare il prodotto culturale che si intende offrire affinché il museo riesca a perseguire la propria mission, rivolgendosi ad un pubblico sempre più ampio. E' importante, perciò, che tutti gli attori ripensino alle modalità di fruizione esistenti e che ne modifichino alcune o inseriscano nuove strumentazioni in grado di offrire un valore aggiunto alla visita. E' da auspicare un cambiamento a livello generale del prodotto museale che veda la collaborazione tra strumenti, attori e teorie dei due ambiti diversi, dell'Arte e della Tecnologia, al fine di offrire al visitatore un'esperienza istruttiva e memorabile.

## CAPITOLO 7. APPENDICE

### Un sistema di valutazione per siti Web museali (Giannini 2014)

#### 1. Lingue (punteggio massimo: 10 punti)

N	Criterio	Punteggi
1	Numero di lingue presenti sul sito	1 lingua: 1 punto 2-3 lingue: 3 punti 4-5 lingue: 5 punti Più di 5 lingue: 6 punti
2	Completezza lingue	Informazioni complete in una sola lingua: 1 Informazioni complete in tutte le lingue: 4

#### 2. Informazioni (punteggio massimo: 21 punti)

N	Criterio	Punteggi
1	Orari di apertura	Non presenti: 0; Presenti: 1.
2	Informazioni su costi dei biglietti	Non presenti: 0; Presenti: 1.
3	Informazioni sulle riduzioni delle tariffe	Non presenti: 0; Presenti: 1.
4	Informazioni su convenzioni con enti/associazioni/ristoranti ecc.	Non presenti: 0; Presenti: 1.
5	Possibilità di acquistare/prenotare biglietti online o per telefono	Non presenti: 0; Presenti: 2.
6	Recapiti telefonici per informazioni	Non presenti: 0; Presenti: 1.
7	Possibilità di contatto via Web	Non possibile: 0; Via mail: 1; Con form dedicato: 2.
8	Informazioni su come raggiungere il museo	Non presenti: 0; Indicazioni generiche sulla posizione: 1; Informazioni sulla raggiungibilità con vari mezzi di trasporto: 2.
9	Presenza Google Maps o sistema di mappe con posizione museo	Non presenti: 0; Presenti: 1; Presente + calcolo percorso: 2
10	Presenza di FAQ	Non presenti: 0; Presenti: 2.

N	Criterio	Punteggi
11	Informazioni dedicate ai diversamente abili	Non presenti: 0; Solo segnalazione facilitazioni: 1; Informazioni dettagliate (modalità di visita, parcheggi riservati ecc): 2.
12	Informazioni su audioguide	Non presenti: 0; Presenti: 1.
13	Informazioni su visite guidate	Non presenti: 0; Presenti: 2.
14	Informazioni su divieti/ regolamenti	Non presenti: 0; Presenti: 1.

### 3. Museo (punteggio massimo: 38 punti)

N	Criterio	Punteggi
1	Storia del museo	Non presente: 0; Una pagina informativa: 2; Storia ricca con sottosezioni: 4. +1 pt. se con immagini
2	Informazioni sulla sede del museo	Non presenti: 0; Presenti assieme a info storiche: 1; Una pagina informativa: 2; Informazioni ricche con storia del palazzo e sottosezioni: 4. +1 pt. se con immagini.
3	Descrizione delle sale	Non presenti: 0; Una pagina informativa o highlight o descrizioni di un numero parziale di sale: 2; Ricche descrizioni delle singole sale: 5. +1 pt. se con immagini.
4	Informazioni su attività scientifiche e ricerca	Non presenti: 0; Presenti: 3.
5	Informazioni sullo staff del museo	Non presenti: 0; Presenti: 2.
6	Planimetria	Non presente: 0; Presente immagine: 1; Planimetria navigabile (senza link alle pagine delle sale): 2; Planimetria navigabile (con link alle sale): 3.
7	Pagine dedicate ai mecenati e alle iniziative di supporto	Non presenti: 0; Presenti: 2.
8	Sezione multimedia	Non presente: 0. +2 punti per video; +2 punti per audio podcast
9	Visita virtuale a 360°	Non presente: 0; Selezione limitata di sale: 2; Visita virtuale a tutto il museo o alla maggior parte delle sale: 4.

N	Criterio	Punteggi
10	Sezione “Lavora con noi”	Non presente: 0; Presente: 3. +1 punto se con possibilità di candidatura diretta.

#### 4. Patrimonio (punteggio massimo: 22 punti)

N	Criterio	Punteggi
1	Descrizioni opere/reperti/oggetti	Non presenti: 0; Una pagina informativa o highlight: 2; Database distaccato: 5; Descrizioni della maggior parte di oggetti : 7. +1 se con immagini; +1 se con informazioni per specialisti (passaggi, bibliografie, presenza in archivi ecc.).
2	Motore di ricerca interno sale e opere/oggetti/reperti	Non presente: 0; Risultati nel motore di ricerca generico: 1; Motore dedicato: 2. +1 se con specifiche avanzate.
3	Percorsi tematici	Non presenti: 0; Presenti: 4.
4	Notizie biografiche su artisti/personaggi del museo	Non presenti: 0; Presenti: 3.
5	Glossario dei termini tecnici	Non presente: 0; Presente: 3.

#### 5. Eventi (punteggio massimo: 17 punti)

N	Criterio	Punteggi
1	Informazioni su mostre in corso	Non presenti: 0; Una pagina con singole news: 2; Sottosezioni dedicate alle mostre: 5
2	Informazioni su mostre passate	Non presenti: 0; Una pagina con singole news: 2; Sottosezioni dedicate alle mostre: 5.
3	Informazioni su conferenze, convegni, concerti, proiezioni ecc.	Non presenti: 0; Una pagina con singole news: 1; Sottosezione dedicata agli eventi: 3.
4	Magazine dedicato agli eventi	Non presente: 0; Presente e acquistabile: 1; Consultabile online: 2.
5	Calendario dedicato agli eventi	Non presente: 0; Presente: 2.

6. Interazione (punteggio massimo: 20 punti)

N	Criterio	Punteggi
1	Blog dedicato alle iniziative del museo	Non presente: 0; Presente: 3.
2	Aggiornamento del blog	Non presente: 0; Meno di una volta al mese: 1; Mensile: 2; Settimanale: 3; Quotidiano: 4.
3	Possibilità di commentare	Non presente: 0; Solo il blog o solo sottosezioni: 1; Blog e sottosezioni: 2. +1 se possibile commentare anche le opere. +1 se possibile commentare anche con il proprio profilo social.
4	Blog integrato nel sito	Non presente: 0; Non integrato (sottodominio o grafica differente): 1; Integrato: 2.
5	Forum di discussione	Non presente: 0; Presente: 1.
6	Possibilità di condividere i contenuti sui Social Network	Non presente: 0; Solo i contenuti del blog: 1; La maggior parte delle pagine del sito: 1.
7	Area personale	Non presente: 0; Presente: 1.
8	Link ai profili social del museo	Non presenti: 0; Presenti in una sola pagina del sito: 1; Presenti in tutte le pagine (header, footer... ): 2.

7. Educazione (punteggio massimo: 12 punti)

N.	Criterio	Punteggio
1	Informazioni su attività educative	Non presenti: 0; Presenti: 3.
2	Informazioni su attività per bambini	Non presenti: 0; Presenti: 2.
3	Articoli su attività svolte (anche nel blog)	Non presenti: 0; Presenti: 3. +1 se con immagini. +1 se con video.
4	Giochi o applicazioni educative	Non presenti: 0; Presenti: 2.

8. Servizi (punteggio massimo: 10 punti)

N.	Criterio	Punteggio
1	Informazioni su bar e ristoranti	Non presenti: 0; Informazioni generiche: 1; Informazioni con fotografie e menù: 2.
2	Shop online	Non presenti: 0; Presenti: 1. +1 se con vendita di gadget del museo.
3	Informazioni su organizzazione eventi	Non presenti: 0; Presenti: 1.
4	Informazioni sul bookshop	Non presenti: 0; Presenti: 1.
5	Informazioni su archivi e biblioteche	Non presenti: 0; Presenti: 3.
6	Informazioni sull'ufficio stampa	Non presenti: 0; Presenti: 1.

9. Realizzazione tecnica: valutazione accessibilità (punteggio massimo: 14 punti)

N.	Criterio	Punteggio
1	Rispetto standard W3C	Sito non conforme: 0; Sito conforme: 2.
2	Layout tableless o basato su frame	Sito senza layout tableless o con struttura basata su frame: -2; Approccio misto: -1; Layout tableless: 0.
3	Presenza di una DTD	Non presente: -2; Presente: 0.
4	Separazione grafica/contenuti con fogli di stile CSS	Assenza di CSS esterni: -1; Presenza di CSS esterni: 0.
5	Alternative testuali per immagini	Non presenti o vuote o non significative: 0; Presenti: 1
6	Alternative testuali per elementi multimediali (anche sottotitoli)	Non presenti o vuote o non significative: 0; Presenti: 1.
7	Elementi lampeggianti o in movimento	Non presenti: 0; Presenti: -2.
8	Adeguatezza contrasto cromatico tra sfondo e contenuti	Non adeguato: -2; Adeguato: 0.
9	Finestra del browser adattabile senza sovrapposizione di elementi	Con sovrapposizione: -2; Senza sovrapposizione: 0.
10	Garanzia di utilizzo dei contenuti principali anche con Javascript disabilitato	Non garantito: -3; Garantito: 0.
11	Alternative per applet Java, script JavaScript, elementi Flash o altro	Non presenti: 0; Presenti o non necessario: 1.
12	Destinazione dei link chiara	Non presente: 0; Presente: 1.

<b>N.</b>	<b>Criterio</b>	<b>Punteggio</b>
13	Accesskey per i link principali	Non presente: 0; Presente: 1.
14	Dichiarazione di accessibilità	Non presente: 0; Presente: 1.
15	Funzionalità disponibili anche in mancanza di fogli di stile	Non presenti: -2; Presenti: 0.
16	Form con etichette	Non presenti: 0; Presenti o non necessarie: 1.
17	Presenza di versioni accessibili in caso di mancanza requisiti di accessibilità	Non presenti: -2; Presenti o non necessarie o sito già accessibile: 0.
18	Identificazione della lingua delle pagine	Non presente: 0; Presente: 1.
19	Marcatori di lista per elenchi	Non presente: 0; Presente: 2.
20	Definizione della corretta sequenza di lettura	Non presente: -2; Presente o non necessaria: 0.
21	Testo ridimensionabile	Non presente: -1; Presente: 0
22	Suono e riproduzione controllabili in elementi multimediali	Non presenti: -2; Presenti o non necessari: 0.
23	Informazioni non basate solo sul colore	Non presenti: -1; Presenti: 0.
24	Testo sotto forma di immagine	Presente: 0; Non presente: 1.
25	Estensioni in caso di azioni con limiti di tempo	Non presenti: -2; Presenti o non necessari: 0.
26	Salto di blocchi laddove necessario	Non presenti: -1; Presenti o non necessari: 0
27	Ordine del focus preservato	Non preservato: -1; Preservato: 0.
28	Focus di un'azione evidenziato	Non evidenziato: -1; Evidenziato: 0.
29	ErrorI evidenziati e suggerimenti	Non presenti: -3; Presenti o non necessari: 0.
30	Pagine di conferma e controllo in caso di inserimento dati	Non presenti: -1; Presenti o non necessari: 0.

10. Realizzazione tecnica: valutazione usabilità (punteggio massimo: 16 punti)

<b>N.</b>	<b>Criterio</b>	<b>Punteggio</b>
1	Dominio dedicato	No: 0; Sì: 1
2	Motore di ricerca interno	Non presente: 0; Presente: 2.
3	Splash page	Non presente: 0; Presente: -1.

N.	Criterio	Punteggio
4	Title tag e meta description	Non presenti: 0; Solo title tag o solo meta description: 1; Presenti: 2.
5	URL SEO Friendly	Non presenti: 0; Presenti: 1.
6	Popup o form JavaScript per apertura contenuti	Non presenti (o presenti, ma con adeguate alternative): 0; Presenti: -2.
7	Uso di terminologia specialistica	Non presente (o diversi percorsi in base ai tipi di pubblico): 1; Presente: 0.
8	Citazioni bibliografiche o letture consigliate	Non presenti: 0; Presenti: 2.
9	Menù di navigazione che non cambiano posizione	Cambio posizione: -2; Stessa posizione in tutto il sito: 0.
10	Menù individuabile con chiarezza e facilità	Non intuitivo: -2; Intuitivo: 0.
11	Link ben evidenziati	Non presenti: 0; Presenti: 1.
12	12 Marcatori di lista puntati o numerati	Non presenti: 0; Presenti: 1.
13	Disabilitazione strumenti navigazione	Non presente: 0; Presente: -2.
14	Se presente shop online, sicurezza transazioni e rispetto privacy	Non presente: -3; Presente o non necessario: 0
15	Mappa del sito	Non presente: 0; Presente: 2.
16	Pagine di aiuto per la navigazione	Non presenti: 0; Presenti: 1.
17	Elementi grafici ricorrenti	Non presenti: 0; Presenti: 1.
18	Breadcrumb	Non presenti: 0; Presenti: 1.
19	Pagine bilingui	Non presenti: 0; Presenti: -2.

#### 11. Valutazione tecnica (punteggio massimo: 20 punti)

N.	Criterio	Punteggio
1	Peso della pagina	Meno di 300 kb: 5 Tra 301 e 500 kb: 4 Tra 501 kb e 1,00 Mb: 3 Tra 1,01 Mb e 1,50 Mb: 1 Oltre 1,50 Mb: 0

<b>N.</b>	<b>Criterio</b>	<b>Punteggio</b>
2	Tempi di caricamento	Sotto 1 secondo: 5 Tra 1,01 e 1,5 sec: 4 Tra 1,51 e 2,5 sec: 3 Tra 2,51 e 3,5 sec: 1 Oltre 3,51 sec: 0
3	Richieste HTTP	Meno di 70: 3 Tra 70 e 110: 2 Tra 111 e 150: 1 Oltre 150: 0
4	Presenza di immagini scalate	No: 0; In parte: 1; Tutte: 2.
5	Immagini con dimensioni specificate	No: 0; In parte: 1; Tutte: 2.
6	Keep-Alive abilitato	No: 0; Sì: 1
7	CSS nella head del documento	No: -1; Sì: 0
8	JavaScript deferring	Da 0 a 100 kb: 2 Da 101 a 200 kb: 1 Oltre 200 kb: 0.

**Modello vuoto di scheda descrittiva di applicazioni per dispositivi mobile nell'ambito delle istituzioni culturali; modello a cura di OTEBAC, disponibile all'indirizzo <http://www.otebac.it/index.php?it/356/schede-app>**

<b>App Name</b>	
<b>Platform</b>	
<b>Cost</b>	
<b>Creation Date</b>	
<b>Description</b>	
<b>Institution</b>	
<b>Institution Name</b>	
<b>Institution Type</b>	
<b>Country</b>	
<b>Target</b>	
<b>Audience (youth, school, expert, generic)</b>	
<b>Contents</b>	
<b>General Information</b>	
<b>Events</b>	
<b>News</b>	
<b>Multimedia (Audios, Videos)</b>	
<b>Texts</b>	
<b>Image galleries</b>	
<b>Cultural routes</b>	
<b>Game</b>	
<b>Multilingualism (write all languages)</b>	
<b>Links to external sources</b>	
<b>Geographical functionalities</b>	
<b>Map View (Visualizza su mappa)</b>	
<b>User's GPS Location</b>	
<b>View georeferences events</b>	
<b>Order POIs according to distance</b>	
<b>Google maps (or other maps)</b>	
<b>Show all the route from where you are to POI</b>	
<b>General functionalities</b>	
<b>Add to preferred</b>	

<b>Add to contacts</b>	
<b>View in the browser</b>	
<b>Location Requirements</b>	
<b>Services</b>	
<b>Online booking (visits, laboratories, books)</b>	
<b>Ticket purchasing</b>	
<b>Audioguides</b>	
<b>Videoguides</b>	
<b>Augmented Reality</b>	
<b>3d</b>	
<b>QR Code</b>	
<b>Community Functionalities</b>	
<b>Send to e-mail</b>	
<b>Add a comment</b>	
<b>Posts from Social Network</b>	
<b>Send image</b>	
<b>Send virtual postcards</b>	
<b>Add Tags/Keywords</b>	
<b>Share with Social Network</b>	
<b>Vote</b>	
<b>Technical features</b>	
<b>Database resident on the Web site</b>	
<b>Running also without Internet connection</b>	
<b>References</b>	
<b>Information on Web site (specify URL)</b>	
<b>Other Information Sources (specify URL)</b>	
<b>Notes</b>	
<b>IMAGE</b>	

**Intervista telefonica all'Architetto Antonio Godoli, direttore del dipartimento Architettura e allestimenti museografici degli Uffizi (24 settembre 2014)**

D: Qual è il rapporto tra gli Uffizi e le nuove tecnologie?

R: Per quello che riguarda gli Uffizi, la situazione è questa: noi stiamo predisponendo una Rete wifi. Poi, per tutto quello che riguarda dopo le applicazioni, siccome ci sono dei risvolti anche di tipo economico, quindi la questione è da studiare, sotto quest'aspetto, perché noi non siamo in grado di dire come si può poi entrando in un sito degli Uffizi ecco.. poi ricevere.. insomma ci possono essere società che appunto si inseriscono.. quindi premetto che la questione è molto delicata. Abbiamo avuto varie proposte, e l'unica cosa che noi adesso stiamo facendo è realizzare questa Rete wifi.

Poi con Google qualcosa c'è stato, non so se lei ha visto qualche.. credo che qualche cosa di visita c'è stato, ma ciò prescinde dalla Rete nostra, da una Rete wifi. Chiaramente uno qua si collega se c'è campo e da qui con qualunque telefonino entra in comunicazione, però dipende se posso farlo, se arriva o meno il segnale. So che c'è stato un accordo con Google (cfr. Google Art Project), però su questo non glielo so dire. Poi c'è un vecchio sistema con le cuffie però..

Noi, anche forse per mancanza nostra di conoscenza di questi sistemi, siamo un po' indietro e ci crediamo sinceramente abbastanza poco. Per quello che si dica in giro insomma Franceschini e tutto quanto, per noi il museo si deve essere ovviamente accessibile, ma questa accessibilità è per la conoscenza, per l'istruzione, per l'incivilimento e non per far soldi con tutti. Anche perché poi gli Uffizi già sono sovraccarichi e quindi le cose devono essere visibili. Anche la gente della solita Bocconi che dice che noi siamo al ventesimo posto nel mondo. Ma per forza! Su qualche migliaio di metri quadri che cosa vuole mettere, non c'entra la gente.

D: quindi non c'è questa possibilità di aumentare...

R: No, noi non la prendiamo minimamente in considerazione. Noi vorremmo che al museo entrasse meno gente e più preparata! Perché poi è un disastro quello che sta succedendo ora con le disposizioni di Franceschini (cfr. "Art-Bonus", legge n. 175 del 30 luglio 2014). Perché, scusi, ma questa classe politica che guarda solo e assolutamente all'apparenza senza capire neanche.. I governi non li hanno capiti e non hanno minimamente il tempo e la voglia di studiare ma avere esteso la possibilità per tutti di fotografare è un disastro, perché di fronte alle opere diciamo l'intento principale è quello di farsi la foto tutti insieme. Allora non ha più

senso perché vedere l'opera d'arte.. le soluzioni sono due: o la vedi come feticcio per dire "Oh, io ho visto proprio quello originale", hai visto quello originale ma non hai tratto niente dalla conoscenza. Si potrebbe creare molto di più vedendo delle foto ad alta risoluzione di dettaglio ed eccetera, quindi non è necessario vedere l'originale. Quindi questo è, per dire di essere stati accanto all'originale, insomma.. e quindi questo non è conoscenza, questo è così, vivere così nel presente ma senza rendersi conto, ecco, solo perché queste cose sono note, sono immagini ormai di riferimento ma senza però neanche capire la loro vera realtà. Quindi, insomma, c'è un approccio in questo momento abbastanza.. Ora non so quanto le nuove tecnologie.. Ecco, le nuove tecnologie standosene a casa propria certamente potrebbero essere molto utili. Uno indaga, trova tutti i dati relativi ad un'opera, ai restauri, alla sua storia e anche le immagini naturalmente che comunque sono da anni ormai, da qualche decennio ci sono degli stati accordi con grosse compagnie anche per i dati e la digitalizzazione dell'immagine, ormai è da tanto anche perché con la digitalizzazione dell'immagine sotto l'aspetto della banca dati abbiamo dei riferimenti esatti, per esempio sui pigmenti del colore. Rispetto alle fotografie di una volta qui possiamo disporre di archivi molto più attendibili. La tecnologia ci è utile in questo senso: una visita sotto l'aspetto delle nuove tecnologie qua dentro è un po'... Ecco poi, per esempio, se si vuole estendere questo al campo dell'accessibilità, ad esempio per le prenotazioni questo è un discorso interessante ancora da approfondire ecco perché qui si prenota però noi abbiamo voluto ancora lasciare un margine almeno del 30% dei posti che non sono prenotabili, questo proprio per lasciare a tutti la possibilità di vedere il museo. Chi si mette in coda, in certi momenti aspetta fuori dal museo anche due ore, mentre prenotando allora... Però tutte queste cose, questi aspetti dell'accesso, della visita e della prenotazione non sono più in nostra mano ma in quella del concessionario, lei sa che ci sono queste società private che curano l'accoglienza per Firenze e per i musei del polo museale fiorentino. Certamente potrebbero essere migliorati, ecco tutte queste cose... Si era parlato appunto anche di sistemi per cui ti avvertono quando è il momento della possibilità di accedere dopo aver fatto la prenotazione perché succedono anche a volte ritardi per chi è prenotato appunto e non vengono rispettati i tempi proprio per congestione interna perché il pubblico non ha dei limiti di tempo all'interno del museo come per esempio avviene in realtà minori come non so se lei ha visto la Borghese. La Borghese è tutta da prenotare però anche le visite hanno un tempo determinato ecco, proprio per organizzare meglio... Noi siamo più liberali e questo forse comporta anche qualche disagio.

Sono stato un po' generico...

D: Va bene così, la parte che mi interessa è che non ci crediate così tanto alle nuove tecnologie

R: Sì, è più utile appunto l'aspetto tecnico e tecnologico alla conoscenza, ma più approfondita e alla conservazione naturalmente. Conoscendone le caratteristiche fisiche e chimiche di un oggetto poi si ha la possibilità di conservarlo.

Uno si prepara prima perché quando è qui in teoria dovrebbe vedere l'opera e basta.

D: Marketing museale: vi servite di tutti gli aspetti della pianificazione...

R: Cioè lei dice marketing museale? mah, cioè l'attività dei servizi cosiddetti aggiuntivi ad esempio bookshop. Marketing io credo che... cioè le scale di riferimento sono molto diverse, ovviamente gli Uffizi non hanno bisogno di marketing, di promuovere la propria immagine, questo invece dovrebbe avvenire in Italia in tanti altri paesaggi o intorno che non sono conosciuti, ci sono gli Uffizi e basta. Secondo me ce n'è anche troppa di..., gli Uffizi sono quello che sono che tutti conoscono. Bisognerebbe a livello politico e a livello centrale pensare di più a questo. Lei sa bene che qui per 1€ speso nel museo, quanti se ne spendono fuori? 3 o 4, nelle altre realtà, in altri Paesi, in altre Nazioni se ne spendono anche 10 quindi qualcosa non funziona. Non si tratta di far funzionare meglio i musei più noti, bisogna puntare su una politica generale. Si vede solo quello che appare di più ma non si scava, non c'è un'indagine di tipo storico figuriamoci, né un approfondimento vero della realtà per cui non può uscire nulla di buono. Quindi di promozione d'immagine qui c'è un bookshop estesissimo direi, anche troppo, dove però ecco a parer nostro, anche se saremmo noi poi a dover dettare le regole, non c'è un buon standard paragonabile invece ad altre realtà estere come gli Stati Uniti o la stessa Francia. No perché siamo in Italia, quindi c'è confusione dappertutto, ma non c'è... Non so, lei ecco avrà fatto gli opportuni paragoni, no? Io dico, ma metteteci meno cose, mettetele un po' più isolate, insomma, in modo che si capisca anche perché poi sono cose belle. Ci sono delle riproduzioni di vasi, di oggetti anche di gioielli fatti da bravi artigiani quindi, c'è tutto un fatto di continuazione e di artigianato locale in mezzo a tutta quella confusione sono mescolati a oggetti non di pregio.

**Intervista telefonica alla Dottoressa Roberta Zennaro, responsabile della sezione Organizzazione generale di Cultour Active Srl (29 settembre 2014)**

D: Voi vi occupate di fornire i dispositivi tecnologici ai musei, nel caso particolare al CEMA. Gli altri musei che ho analizzato, il Louvre e gli Uffizi, sostengono che non sia necessaria la tecnologia. Come funziona il vostro rapporto con gli istituti culturali?

R: Non stento a credere che dagli Uffizi le abbiano risposto in quel modo: molti musei, come ad esempio il Louvre e gli Uffizi, “bastano a se stessi”, cioè hanno una materia prima tale da attirare comunque visitatori. Ci sono, anche in questi contesti, delle cose utili che si potrebbero inserire per migliorare il processo di fruizione. Nella maggior parte dei casi, invece, le tecnologie possono essere utili, ad esempio con l’archeologia. Noi tra poco parteciperemo ad un bando regionale sull’Augmented reality all’interno dell’archeologia a Montegrotto per mostrare come il visitatore tramite il tablet possa avere una visione diversa dell’oggetto esposto, soprattutto nell’archeologia dove è importante costruire e contestualizzare. La nuova tecnologia serve. E’ ovvio che più materia c’è, meno la tecnologia è fondamentale. Il CEMA è nato innanzitutto perché Cultour Active si occupa anche di un altro ambito, cioè di fornire licenze commerciali ed ha permesso l’apertura dell’Outlet. La direzione dell’Outlet voleva portare mecenatismo e aiutare l’ambito culturale come fanno sempre; quando aprono un nuovo outlet vogliono aiutare le città in cui si inseriscono. Nella zona c’erano già stati scavi ma come spesso succede in Italia si scopre e poi ci si mette un telo sopra perché non ci sono i soldi o i luoghi per esporre. Il capo ha detto: “Posso fornire il mio contributo per portare alla luce l’archeologia”. A quel punto la Soprintendenza del Veneto ha deciso di andare oltre gli scavi degli anni Ottanta e scoprire nuove cose. Si mettono insieme Vincenzo Tinè della Soprintendenza per i Beni Archeologici del Veneto e Enrico Longo di Cultour Active, mettono insieme le idee e vogliono portare qualcosa di diverso nei non luoghi. Vedono nuovi luoghi per incontrare il pubblico. La tecnologia serve per due cose: perché non si possono vedere i reperti visto che non si può spostarli e perché così virtualmente si possono conoscere i musei della zona.

D: Ci sono stati miglioramenti per quanto riguarda l’affluenza del pubblico nei musei del territorio o relativamente al processo di apprendimento?

R: Ci sono stati degli aumenti di visitatori. Ogni tanto qualcuno degli altri musei ci dice che sono arrivati visitatori dicendo che avevano visto l’immagine di un’opera al CEMA e volevano vederla dal vero. L’outlet riceve 3,5 milioni di turisti a cui offrire una finestra sui musei.

Già ricevevano informazioni sui musei della zona ma così sono invogliati. E' fondamentale la tecnologia in questo caso. Con il CEMA siamo stati fondamentali ma in altri progetti ci inseriamo nelle esposizioni che comunque ci sarebbero state anche senza tecnologia.

D: Non vi è il rischio che la gente possa “accontentarsi” di quanto visto al museo CEMA e non visiti gli altri o che preferisca vivere un'esperienza simile senza poi recarsi in un museo tradizionale?

R: Guardi, la difficoltà è quella di non andare oltre la misura. C'è da dire anche che la Soprintendenza non è disposta ad andare troppo avanti. Ad esempio dovevamo ricostruire una domus in 3D e chiedevamo dei dettagli sui muri e prima non avevano le informazioni con sé, poi ci tenevano che fosse scritto che fosse solo una simulazione; poi hanno preferito lasciar perdere piuttosto che mettere un muro sbagliato e io intanto avevo il tecnico che non sapeva cosa fare. Avrebbe rappresentato un valore aggiunto molto grande. Comunque in generale un aumento di visitatori c'è stato post CEMA. Si deve attirare, ma non mostrare del tutto; si indirizzano solo le persone. Abbiamo cercato di mettere foto importanti che facessero voglia di vedere l'oggetto dal vero. E' importante che sia fornito del materiale da parte dei musei in modo da evitare che i visitatori si fermino al CEMA. E' fondamentale, poi, rendere il CEMA sempre vivo con materiale fornito da altri musei che dovrebbero servirsi del CEMA come una vetrina, ad esempio per l'approfondimento, anche solo fornendo foto. Adesso abbiamo una mostra a Caorle che è un misto, un incontro di idee. Tecnologia e mostra tradizionale organizzata dalla Soprintendenza e scenografie originali tratte dai film. Il tema è quello di Augusto a Roma. Al piano superiore c'è la parte archeologica che è una mostra normale con l'esposizione di reperti. C'è un comune denominatore che è il mare. Vi sono pavimenti interattivi, focus, merci, proiezioni interattive. In generale il pericolo c'è. Ci sono realtà museali che hanno investito molto di più nelle tecnologie ma in archeologia soprattutto è fondamentale.

C'è poi molto lavoro nei centri commerciali: si cerca di aumentare la sensibilità di questi luoghi e di fornire qualcosa. Partecipiamo al LUBEC e l'idea è che la cultura può essere veicolata anche in questi luoghi. Il Conè di Conegliano ogni anno realizza delle mostre, come quella dello spazio o dei dinosauri, e ci ha chiesto di integrare con la tecnologia la loro mostra. Fanno anche altri eventi come incontri con autori. Questi sono nuovi centri di aggregazione e quindi sono importanti. Non sono sufficienti, ma sono comunque finestre su qualcosa di diverso.

**Intervista telefonica alla Dottoressa Anna Maria Sacco, collaboratrice per Parallelo s.a.s  
(30 settembre 2014)**

R: Noi siamo una ditta e ci occupiamo di informatica, nel nostro curriculum c'è soprattutto l'informatica applicata ai beni culturali. Ci occupiamo di queste e di altre attività sempre legate alla digitalizzazione e agli inventari, facciamo touch screen, cioè... il Polo Museale è un nostro importantissimo cliente, sicuramente il più importante, però non le posso rispondere come Polo Museale perché sono esterna.

D: Com'è il rapporto tra voi e i musei?

R: E' difficile perché va tanto da persona a persona. Cioè, se il responsabile tecnico di un museo è una persona flessibile alle nuove tecnologie è più facile che si rivolga a noi e che interagisca con noi. Alcuni sono un po' più restii perché sono abituati ad avere a che fare con la carta e vogliono continuare ad usare soltanto la carta. Devo dire che piano piano anche quelli più restii poi si accorgono che effettivamente l'informatica dà qualcosa in più, cioè non è soltanto un metodo diverso ma offre delle possibilità molto maggiori rispetto alla carta, no? Ora io nella mia esperienza ho lavorato tanto con l'ufficio ricerche che si è occupato della digitalizzazione degli inventari. Gli inventari sono dei libroni di carta, no?, e sono stati digitalizzati. Questa digitalizzazione non vuol dire soltanto la fotografia della carta per cui lei ora va sul sito del Polo Museale, clicca su inventario 1890 e vede la pagina senza doverlo toccare, senza metterlo a rischio, a tutte le ore del giorno e della notte senza chiedere appuntamento al responsabile, senza venire a Firenze, ma dà delle possibilità in più. Intanto vede immediatamente le fotografie, o immediatamente ha la possibilità di fare una ricerca senza sfogliare. Charamente spesso anche sono restii, no?, la ricerca sul database la capiscono un pochino e quindi questa grande... capiscono immediatamente o comunque non immediatamente ma dopo un po' questo grande vantaggio che dà l'informatica.

D: Però nell'applicazione nel processo di fruizione vero e proprio fanno un po' più di fatica... Lì è più difficile introdurre nuovi strumenti mi sembra di aver capito.

R: Sì, sì. Di solito diciamo che loro hanno una formazione come dire umanistica e spesso anche un'età per cui il computer, l'informatica, le tecnologie avanzate di solito le vedono come una cosa nuova un po' paurosa, nuova, possibilmente da evitare. Il primo approccio di solito è questo. Ora chiaramente ci sono funzionari più giovani e quindi più abituati ad avere a che fare con i computer.

D: Nel momento in cui voi avete introdotto alcuni aspetti tecnologici nella fruizione, avete notato miglioramenti, aumento dei visitatori o un miglioramento del processo intero di fruizione?

R: Allora, diciamo... Lei ha parlato finora io credo con un funzionario della Galleria degli Uffizi. Io glielo dico così proprio... non so se glielo ha detto così, ma l'ultimo problema degli Uffizi è quello di aumentare i visitatori. Ecco, perché i visitatori sono troppi, semmai. Chiaro che più visitatori vuol dire più soldi e quindi ora sono discorsi anche più di attualità questi, no?, però la Galleria degli Uffizi è un edificio storico che tiene un certo numero di persone. Questo numero è raggiunto da anni. C'è poco da fare. Ora è vero che c'è anche questo progetto dei Grandi Uffizi che raddoppiano lo spazio e quindi forse ci sarà spazio per più persone però al momento le code agli Uffizi si formano perché non può entrare tutta la gente che ovviamente poi entrano durante il giorno. Ma insomma, contemporaneamente, tutti alle nove del mattino non possono entrare ventimila persone, si immagina, per questioni di sicurezza, è un edificio del Cinquecento. Quindi questo per gli Uffizi. Invece poi la caratteristica principale del Polo Museale è quella di essere un insieme di musei diversi, di tanti tipi, no? Quindi il discorso che abbiamo fatto per gli Uffizi può valere anche per la Galleria dell'Accademia, magari invece non vale per il museo di Palazzo Martelli, per la Galleria del Costume, per le ville bellissime che ora sono entrate nel patrimonio dell'Unesco. E in questo secondo me il sito internet aiuta molto. Io non le so dare i dati... Io penso che si siano accorti di miglioramenti, per questo. Per i dati dovrebbe rivolgersi al Polo Museale. Uno comunque gli orari, sapere le cose che sappiamo tutti... ci sono la pagina degli orari, la pagina degli avvisi, per sapere se è chiuso, se ci sono le aperture straordinarie...

D: Il fatto che gli Uffizi non abbiano una pagina Web solo degli Uffizi, va a favore del museo o dell'intero Polo Museale?

R: Allora, questa è un'altra... un altro argomento di attualità. Allora, intanto questo non è totalmente vero, nel senso che se lei ora va su [www.uffizi.it](http://www.uffizi.it) che fino a qualche tempo fa era di una ditta piemontese che si era accaparrata il dominio... e in Italia chi primo arriva meglio alloggia, si dice... e invece il Polo Museale poi le ha fatto causa e ha vinto la causa quindi ora se clicca [www.uffizi.it](http://www.uffizi.it) c'è la pagina degli Uffizi. Però non voglio eludere la domanda, cioè... Gli Uffizi sono all'interno del Polo Museale. Allora, forse per gli Uffizi è peggio se si intende... però avevamo detto che il numero di visitatori non era l'obiettivo principale. E' vero che, come succede da un punto di vista, non saprei, da un punto di vista proprio di gestione

economica, gli Uffizi... E' anche vero che la stessa cosa è pensata anche per il Polo Museale. Lei magari arriva dal Giappone e conosce soltanto gli Uffizi... noi abbiamo sperato che... sì, lei va, cerca gli Uffizi, entra sulla pagina del Polo Museale e scopre che a Firenze non esistono solo gli Uffizi. Va all'Accademia e scopre che sulla strada della stazione c'è il Museo di Palazzo Martelli che non conosce nessuno, ma se fosse in un'altra città dove non ci sono gli Uffizi la gente forse ci andrebbe. Fosse in Francia, ci andrebbe apposta per vedere Palazzo Martelli. Io credo che l'obiettivo fosse più o meno questo. Se la vediamo dal punto di vista degli Uffizi può darsi che sia un po' meno chiaro, però ci capiamo, no? mi sembra una cosa sensata. Ottica per cui è nato il Polo Museale, per trainare da un punto di vista amministrativo e è vero, con i soldi degli Uffizi si tiene aperto il Museo del Bargello che è strepitoso, però è a Firenze, accanto agli Uffizi, cioè dietro... Ci saranno centocinquanta metri di distanza, ci va molta molta meno gente. però se fosse da solo forse ce ne andrebbe ancora meno, no? O comunque ci sarebbero ancora meno soldi. Ora con la riforma Franceschini vedremo, forse andrà proprio in questa direzione. Io personalmente non sono d'accordo... Conoscendo la realtà politica vista da fuori... però già lei si è fatta un'idea sapendo l'obiettivo per cui è nato il Polo Museale, con tutti i suoi difetti e le sue cose, però funzionava... ora vedremo, può darsi che gli Uffizi riescano d avere un pochino più visitatori ma è importante avere più visitatori agli Uffizi o come le diceva l'architetto sarebbe meglio che fossero meno e un po' più preparati e uscissero fuori con una cultura maggiore, sentendosi migliori? E non solo pensassero che aver visto gli Uffizi è... aver visto magari neanche direttamente, ma ormai con il cellulare, no? Spesso ti accorgi che non guardano le opere, ma fanno la fotografia. Vedono l'opera attraverso lo schermo dell'iPhone. Non lo so, se questo sia quello verso cui si vuole andare. Queste però sono cose che appunto dette da me non vogliono dire proprio nulla, magari appunto parli con i funzionari della Soprintendenza che sono molto più preparati.

### **Art. 12, comma 3 della legge n. 175 del 30 luglio 2014**

Al fine di semplificare e razionalizzare le norme sulla riproduzione di beni culturali, al Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo n. 42 del 2004 e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modifiche: a) al comma 3 dell'art. 108 dopo la parola «pubblici» sono inserite le seguenti: «o privati» e dopo la parola «valorizzazione» sono inserite le seguenti: «purché attuate senza scopo di lucro.»; b) all'art. 108, dopo il comma 3, è aggiunto il seguente: «3-bis. Sono in ogni caso libere le seguenti attività, svolte senza scopo di lucro, per finalità di studio, ricerca, libera manifestazione del pensiero o espressione creativa, promozione della conoscenza del patrimonio culturale: 1) la riproduzione di beni culturali (diversi dai beni bibliografici e archivistici) attuata con modalità che non comportino alcun contatto fisico con il bene, né l'esposizione dello stesso a sorgenti luminose, né, all'interno degli istituti della cultura, l'uso di stativi o treppiedi; 2) la divulgazione con qualsiasi mezzo delle immagini di beni culturali, legittimamente acquisite, in modo da non poter essere ulteriormente riprodotte a scopo di lucro, neanche indiretto».

## CAPITOLO 8. BIBLIOGRAFIA

- AA. VV. (2007), Progetto pilota 3. Museo virtuale e ambiente. Disponibile all'indirizzo <http://www.arsialweb.it/greenlink/DOC/ArsialPP3IT.pdf>, ultimo accesso 26 maggio 2014.
- ADDIS M. (2005), New technologies and cultural consumption - edutainment is born! *European Journal of Marketing*, vol. 39, n. 7/8, pp. 729-736
- ADMIN (2013), IoE: il futuro è Internet, tutto compreso [Online]. #*smartdirection*, 6 dicembre. Disponibile all'indirizzo [www.smartdirection.it](http://www.smartdirection.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- AICARDI G, ROSSI P. (1994), *Percorsi di ricerca. Guida pratica per orientarsi nel mondo del marketing*. Milano: Lupetti
- ALBRIGHTON T. (2012), The copywriting infographic. *ABC Copywriting*, 13 september. Disponibile all'indirizzo <http://www.abccopywriting.com/blog/2012/09/13/copywriting-infographic>, ultimo accesso 7 ottobre 2014
- ALEXANDER C., BURNETTE A., DARK D., HART D., ROSSI J., MINOR N. (2008), Beyond Launch: Museum Videos on YouTube. In TRANT J., BEARMAN D. (2008), *Museums and the Web 2008: Proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics.
- ALONZO F. (2010), I musei virtuali [Online]. *Trait d'Union. Cultura, Arte e Tecnologia*, 25 gennaio. Disponibile all'indirizzo <http://www.tredunion.org/lo-scrittoio/15-musei/23-i-musei-virtuali>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- AMADORI A., CESARETTI M. (1998), *Come fare una ricerca di mercato*. Milano: Sperling & Kupfer
- AMENTA C. (2010), Exploring Museum Marketing Performance: A Case Study from Italy. *International Journal of Marketing Studies*, vol.2, n. 1, maggio 2010, pp. 24-35
- ANDERS G. (1980), *Die Antiquiertheit des Menschen*. Monaco: Beck.

- ANONIMO (2011), Italia all'avanguardia per la promozione high tech dei musei [Online]. *La Voce*, 7 settembre 2011. Disponibile all'indirizzo <http://www.voceditalia.it/articolo.asp?id=71253>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- ANONIMO (2012), Promotion of cultural heritage in Europe through the effective use of innovative technology [Online]. *CreativeCH*, 31st may. Disponibile all'indirizzo [www.creative-heritage.eu](http://www.creative-heritage.eu), ultimo accesso 11 maggio 2014
- ANTINUCCI F. (2004), *Comunicare nel museo*. Bari: Editori Laterza
- ANTINUCCI F. (2007), *Musei virtuali*. Bari: Editori Laterza
- ARLOTTI P., BIRIMBELLI F. (2008), L'esperienza di Almagora, pp. 344-354. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti
- ASHMULTIMEDIA (s.d.), Marketing esperienziale [Online]. Disponibile all'indirizzo <http://www.ashmultimedia.com/servizi-marketing-esperienziale.asp>, ultimo accesso 17 maggio 2014.
- ASSOLOMBARDA(s.d.), Dal paradigma transazionale al paradigma relazionale: marketing e Ict. *Assolombarda*. Disponibile all'indirizzo [http://www.assolombarda.it/fs/20041028114836\\_51.PDF](http://www.assolombarda.it/fs/20041028114836_51.PDF), ultimo accesso 24 maggio 2014
- ASTA A. (2013), Noventa di Piave tra realtà e virtualità [Intervista]. *Cemagazine*, n.2, febbraio, p.11
- AVORIO A. (1999), *Il marketing dei musei*. Formello: SEAM Libri
- BARTEZZAGHI E., GUERCI M., VINANTE M. (2010), *La valutazione stakeholder-based della formazione continua*. Milano: FrancoAngeli

- BASTIA E. (2012), *Il marketing management nelle imprese di performing arts* (Tesi di laurea). Milano, Università degli studi di Milano - Bicocca. Relatore Brondoni S. M. , correlatore Corniani M., AA 2011-2012
- BAUDELAIRE C. (1859), in *Révue Française*, 10 giugno 1859, Paris
- BAXTER MILLER R. (1989), *The Art and Imagination of Langston Hughes*. Lexington, KY: The University Press of Kentucky
- BAYART D., BENGHOZI P. (1993), *Le tournant commercial des musees en France et a l'étranger*. Paris: la Documentation Française
- BENJAMIN W. (1966), *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*. Traduzione a cura di Filippini E. Torino: Einaudi. (orig. *Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit*, Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1955)
- BENJAMIN W. (2011), *Piccola storia della fotografia*. Traduzione a cura di Coldagelli M. C. Milano: Skira. (orig. *Kleine Geschichte der Photographie*, Berlin: Die Literarische Welt, 1931)
- BIANCHI R. (2010), Empac - media and performing art center. *Modulo*, n. 359, marzo.
- BIANCHI S. (2011), Lindsay Howard: Il 319 Scholes e la curatela online [Online]. *Digimag: the digicult's project journal*, n. 68, ottobre. Disponibile all'indirizzo <http://www.digicult.it/digimag/issue-068/lindsay-howard-319-scholes-and-online-curating/>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- BILLINGS S. (2011), Museums and Augmented Reality [Online]. *Fizz. Oltre il marketing culturale*. Disponibile all'indirizzo [www.fizz.it](http://www.fizz.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- BOLOGNA F. (2003), Intervista. *Il Mattino*, 12 aprile.
- BOLLO, A. (2000), Il marketing culturale in Italia: la fine di un ossimoro?. In COLBERT F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: Etas, pp. 291-297

- BONACINI E. (2011), Quanto “vale” il sito Web di un museo [Online]. *Fizz. Oltre il marketing culturale*. Disponibile all’indirizzo [www.fizz.it](http://www.fizz.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- BONACINI E. (2011), “Valore” dei siti Web di musei stranieri ed italiani a confronti [diagram 1]. in: BONACINI E. (2011), Quanto “vale” il sito Web di un museo [Online]. *Fizz. Oltre il marketing culturale*. Disponibile all’indirizzo [www.fizz.it](http://www.fizz.it), p.3, ultimo accesso 11 maggio 2014
- BORRELLI L. (2011), Collect the Wworld. The Artist As Archivist In The Internet Age [Online]. *Digimag: the digicult’s project journal*, n. 70, dicembre. Disponibile all’indirizzo <http://www.digicult.it/it/digimag/issue-070/collect-the-wwworld-the-artist-as-archivist-in-the-internet-age/>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- BOURDIEU P., DARBEL A. (1972), *L’amore dell’arte. I musei d’arte europei e il loro pubblico*. Rimini: Guaraldi.
- BOURDIEU P. (1979), *La distinction: critique sociale du jugement*. Paris: Les editions de minuit
- BRAY M. (2013), Museum Analytics: tutti i numeri dei musei online [Online]. *L’Huffington Post*, 29 marzo 2013.
- CAMERON D.F. (1971), Il museo: tempio o forum. In RIBALDI C. (2005), *Il nuovo museo. Origini e percorsi*. Milano: il Saggiatore, pp. 45-64
- CAPALDI D., ILARDI E., RAGONE G. (2008), *Comunicare la memoria. Le istituzioni culturali europee e la Rete*. Napoli: Liguori Editore
- CARLI F. (2012), Musei italiani: ecco come migliorarli con un po’ di tecnologia in più [Online]. *The biz loft*, 18 luglio. Disponibile all’indirizzo <http://thebizloft.com/musei-italiani-tecnologia/#.U4ISoyhQacO>, ultimo accesso 25 maggio 2014.
- CARSON G. (2008), The End of History Museums: What’s plan B?, in *The Public Historian*, numero 30, pp. 9-27.

- CAVALLONE M., DI MARCO PERNICE A. (2013), *Le ricerche di mercato e di marketing. "Stetoscopio". Il sentire degli italiani*. Milano: FrancoAngeli
- CEMAGAZINE (2012), numero 1, maggio
- CEMAGAZINE (2013), numero 2, febbraio
- CENCI I. G. (s.d.), I dieci musei più visitati d'Italia [Online]. *VeraClasse*. Disponibile all'indirizzo <http://www.veracliffe.it/4665/mostre/i-dieci-musei-pi-visitati-ditalia/>, ultimo accesso 25 maggio 2014.
- CHIEFFI D. (2012), *Comunicatori e communities, influencers e dinamiche sociali del Web . Le P.R. online nell'era di Facebook, Twitter e Blogger*. Milano: Gruppo 24 ore
- CHIEFFI D. (2013), Cap.8 Arte e Web . Oltre la comunicazione, dalla socializzazione dell'Opera alla democratizzazione del Sapere, passando per social media management, e-commerce e marketing digitale. in V. SPATA (2013), *Lo statuto dell'opera d'arte. Marketing, gestione e comunicazione del prodotto culturale*, Milano: Gruppo 24 ore, pp.129-139
- CHOU C. (2013), Managing museum learning: A Marketing Research of Family Visit. Experience at the British Museum. *International Journal of Information, Business and management*, vol. 5, n. 1, pp. 303 - 312
- CIOTTI F. (s.d.), L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità digitale, lezione n.08. *MediaMente*. Disponibile all'indirizzo [http://www.mediamente.rai.it/mediamentetv/learning/ed\\_multimediale/lezioni/08/](http://www.mediamente.rai.it/mediamentetv/learning/ed_multimediale/lezioni/08/), ultimo accesso 11 maggio 2014
- CLAIRE J. (2008), *La crisi dei musei*. Milano: Skira
- CLEVELAND MUSEUM OF ART (s.d.), ArtLens [Online]. Sezione Gallery one, disponibile all'indirizzo <http://www.clevelandart.org/gallery-one/artlens>, ultimo accesso 11 maggio 2014

- CLEVELAND MUSEUM OF ART (s.d.), Collection Wall [Online]. Sezione Gallery one, <http://www.clevelandart.org/gallery-one/collection-wall>
- COATS E. (2014), Emma Coats (@lawrocket) 22 Basic Rules of storytelling. *Littlemiss-mandu*, Web log [Online], 14 luglio 2014. Disponibile all'indirizzo <http://littlemiss-mandu.wordpress.com/2014/07/14/emma-coats-lawrocket-22-basic-rules-of-storytelling-scriptchat-amwriting/>. Ultimo accesso 27 settembre 2014
- CODA V. (1995), *L'orientamento strategico dell'impresa*. Torino: Utet
- COLBERT F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: Etas. [orig: Marketing Culture and the Arts, trad. a cura di Augusto G., 1994, Gaetan Morin Itée Montreal - Paris - Casablanca]
- COLELLA P. (2014), Obiettivi e risultati: l'utilizzo degli analytics per misurare le performance online. In #Svegliamuseo (2014), *Comunicare la cultura online: una guida pratica per i musei* [ebook].
- COMOGLIO M. (2011), DNA.Italia (3-5 novembre 2011) [Online]. in *Musei-it. com*, <http://www.musei-it.net/focus.php?id=28>, ultimo accesso 27 settembre 2014
- D.m. 8 luglio 2005, in materia di "Requisiti tecnici e i diversi livelli per l'accessibilità agli strumenti informatici"
- D'AMORE A. (2014), Tecnoche di comunicazione per la cultura online: storytelling e content management. In #Svegliamuseo (2014), *Comunicare la cultura online: una guida pratica per i musei* [ebook].
- DALL'ARA G. (2013), Relazione di Giancarlo Dall'Ara al IX Congresso AIMSC. Urbino, novembre 2013 [Slide]. 29 settembre 2013. Disponibile all'indirizzo <http://www.slideshare.net/dallara/il-marketing-dei-musei>, ultimo accesso il giorno 27 settembre 2014

- DE BAGGIS M. (2010), *Word Wide We: progettare la presenza in Rete: le aziende dal marketing alla collaborazione*. Milano: Apogeo
- DE BIASE F., GARBARINI A., GENOVESE M. C., SAGGION O., PERISSINOTTO L. (1999), *Il nuovo manuale delle professioni culturali*. Torino: UTET
- DE GOTTARDO F. (2014), Svegliamuseo: un progetto per “svegliare” i musei italiani online. In #Svegliamuseo (2014), *Comunicare la cultura online: una guida pratica per i musei* [ebook].
- DE GOTTARDO F., GASPAROTTI V. (2014), I Social Network per la cultura: quali sono, a cosa servono e come possono essere utilizzati dai musei. In #Svegliamuseo (2014), *Comunicare la cultura online: una guida pratica per i musei* [ebook].
- DE MAURO T. (2008), Web e scrittura, pp.17-45. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti
- DENZIN N. (1984). *The research act*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- DI FRANCO G. (2005), *EDS: esplorare, descrivere e sintetizzare i dati. Guida pratica all'analisi dei dati nella ricerca sociale*. Milano: FrancoAngeli
- DIGGLES K. (1986), *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as they Apply to Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited
- DIMAGGIO P., HARGITTAI E. (2001), From the ‘Digital Divide’ to ‘Digital Inequality’: Studying Internet Use as Penetration Increases. Working Paper #15, Center for Art and Cultural Policy Studies, Princeton.
- EDGAR M. (1987), *Il metodo : ordine, disordine, organizzazione*. Milano: Feltrinelli.
- EPISCOPO D. (2013), Cos'è il Marketing Esperienziale [Online]. *Network di successo*, 7 agosto. Disponibile all'indirizzo <http://networkdisuccesso.com/cose-il-marketing-esperienziale/>, ultimo accesso 25 maggio 2014.

- ERCOLE E. (1993), I consumi culturali: dal “pubblico” agli stili di consumo multimediale”.  
In LIVOLSI M., *L'Italia che cambia*. Firenze: La Nuova Italia.
- ESPOSITO R. (2012), *Keep calm and write* [ebook]. Disponibile all'indirizzo <http://www-mysocialweb.it/2012/10/01/ebook-my-social-web/>, ultimo accesso 7 ottobre 2014
- FABRIS G. (2003), *Il nuovo consumatore verso il postmoderno*. Milano: FrancoAngeli.
- FAILLA A., IMMIRZI E. (2008), 3D e mondi virtuali. Beni culturali e nuovi modelli di fruizione, pp. 330-343. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti
- FALOMO L. (2013), Musei e Social Network [Presentazione Powerpoint]. Disponibile all'indirizzo <http://prezi.com/msduifdwvrsz/musei-e-social-network/>, 17 dicembre, visualizzato 11 maggio 2014
- FELICIATI P., NATALE M. T. (2008), Il Manuale MINERVA per l'interazione con gli utenti del Web culturale [Online] . *DigItalia*, anno III, numero 2, pp. 95-103, disponibile all'indirizzo <http://digitalia.sbn.it/article/viewFile/493/342>, visualizzato 11 maggio 2014
- FERRARA V. (2010), Tecnologie per la promozione e la valorizzazione del patrimonio culturale [PowerPoint]. Università Sapienza di Roma, materiale didattico, 5 novembre. Disponibile all'indirizzo [w3.uniroma1.it/dibeni/dbbeni/materiale\\_didattico/21/lezion1.ppt](http://w3.uniroma1.it/dibeni/dbbeni/materiale_didattico/21/lezion1.ppt), ultimo accesso 25 maggio 2014.
- FERRARESI M., SCHMITT B. (2006), *Marketing Esperienziale*. Milano: FrancoAngeli
- FERRERO G., FORTEZZA F. (2005), Processi di creazione del valore e sistemi locali di imprese nel settore della nautica da diporto. In *Piccola Impresa/Small Business*, n. 3.
- FERRO S. (2013), Dot Dash 3 permette agli artisti di costruire gallerie d'arte virtuali per vendere arte reale (e GIF). *Blouin Artinfo*, 7 febbraio 2013

- FETTERMAN D.M. (1989), *Ethnography: step by step*. Newbury Park: Sage.
- FIONLINE (2014), Progetto T-VedO [Online]. *Fionline*, 15 gennaio. Disponibile all'indirizzo <http://www.fionline.it/tag/tecnologia/>, ultimo accesso 28 maggio 2014.
- FISCATO G. (2012), Cos'è lo storytelling? Sette punti per comprenderlo [Online]. 22 maggio 2012, disponibile all'indirizzo <http://4marketing.biz/2012/05/cose-lo-storytelling-sette-punti-per-comprenderlo/>, ultimo accesso 1 ottobre 2014.
- FORTE M., FRANZONI M. (1998), *Il museo virtuale: comunicazione e metafore. Sistemi intelligenti*. Bologna: il Mulino
- FREGNI S. (2013), Social Media e Musei: l'arte di diventare social. *Social Margarita*, 14 ottobre, disponibile all'indirizzo <http://www.socialmargarita.it/social-media-marketing/social-media-e-musei-larte-di-diventare-social/>, visualizzato 11 maggio 2014
- FRUEH L. (2008), L'accesso universale alla conoscenza, pp. 180-191. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti
- GADAMER H. (1989), Intervista televisiva rilasciata per l'Enciclopedia Multimediale delle Scienze Filosofiche, Rai, Napoli.
- GALASSI C. (2006), *Musei a portata di mouse. Il caso del Louvre di Parigi* (Tesi di laurea). Roma, Università degli studi di Roma La Sapienza. Relatore prof. Mariano L., correlatore prof. Mazzara B., AA 2005-2006
- GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti
- GALLUZZI P. (2010), Museo virtuale, XXI secolo. Disponibile all'indirizzo [http://www.trecani.it/enciclopedia/museo-virtuale\\_\(XXI-Secolo\)/](http://www.trecani.it/enciclopedia/museo-virtuale_(XXI-Secolo)/), ultimo accesso 11 maggio 2014

- GERE C. (2004), *L'arte di Nuovi Media e la Galleria nell'Era Digitale*, traduzione di Dimichele F., ultimo accesso 11 maggio 2014 (orig. *New Media Art and the Gallery in the Digital Age*)
- GEROSA M. (2008), *L'arte partecipata di Second Life*. *Tafterjournal*, n.6, luglio - agosto.
- GIACCARDI E. (2010), *Patrimonio, tecnologie sociali e sfide della cultura della partecipazione*. *Tafterjournal*, n. 28, ottobre.
- GIANNINI F. (2014), *La progettazione di siti Web per i musei: aspetti fondamentali e proposta per uno strumento di analisi e valutazione*. In #Svegliamuseo (2014), *Comunicare la cultura online: una guida pratica per i musei* [ebook].
- GILLESPIE I. (1999), *Measuring the Performance of Cultural Organisations: A Model*. *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n. 1, pp. 38-53
- GILMORE A., RENTSCHLER R. (2010), *Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?*. *Journal of Management Development* 21, n. 10, pp. 745-760
- GOETHE (s.d.), *Modelli di marketing, dal marketing tradizionale al Web marketing* [Online]. *Impresa Oggi*. Disponibile all'indirizzo [http://www.impresaoggi.com/it/d\\_artspec.asp?cacod=196](http://www.impresaoggi.com/it/d_artspec.asp?cacod=196), ultimo accesso 21 maggio 2014.
- GOFFMAN E. (1979), *Gender Advertisements*. Scozia: Macmillan.
- GOMBAULT V. (2011), *Deux ménages sur trois disposent d'internet chez eux*. *Insee Première*, No. 1340, March 2011
- GRANELLI A., TRACLO' S. (2006), *Innovazione e cultura: come le tecnologie digitali potenzieranno la rendita del nostro patrimonio culturale*. Milano: Il Sole 24 ore
- GUERZONI G., MININNO A. (2008), *Musei 2.0. I custodi della coda lunga*, pp. 150-164. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti

- GUIOTTO L. (2009), *Sociologia e marketing dei musei* [dispense]. Università degli studi di Milano Bicocca, Facoltà di Sociologia, corso di laurea di scienze del turismo e comunità locale. a.a. 2009/2010. Disponibili all'indirizzo [www.sociologia.unimib.it/data/insegnamenti/4.../manuale2009-10.pdf](http://www.sociologia.unimib.it/data/insegnamenti/4.../manuale2009-10.pdf), ultimo accesso 27 settembre 2014
- HALLOWAY S. (2006), *RFID: An Introduction* [Online]. *Microsoft EMEA*. Disponibile all'indirizzo <http://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa479355.aspx>, ultimo accesso 25 maggio 2014
- HIRSCHMAN E.C. (1983), *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*. *Journal of Marketing*, vol 47, summer, pp. 40-55
- HOOPER-GREENHILL E. (1988), *The Museum: the socio-historical articulations of knowledge and things*. PhD thesis, University of London, 1988, pp.345-346
- HORNE D.(1984), *The Great Museum: The Re-Presentation of History*. University of Michigan: Pluto Press.
- HYMAN H. H. (1967), *Disegno della ricerca e analisi sociologica*. Venezia: Marsilio
- ICCU (2014), *MOVIO: Mostre virtuali online* [Online]. *Iccu*, 25 marzo. Disponibile all'indirizzo <http://www.movio.beniculturali.it/index.php?it/63/tutorial>, ultimo accesso 29 settembre 2014.
- ISAIA A. (s.d.), *Elementi di marketing museale* [slide]. Disponibile all'indirizzo [http://www-palazzomadamatorino.it/documenti/isaia\\_Elementi\\_di\\_Marketing\\_Museale.pdf](http://www-palazzomadamatorino.it/documenti/isaia_Elementi_di_Marketing_Museale.pdf), ultimo accesso 29 settembre 2014
- JASINK A.M., TUCCI G., BOMBARDIERI L. (2011), *MUSINT: le Collezioni archeologiche egee e cipriote in Toscana: ricerche ed esperienze di museologia interattiva*. Firenze: Firenze University Press
- JORGENSEN D. L. (1989), *Participant Observation: A Methodology for Human Studies*. Newbury Park, CA: Sage Publications

- JOSEPHS C. (2008), the Way of S/Word: Storytelling as Emerging Liminal, in *International Journal of Qualitative Studies in Education*, numero 21, pp. 251-267
- KEMP S. (2014), Social, Digital & Mobile in 2014 [Online]. *We are social*, 8 gennaio 2014. Disponibile all'indirizzo <http://wearesocial.sg/blog/2014/01/social-digital-mobile-2014/>, ultimo accesso 7 settembre 2014.
- KOROLEV E. (2014), Turn your smartphone into a museum guide with ArtGuru. In *UP Global*, 22 settembre 2014. Disponibile all'indirizzo <http://blog.up.co/2014/09/22/turn-smartphone-museum-guide-artguru/>, ultimo accesso 30 settembre 2014.
- KOTLER P. (1967), *Marketing management : analysis, planning, and control*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- KOTLER P. (1999), *Il marketing culturale*. Venezia: Ca' Foscari Editore.
- KOTLER P. (2004), *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Torino: Einaudi
- KOTLER P., ANDREASEN A. (1996), *Marketing per le organizzazioni non profit*. Milano: Il Sole 24 Ore
- KOTLER P., KELLER K. L. (2012), *Marketing management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- KOZINETS R. V. (2002), The Field Behind the Screen: Using the Method of Netnography To Research Market-Oriented Virtual Communities. *Journal of marketing Research*, 39 (1), pp. 61-72. Disponibile all'indirizzo [http://kozinet.net/\\_oneclick\\_oneclick\\_uploads/2009/07/field\\_behind\\_round3.pdf](http://kozinet.net/_oneclick_oneclick_uploads/2009/07/field_behind_round3.pdf), ultimo accesso 3 ottobre 2014
- KOZINETS R.V. (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- KOZINETS R.V. (2010), *Netnography: The Marketer's Secret Weapon. How Social Media Understanding Drives Innovation*. New York: NetBase.

- KRUG S. (2000), *Don't make me think: a common sense approach to Web usability*. Indianapolis: New Riders.
- L. 9 gennaio 2014, n. 4, in materia di “Disposizioni per favorire l’accesso dei soggetti disabili agli strumenti informatici”
- LANDI, C. (2013), La fruizione dell’arte nell’era tecnologica [Online]. *Un mondo di Italiani*, 12 luglio. Disponibile all’indirizzo <http://www.unmondoditaliani.com/la-fruizione-dellarte-nellera-tecnologica.htm>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- LAZIOSIDE (s.d.), Nuovi Uffici: lavori in corso per costruire il più grande Polo Museale d’Europa [Online]. *Lazioside*. Disponibile all’indirizzo <http://lazio-side.it/archivio/news/nuovi-uffizi-lavori-in-corso-per-costruire-il-piu-grande-polo-museale-deuropa.html>, ultimo accesso 5 giugno 2014.
- LAU K., LEE K., LAM P., HO Y. (2001), Web -site Marketing for the Travel-and-Tourism Industry. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 42, n. 6, december 2001, pp. 55-62
- LEVINE R., LOCKE C., SEARLS D., WEINBERGER D. (1999), *The Cluetrain Manifesto*. Cambridge, Mass. : Perseus.
- LEWIS G. (1996), *Communications Technology handbook*. 2 edition, Oxford: Focal Press
- LI POMI G. (2003), Ripensare il museo nell’ottica del cliente, in convegno Azienda-Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori, Firenze, 6-7 novembre 2003.
- LINK CENTER (s.d.), sezione “About” [Online]. Disponibile all’indirizzo [www.linkartcenter.eu](http://www.linkartcenter.eu), ultimo accesso 11 maggio 2014
- LIPSET S. M., TROW M. A., COLEMAN J. S. (1956) *Union democracy: the internal politics of the International typographical union*. Garden City, N. Y.: Doubleday

- LORENZIN F. (2013), Gallerie d'arte online. Intervista con Marialaura Ghidini, in *Artribune*, 18 novembre 2013
- LOUBAT T. (2008), C'est quoi le Web marketing?. *Blog Marketing*. Disponibile all'indirizzo <http://blog.indixit.com/webmarketing/webmarketing-2/>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- LOUVRE (2013), *Rapport d'activité 2013*.
- LURIE A. (1986), *Cuori in trasferta*, Milano: Feltrinelli.
- MACCHI L. (2013), cap.7 Il pubblico protagonista: cultura e comunicazione. In MASI A. (2013), *Lo statuto dell'opera d'arte. Marketing, gestione e comunicazione del prodotto culturale*. Milano: Gruppo 24 ore, pp.105-128
- MADONNA A.D. (2013a), Marketing e cultura: Il valore esperienziale nel consumo di un prodotto culturale [Online]. *Marketing culturale, un blog per far crescere il marketing della cultura e la cultura nel marketing*, 25 luglio. Disponibile all'indirizzo <http://www.marketingculturale.org/marketing-e-cultura-il-valore-esperienziale-nel-consumo-di-un-prodotto-culturale/>, ultimo accesso 17 maggio 2014.
- MADONNA A.D. (2013b), Marketing e cultura: i social sono davvero utili? [Online]. *Marketing culturale, un blog per far crescere il marketing della cultura e la cultura nel marketing*, 3 settembre. Disponibile all'indirizzo <http://www.marketingculturale.org/marketing-e-cultura-i-social-sono-davvero-utili/>, ultimo accesso 17 maggio 2014
- MADONNA A.D. (2013c), Marketing e cultura: i social sono davvero utili? (parte II) [Online]. *Marketing culturale, un blog per far crescere il marketing della cultura e la cultura nel marketing*, 11 settembre. Disponibile all'indirizzo <http://www.marketingculturale.org/marketing-e-cultura-i-social-sono-davvero-utili-parte-ii/>, ultimo accesso 17 maggio 2014

- MADONNA A.D. (2013d), Marketing e cultura: i social sono davvero utili? (parte III) [Online]. *Marketing culturale, un blog per far crescere il marketing della cultura e la cultura nel marketing*, 17 settembre. Disponibile all'indirizzo <http://www.marketingculturale.org/marketing-e-cultura-i-social-sono-davvero-utili-parte-iii/> , ultimo accesso 17 maggio 2014
- MADONNA A.D. (2013e), Marketing e cultura: i social sono davvero utili? (parte IV) [Online]. *Marketing culturale, un blog per far crescere il marketing della cultura e la cultura nel marketing*, 25 settembre. Disponibile all'indirizzo <http://www.marketingculturale.org/marketing-e-cultura-i-social-sono-davvero-utili-parte-iv/> , ultimo accesso 17 maggio 2014
- MADONNA A.D. (2013f), Marketing e cultura: i social sono davvero utili? (parte V) [Online]. *Marketing culturale, un blog per far crescere il marketing della cultura e la cultura nel marketing*, 2 ottobre. Disponibile all'indirizzo <http://www.marketingculturale.org/marketing-e-cultura-i-social-sono-davvero-utili-parte-v/>, ultimo accesso 17 maggio 2014
- MAHON D. (2004), intervista televisiva rilasciata per l'Enciclopedia Multimediale delle Scienze Filosofiche, Rai, Napoli.
- MAIS L. (2009), Musei virtuali: non basta la parola! [Online] *La Voce*, 22 gennaio. Disponibile all'indirizzo <http://www.voceditalia.it/articolo.asp?id=26841&titolo=Musei%20virtuali:%20non%20basta%20la%20parola!&imm=0>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- MALRAUX A. (1957), *Il museo dei musei. Le voci del silenzio*. Traduzione a cura di Liliana Magrini. Milano: Mondadori [ orig. *Les voix du silence*, Paris: Gallimard, 1951.]
- MANAGE CONSULTING INTERNATIONAL (s.d.), Il marketing esperienziale [Online]. *Manage Consulting International*. Disponibile all'indirizzo <http://www.manageconsulting.it/default.asp?ID=323&L=1&key=Il+marketing+esperienziale>, ultimo accesso 25 maggio 2014.

- MANDELLI A. (1999), *Internet marketing*. Milano: EGEA
- MANNU G. (2009), Musei e Web : nasce l'Ambrosiana segreta e virtuale [Online]. *La Voce*, 26 marzo, disponibile all'indirizzo <http://www.voceditalia.it/articolo.asp?id=30278>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- MARINI CLARELLI M. V. (2005), *Che cos'è un museo?*. Roma: Carrocci
- MARINO A. (2013), Google Glass apre agli sviluppatori: presentato il kit GDK [Online]. *Techeconomy*, 20 novembre. Disponibile all'indirizzo [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- MARTINI A. (2013), I più visitati in Italia e nel mondo. *Il Giornale dell'Arte*, n. 331, maggio 2013
- MASI A. (2013), *Lo statuto dell'opera d'arte. Marketing, gestione e comunicazione del prodotto culturale*. Milano: Gruppo 24 ore
- MELILLO J.V. (1983), *Market the Arts*. New York: Foundation for the Extension and Development of the American Professional Theatre
- MERRIMAN P. (1989), *Mobility, Space and Culture*. Abington: Routledge
- MIBAC, ICCU, ICAR, OTEBAC, MINERVA (2011), *Mostre virtuali online: linee guida per la realizzazione versione 1.0 (settembre 2011)*. Roma: Reprint Industria Grafica
- MIBAC (2012), *Lu.Be.C - Lucca Beni Culturali 2012*, opuscolo online. Disponibile all'indirizzo <http://www.lubec.it/pubblicazioni-atti-e-ricerche.html>, ultimo accesso 1 ottobre 2014.
- MISITI M. (2008), Navigando per musei e città, pp. 223-262. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti

- MOSCIATTI L. (2014), Ecommerce: ecco i social media più usati dal retailer online in Italia e Europa [Online]. *Engage*, 27 maggio 2014. Disponibile all'indirizzo <http://www.engage.it/ricerche/ecommerce-ecco-i-social-media-piu-usati-dai-retailer-online-in-italia-e-europa/10522/#.VAXOpFYbLrs>, ultimo accesso 7 settembre 2014.
- MOWKA M.P., DAWSON W.M., PRIEVE E.A. (1980), *Marketing in the Arts*. New York: Praeger Publishers
- MUSEI 2.0 (s.d. a), 06.Museum&Web 2012 [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/06.MUSEUM%26WEB2012>, ultimo accesso 26 maggio 2014
- MUSEI 2.0 (s.d. b), 06.1 Museum&Social [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/06.1.MUSEUM%26SOCIAL>, ultimo accesso 26 maggio 2014
- MUSEI 2.0 (s.d. c), 07.Museum.Analitics [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/07.MUSEUM.ANALITYCS>, ultimo accesso 26 maggio 2014
- MUSEI 2.0 (s.d. d), 07.1 Other.Museums [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/07.1+OTHER.MUSEUMS>, ultimo accesso 26 maggio 2014
- MUSEI 2.0 (s.d. e), 08.Best.Practies [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/08.BEST.PRACTIES>, ultimo accesso 26 maggio 2014
- MUSEI 2.0 (s.d. f), 09.More.Contents [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/09.MORE.CONTENTES>, ultimo accesso 26 maggio 2014

- MUSEI 2.0 (s.d. g), 10. Apps&Mobile.Museum [Online]. *Wiki. Musei 2.0*. Disponibile all'indirizzo <http://museiduepuntozero.wikispaces.com/10.APPS%26MOBILE.MUSEUM>, ultimo accesso 26 maggio 2014
- MUSEUMS ASSOCIATION (2007), DCMS Paper: Understanding the future, Priorities for England's Museums [Online]. *Museum Association*, 3 May. Disponibile all'indirizzo <http://www.museumassociation.org>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- NEUMAN W.L., KREUGER I. (2003), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Fourth ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- NIELSEN J. (1993), *Usability engineering*. Boston: Academic Press
- NOTARGIACOMO P. (2008), Musei, uno su due è ora online con più di 6 milioni di visitatori. *La Repubblica*, 26 nov.
- OTLACAN O. (2005), E-marketing Strategy: 7 Dimensions to Consider (the e-Marketing Mix) [Online]. *Ezine @rticles*. Disponibile all'indirizzo [http://ezinearticles.com/?E-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-\(the-e-Marketing-Mix\)&id=21976](http://ezinearticles.com/?E-Marketing-Strategy:-7-Dimensions-to-Consider-(the-e-Marketing-Mix)&id=21976), ultimo accesso 11 maggio 2014
- PARASCANDOLO R. (2011), Le mostre impossibili: l'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità digitale. In Jasink A. M., Tucci G., Bombardieri L. (2011), *MUSINT: le collezioni archeologiche egee e cipriote in Toscana: ricerche ed esperienze di museologia interattiva*. Firenze: Firenze University Press.
- PERICOLI G. (2003), Il marketing esperienziale [Online]. *Comunitàzione*, 15 aprile. Disponibile all'indirizzo [http://www.comunitazione.it/leggi.asp?id\\_art=306&id\\_area=143&sarea=202&mac=2](http://www.comunitazione.it/leggi.asp?id_art=306&id_area=143&sarea=202&mac=2), ultimo accesso 17 maggio 2014.
- PERRACINO L. (2012), Art Authority, i musei di tutto il mondo in un'App [Online]. *Techeconomy*, 21 marzo. Disponibile all'indirizzo [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it), ultimo accesso 11 maggio 2014

- PETRUZZELLA B. (2009), Visitatori 'reali' e visitatori 'virtuali' [online]. *Arte&tecnologia*, 7 novembre. Disponibile all'indirizzo <http://ictiart.blogspot.it/> , ultimo accesso 11 maggio 2014
- PICCININNO M. (2007), Il progetto MINERVA: tra digitalizzazione e qualità dei siti Web di contenuto culturale [Online]. 14 luglio. Disponibile all'indirizzo <http://www.mufo-co.org/wp-content/uploads/2011/05/piccininno.pdf>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- PINE J. B., GILMORE J. H. (1999), *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School
- PINE J. B., GILMORE J. H. (2000), *L'economia delle esperienze*. Milano: Etas.
- PIOCH N. (2002), About the Web Museum [Online]. *Web Museum*, 11 october. Disponibile all'indirizzo <http://www.ibiblio.org/wm/about/html>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- POLESANA M. A. (2007), *Communication mix*. Milano: Egea
- QUARANTA D. (2006), New media art, questioni critiche e curatoriali [Online]. Disponibile all'indirizzo [http://domenicoquaranta.com/public/pdf/SY\\_NMA\\_TORINO0607.pdf](http://domenicoquaranta.com/public/pdf/SY_NMA_TORINO0607.pdf), ultimo accesso 11 maggio 2014
- QUARANTA D. (2012), Collect the WWWorld: The Artist as Archivist in the Internet Age [Online]. *319 Scholes*, 18 ottobre-4 novembre. Disponibile all'indirizzo <http://319-scholes.org/exhibition/collect-the-wwworld-the-artist-as-archivist-in-the-internet-age/>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- QUONIAM L., SOLER R., BRUYERE S. (2011), Proposal for a step of selection support of best practices for the piloting of the emarketing projects [Online]. *Management & Marketing . Craiova*, n. 1, pp. 19-31. Disponibile all'indirizzo [www.cceol.com](http://www.cceol.com), ultimo accesso 11 maggio 2014
- RAGGHIANI C. L. (1974), *Arte, fare e vedere. Dall'arte al museo*. Firenze: Vallecchi

- RE P. (2003), *Le variabili del marketing nel contesto dei beni culturali*. Torino:Giappichelli
- REDAZIONE (2014), Internet of Everything e arte: il Cleveland Museum of Art [Online]. *Techeconomy*, 7 aprile. Disponibile all'indirizzo [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- REDAZIONE (2013a), #MAXXInWeb : arte e cultura viaggiano in Rete [Online]. *Techeconomy*, 18 novembre. Disponibile all'indirizzo [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- REDAZIONE (2013b), Device: al Museo Egizio di Torino arriva GoogleGlass4Lis per non udenti [Online]. *Techeconomy*, 12 novembre. Disponibile all'indirizzo [www.techeconomy.it](http://www.techeconomy.it), ultimo accesso 11 maggio 2014
- REISS A. H. (1984), *The Arts Management Handbook*. 2 ed (I ed 1979). New York: Law-Arts Publishers
- RENTSCHLER R., RADBOURNE J., CARR R., RICKARD J. (2002), Relationship marketing, audience Retention and performing arts organization viability. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, n.7, pp. 118-130
- RIBALDI C. (2005), *Il nuovo museo. Origini e percorsi*. Milano: il Saggiatore
- RODLEY E. (2014), Telling stories about storytelling, [Panel]. American Alliance Museums 2014, Seattle
- RUBERTI A. (2013), Intervista di Valeria Ferrante. In *Repubblica TV*, disponibile all'indirizzo [http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2013/11/23/news/brutti\\_e\\_inospitali\\_ecco\\_come\\_sono\\_i\\_musei\\_italiani\\_sul\\_web-71719031/](http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2013/11/23/news/brutti_e_inospitali_ecco_come_sono_i_musei_italiani_sul_web-71719031/), ultimo accesso 27 maggio 2014.
- RUBERTI A., BENDINELLI S., GIULIANI E. (2008), L'utilizzo di Internet nel settore dei Beni Culturali. Il ruolo di Zètema, pp. 355-364. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti

- RUSSO F. (2014), Social media in Italia e nel mondo: breve panoramica di inizio anno [Online]. *AgoraVox*, 20 gennaio 2014. Disponibile all'indirizzo <http://www.agoravox.it/Social-media-in-Italia-e-nel-mondo.html>, ultimo accesso 7 settembre 2014.
- SANTAMICONE M. (2010), Museo & Web [slide]. *Città in internet*, 3 febbraio. Disponibile all'indirizzo <http://www.slideshare.net/azael1974/museo-web>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- SBARBATI S. (2013), The development of the museum experience: Cleveland's Gallery One. *CreativeCH*, 22 gennaio. Disponibile all'indirizzo [http://www.creative-heritage.eu/4812.html?&tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=7225&tx\\_ttnews%5BbackPid%5D=4799&cHash=8a81373c4876f1625ad25328b97605ab](http://www.creative-heritage.eu/4812.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=7225&tx_ttnews%5BbackPid%5D=4799&cHash=8a81373c4876f1625ad25328b97605ab), ultimo accesso 11 maggio 2014
- SCHMITT B.H. (1999), *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press
- SCOTT W.G., MURTULA M., STECCO M. (1999), *Commercio elettronico. Verso nuovi rapporti tra imprese e mercati*. Torino: ISEDI
- SERAFINI M. (2014), #MuseumWeek, l'arte è su Twitter. *Corriere della Sera*, 21 marzo
- SETH G. (1999), *Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers*. New York: Simon & Schuster
- SETTIS S. (2002), *Italia S.p.A.: l'assalto al patrimonio culturale*. Torino: Einaudi
- SIANO A., EAGLE L., CONFETTO M.G., SIGLIOCCOLO M. (2010), Destination competitiveness and museum marketing strategies: An emerging issue in the Italian context. *Museum Management and Curatorship*, vol. 25, n. 3, pp. 259 - 276
- SCHMITT B. H. (1999), *Experiential marketing: how to get costumers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press

- SEALE C. (1999), *The quality of qualitative research*. London: Sage
- SIEGEL S. (1956), *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*. New York: McGraw- Hill.
- SILVERMAN D. (2002), *Come fare ricerca qualitativa*. Roma: Carocci
- SISMUS (s.d.), Storia dei musei virtuali. *Sismus*, sezione "Musei virtuali". Accessibile all'indirizzo [http://www.sismus.org/museivirtuali/?page\\_id=467](http://www.sismus.org/museivirtuali/?page_id=467), ultimo accesso 11 maggio 2014.
- SOLIMA L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*. Padova: CEDAM
- SOLIMA L. (1998 b), *Il pubblico dei musei: indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*. Roma: Gangemi
- SOLIMA L. (2000), *Il pubblico si interroga* [paper]. Roma: Gangemi
- SOLIMA L. (2008), Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai Social Network alle soluzioni RFID. *Tafterjournal*, n. 10, dicembre 2008-gennaio 2009.
- SOY S. K. (1997), *The case study as a research method* [Unpublished paper]. University of Texas at Austin, disponibile all'indirizzo <https://www.ischool.utexas.edu/~ssoy/users/l391d1b.htm>, ultimo accesso 19 maggio 2014.
- SPERONI M., PAOLINI P., DI BLAS N. (2004), *Enhancing accessibility for visually impaired users: the Munch's exhibition*. In Atti della conferenza internazionale Museums and the Web 2004, Washington
- STAKE R. (1983), Stakeholder Influence in the Evaluation of Cities-in-School. *New Directions for Program Evaluation*, marzo, pp. 15-30

- STHEZEL (2010), Ecco la top 10 dei musei italiani secondo Trivago [Online]. *Travelblog*, 12 maggio. Disponibile all'indirizzo <http://www.travelblog.it/post/10273/ecco-la-top-10-dei-musei-italiani-secondo-trivago>, ultimo accesso 25 maggio 2014.
- STOECKER R. (1991), Evaluating and Rethinking the Case Study. *The Sociological Review*, n. 39, pp. 88-112
- STUDIO ASSOCIATO DODA (2003), *Il Museo delle cose da niente* [pdf]. Disponibile all'indirizzo [http://www.extramuseum.altervista.org/extramuseum/museo\\_delle\\_Cose\\_da\\_Niente\\_files/Museo%20cose%20da%20niente.pdf](http://www.extramuseum.altervista.org/extramuseum/museo_delle_Cose_da_Niente_files/Museo%20cose%20da%20niente.pdf), ultimo accesso 1 ottobre 2014
- STRASS J., FROST R. (1999), *Marketing on the Internet*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- STRINATI C. (1995), Intervista televisiva rilasciata per l'*Enciclopedia Multimediale delle Scienze Filosofiche*, Rai, Roma.
- TAJFEL H. (1999), *Gruppi umani e categorie sociali*. Bologna: il Mulino
- TALARICO A. (2005), Online il nuovo sito del Louvre: 7 milioni di euro per digitalizzare un patrimonio immenso [Online]. *Key4biz*, 30 giugno. Disponibile all'indirizzo [http://www.key4biz.it/News/2005/06/30/Internet/Online\\_il\\_nuovo\\_sito\\_del\\_Louvre\\_152321.html](http://www.key4biz.it/News/2005/06/30/Internet/Online_il_nuovo_sito_del_Louvre_152321.html), ultimo accesso 20 maggio 2014.
- TESTA A. (2013), Musei italiani: le occasioni perdute, tra promozione e Web [Online]. *Nuovo e utile. Teorie e pratiche della creatività*, 8 maggio. Disponibile all'indirizzo <http://nuovoutile.it/musei-italiani/>, ultimo accesso 26 maggio 2014.
- TINE' V. (2012), Il centro espositivo multimediale dell'archeologia del Veneto come attrattore culturale [Intervista]. *CEMAGazine*, numero 1, maggio, p. 2
- TOBELEM G. (1998), *Biotechnologies: le droit de savoir*. Paris: John Libbey Eurotext
- TOFFLER A. (1980), *The Third Wave*. USA: Bantam Books

- TORELLI U. (2010), Addio al vecchio impero dei sensi. E così lo sguardo viaggia nel Web .  
*Corriere della Sera*, 30 ottobre
- TOSCANO M. A. (2006), *Introduzione alla sociologia*. Milano: FrancoAngeli
- TRANT J., BEARMAN D. (2008), *Museums and the Web 2008: Proceedings*. Toronto: Archives & Museum Informatics.
- URRY J. (1995), *Lo sguardo del turista*, Roma: SEAM.
- VALENTINO P.A. (2008), L'impatto della "seconda rivoluzione" informatica su cultura e turismo, pp. 3-16. In GALLUZZI P., VALENTINO P.A. (2008), *Galassia Web . La Cultura nella Rete*. Firenze: Giunti
- VARALDO R. (1998), La svolta nell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali in MATTIACCI A. (1998) *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*. Milano: Guerini
- VISSER J. (2014), blog "The Museum of the Future", Disponibile all'indirizzo <http://themuseumofthefuture.com>, ultimo accesso 1 ottobre 2014
- VITELLI A. (2014), Vietato NON fotografare i quadri! SMartART App. In *musei-it.com*, 30 maggio 2014. Disponibile all'indirizzo <http://www.musei-it.com/vietato-non-fotografare-i-quadri-smartart-app/>, ultimo accesso 27 settembre 2014
- VITELLI A. (2014 b), Museo del Prado: lacrime e pentimenti in HD. In *musei-it.com*, 9 giugno 2014. Disponibile all'indirizzo <http://www.musei-it.com/museo-del-prado-lacrime-e-pentimenti-in-hd/>, ultimo accesso 30 settembre 2014.
- VITELLI A. (2014 c), La fine dei Qr-code nei musei? Arriva ArtGuru. In *musei-it.com*, 30 giugno 2014. Disponibile all'indirizzo <http://www.musei-it.com/la-fine-dei-qr-code-nei-musei-arriva-artguru/>, ultimo accesso 30 settembre 2014

- WEINTRAUB A.(1997), Art on the Web , the Web as art. *Communications of the ACM*, Vol. 40, N. 10, ottobre, pp. 97 - 102
- WHITE O. K. (1987), *Mormon Neo-Orthodoxy: A Crisis Theology*. Utah: Signature Books
- YIN R. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publishing
- YIN R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. 2nd ed., Thousand Oaks: Sage
- YIN R. (2003), *Case study research: design and methods*. 3 ed, Thousand Oaks: Sage
- ZAMBONIN A. (2002), Andare al museo. Motivazioni, comportamenti e impatto [Indagine]. Disponibile all'indirizzo <http://www.observa.it/andare-al-museo-motivazioni-comportamenti-e-impatto/?lang=it>, ultimo accesso 1 ottobre 2014
- ZANIBELLATO F. (2014), Musei e Concorsi Sui Social Network [Online]. *Art Marketing Management*, 18 febbraio. Disponibile all'indirizzo <http://www.artmarketingmanagement.com/index.php/2014/02/18/museums-and-contests-on-social-networks/?lang=it>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- ZANIBELLATO F. (2014), Prosumerismo e Web marketing Al Museo: il Caso Rijksstudio [Online]. *Art Marketing Management*, 25 marzo. Disponibile all'indirizzo <http://www.artmarketingmanagement.com/index.php/2014/03/25/prosumerism-and-Web-marketing-at-the-museum-rijksstudios-case-history/?lang=it>, ultimo accesso 11 maggio 2014
- ZANOTTI, L. (2014), Che cos'è la internet of everything? Tra scienza e filosofia, è il nostro futuro in un mondo connesso e sempre più intelligente [Online]. *The Biz Loft*, 14 febbraio. Disponibile all'indirizzo [www.thebizloft.com](http://www.thebizloft.com), ultimo accesso 11 maggio 2014

## CAPITOLO 9. SITOGRAFIA

[www.archimuse.com](http://www.archimuse.com)

[ultimo accesso 30 luglio 2014]

[www.artlive.it](http://www.artlive.it)

[ultimo accesso 25 settembre 2014]

[www.bamstrategieculturali.com](http://www.bamstrategieculturali.com)

[ultimo accesso 30 luglio 2014]

[www.centrica.it](http://www.centrica.it)

[ultimo accesso 18 settembre 2014]

[www.colleendilen.com](http://www.colleendilen.com)

[ultimo accesso 30 maggio 2014]

[www.creative-heritage.eu](http://www.creative-heritage.eu)

[ultimo accesso 12 maggio 2014]

[www.cultouractive.com](http://www.cultouractive.com)

[ultimo accesso 9 maggio 2014]

[www.iccu.sbn.it](http://www.iccu.sbn.it)

[ultimo accesso 17 luglio 2014]

[www.isfol.it](http://www.isfol.it)

[ultimo accesso 26 settembre 2014]

[www.linkcenter.eu](http://www.linkcenter.eu)

[ultimo accesso 18 giugno 2014]

[www.louvre.edu](http://www.louvre.edu)

[ultimo accesso 29 agosto 2014]

[www.louvre.fr](http://www.louvre.fr)

[ultimo accesso 17 giugno 2014]

[www.minervaeurope.org/structure/workinggroups/userneeds/prototipo/index.html](http://www.minervaeurope.org/structure/workinggroups/userneeds/prototipo/index.html)

[ultimo accesso 25 settembre 2014]

[www.movio.beniculturali.it](http://www.movio.beniculturali.it)

[ultimo accesso 12 luglio 2014]

[www.museum-analytics.org](http://www.museum-analytics.org)

[ultimo accesso 2 agosto 2014]

[www.museocema.com](http://www.museocema.com)

[ultimo accesso 19 settembre 2014]

[www.netnografia.it](http://www.netnografia.it)

[ultimo accesso 15 giugno 2014]

[www.nintendo.it](http://www.nintendo.it)

[ultimo accesso 23 settembre 2014]

[www.nuoviuffizi.it](http://www.nuoviuffizi.it)

[ultimo accesso 31 agosto 2014]

[www.polomuseale.firenze.it](http://www.polomuseale.firenze.it)

[ultimo accesso 22 luglio 2014]

[www.tribunadegliuffizi.it](http://www.tribunadegliuffizi.it)

[ultimo accesso 6 ottobre 2014]