

"Visitatori in incognito" nei Musei.

Uno strumento incompreso e sottostimato per valutare i servizi al pubblico

di **Volker Kirchberg**

giugno 2001

La necessità di un nuovo metodo

Questo articolo presenta un nuovo metodo per valutare i servizi al pubblico nei musei, quello cioè che si avvale del cosiddetto "visitatore in incognito" per considerare e valutare ogni aspetto dei servizi museali.

Questo studio nasce dalla consapevolezza di una persistente mancanza di attenzione al pubblico come aspetto rilevante della realtà museale in Germania. I dirigenti dei musei tedeschi non solo hanno dato per scontato che i visitatori fossero soddisfatti dei servizi offerti ma hanno anche ignorato il pubblico come fattore fondamentale di cui tener conto nella loro attività organizzativa.

Sull'onda della diffusione della ricerca della Fondazione Bertelsmann, all'inizio del 1998, più di 20 musei tedeschi iniziarono a manifestare interesse per la questione "gradimento del pubblico" e per lo studio dei meccanismi che ne determinavano la soddisfazione.

Per questo la tecnica dell' "acquirente in incognito" per valutare un servizio (cfr. Platztek, 1997), mutuata dal mondo del business, venne adattata all'ambiente museale, impiegando gruppi di visitatori in incognito distribuiti tra i vari musei che partecipavano alla ricerca.

Il panorama museale tedesco ha subito una radicale trasformazione negli ultimi 7 anni. Dal 1993 i generosi fondi pubblici sono radicalmente diminuiti (sebbene il sostegno statale per il settore culturale sia ancora ingente se paragonato con quello di molti altri paesi). Inoltre, il numero di visitatori (circa 95 milioni l'anno) dei più di 5300 musei esistenti in Germania è praticamente invariato dalla fine degli anni '80 (Kirchberg, 1999), nonostante ci sia stato un boom di nascite e di ampliamenti dei musei, come parte importante delle politiche di riqualificazione territoriale per attrarre nuove industrie e manodopera specializzata.

I musei tedeschi stanno comprendendo che le autorità pubbliche (statali e locali) richiedono una nuova razionalità nella gestione per continuare a sostenerli economicamente. Spalleggiata dalla vecchia guardia di direttori di musei, l'élite dei musei tedeschi ha a lungo sostenuto solo le proprie funzioni legate all'attività scientifica, rivolte in qualche modo al proprio interno, disinteressandosi del concetto di servizio al pubblico. Nonostante ciò, la nuova generazione di dirigenti comprende bene la necessità di orientare i musei ad un'apertura verso l'esterno (cfr. Schwandner, 1999). Una nuova tendenza nelle politiche dei musei tedeschi mira a considerare il pubblico come un parte fondamentale tanto della struttura del museo quanto della pianificazione delle sue attività. Questa attenzione all'utenza ha portato necessariamente ad un consolidamento ed ampliamento dei servizi rivolti ai visitatori.

Questo articolo affronta il problema del ruolo di questi servizi nella realtà museale, offre un metodo puntuale per utilizzare i "visitatori in incognito" in un contesto museale e presenta i principali risultati dell' esperimento svolto.

Perché la Qualità dei Servizi al Pubblico è un risultato importante per un museo?

Il successo di un'istituzione culturale è strettamente legato al suo atteggiamento nei confronti del visitatore. Un'istituzione culturale orientata al pubblico non ignora i bisogni del visitatore ma al contrario cerca continuamente di ampliare lo spazio che questi occupa nel museo. Un episodio apparentemente insignificante avvenuto nell'ingresso di un museo può rovinare un'intera visita, come ha potuto verificare di persona un giornalista che accompagnava i nostri sperimentatori. Dal momento che aveva delle difficoltà a mettere il proprio cappotto e la propria borsa negli armadietti a questo preposti (in Germania non è permesso portare all'interno del museo questo genere di effetti personali), chiese aiuto ad un membro dello staff del museo. La reazione di questi fu dapprima quella di brontolare perché gli si interrompeva la pausa pranzo (che stava trascorrendo in uno spazio destinato al pubblico), poi quella di ridicolizzarlo davanti agli altri visitatori e, solo alla fine, di dirgli come girare la chiave dell'armadietto. L'incidente, che lasciò il segno sull'intera visita, chiari al giornalista e a me la necessità di fare valutazioni di questo tipo.

Ciò che il visitatore tende a ricordare sono le lunghe attese, il personale maleducato e la mancanza di parcheggio - e non il messaggio che i curatori di una mostra cercano di comunicare. Ellen Stokes (1995) usa l'espressione "momenti della verità" per descrivere il modo in cui un museo proietta la propria immagine nel modo esterno. Descrive quattro di questi momenti: l'esperienza dell'arrivo, l'aspetto fisico dell'ambiente, l'adeguatezza e la qualità dell'informazione tra il personale ed il pubblico e contenuti e piacevolezza - la forma e il contenuto della comunicazione. Allo stesso modo, Judy Rand (1997) constata che il museo deve soddisfare i "bisogni umani primari": sentirsi a proprio agio, essere informati chiaramente, sentirsi benvenuti, divertirsi, socializzare, sentirsi rispettati, comunicare, imparare, sapere di poter scegliere e sentirsi al sicuro, il desiderio di sfida, il bisogno di complicità e infine la necessità di rinnovarsi.

I musei collezionano, conservano e studiano. Come altre istituzioni che ricevono finanziamenti pubblici, del resto, devono anche servire un'utenza, creando un ambiente ottimale per informare il pubblico sulle collezioni, la conservazione e la ricerca, senza che esperienze negative disturbino questo processo.

Cenni sulla metodologia

Il motivo principale per cui si valuta un servizio è il tentativo di riprodurre quanto accade nella mente del visitatore. Qual'è l'esperienza del visitatore quando entra in un museo, o compra i biglietti d'ingresso? In quale modo viene in contatto con quanto il museo gli offre? Gli spazi espositivi sono luminosi, tranquilli e accoglienti? La toilette, il bar, il bookshop sono soddisfacenti? Sono facilmente accessibili? Il personale è cortese?

I nostri cosiddetti "visitatori in incognito" sono stati impiegati per valutare quattro differenti gruppi di servizi: (1) arrivo e accoglienza, (2) accessibilità e qualità dei servizi periferici come il guardaroba e il bar, (3) competenza e qualità della

comunicazione con il personale, (4) pertinenza e esaustività nella trasmissione delle informazioni. Questi quattro gruppi possono essere ulteriormente suddivisi in varie sottocategorie, come elencato al punto [4](#).

Questi aspetti dei servizi sono stati inclusi in un questionario (che comprende quasi 50 voci), valutabili secondo una scala che va da 1 (molto soddisfacente) a 6 (molto insoddisfacente) oppure con un sì o un no.

Ogni museo è stato esaminato da un gruppo di 6 visitatori. Questi hanno raccolto 126 questionari in 21 musei di nove città tedesche, da Münster in Westfalia (nel nord ovest del paese) a Lipsia, in Sassonia (che si trova nel sud est).

Sono state riscontrate alcune criticità nel metodo del cosiddetto "visitatore in incognito". Tutte sono state comunque risolte. L'affidabilità dell'esperimento è stata messa in discussione a causa della possibile soggettività degli sperimentatori, mentre la validità del risultato è stata criticata per il fatto che ogni museo doveva in principio essere visitato solo da una o due persone. Per risolvere questo problema abbiamo aumentato il numero di ogni gruppo di visitatori a 6. Mentre la valutazione di un solo individuo avrebbe ancora potuto essere inficiata dalla soggettività, è parso ragionevole presumere che le valutazioni incrociate di sei esaminatori professionisti per ciascun museo avrebbe garantito una certa oggettività.

Un esaminatore senior in ogni gruppo ha supervisionato gli altri 5. Tutti gli esaminatori sono stati reclutati da un istituto che si occupa di ricerche di mercato e vivono nelle città in cui è collocato il museo da loro esaminato.

Tutti gli esaminatori sono stati selezionati secondo specifici criteri in base alle categorie socio-demografiche che corrispondono a quelle del pubblico dei musei tedeschi.

Inoltre tutti i test sono stati realizzati nello stesso momento, in alta stagione e durante il fine settimana (la maggior parte tra il 21 ed il 22 marzo 1998). Questo periodo è stato scelto per evitare che le visite scolastiche influissero sugli esiti delle valutazioni.

I test ed i loro risultati hanno spesso provocato lo scontento del personale dei musei, dal momento che questi erano stati osservati senza la loro approvazione, mentre i responsabili dei musei ne erano al corrente. Pertanto, per questioni di etica professionale, i test sono stati coordinati sia dal gruppo di ricerca che dai direttori dei musei. Abbiamo discusso la struttura/formulazione dei questionari in tre workshop della durata di un giorno con i rappresentanti dei musei ed abbiamo cambiato alcune parti secondo quanto questi suggerivano. I risultati dei test di ciascun museo sono stati mantenuti anonimi e condivisi solo con i rispettivi direttori. Abbiamo chiarito che non era nostra intenzione criticare pubblicamente un museo piuttosto che un altro, ma che volevamo al contrario aiutarli a migliorare il loro funzionamento.

Per determinare se e in che modo l'estrazione sociale degli esaminatori avesse influenzato i risultati della ricerca, questi sono stati interrogati in funzione delle loro caratteristiche socio-demografiche - dal momento che avevamo supposto che la loro soggettività si sarebbe espressa nei termini di queste caratteristiche individuali. L'impatto di queste caratteristiche personali sul punteggio totale è stato valutato usando l'analisi della varianza. Si è riscontrato che nessuna di queste variabili soggettive aveva alcuna influenza sul punteggio dato ai servizi. In altre parole, i visitatori professionisti erano perfettamente in grado di distinguere le proprie preferenze dall'obiettività richiesta. La redazione controllata del questionario può aver del resto ridotto al minimo la possibilità di influenze soggettive.

Suddivisione dei servizi in aree di valutazione

Esperienza dell'arrivo, benvenuto, orientamento:

- *Accessibilità*: raggiungibilità con trasporti pubblici, automobile, indicazioni e segnali stradali.
- *Ubicazione*: aspetto del paesaggio fuori dal museo, impianti di sicurezza, attrattive nelle immediate vicinanze, prossimità di altre istituzioni culturali, facilità d'accesso al museo, presenza di panchine, rumore, traffico.
- *Orari di apertura, tariffe praticate*: quando e per quanto tempo è aperto il museo, sistema di tariffazione.
- *Ingresso*: sensazione di essere i benvenuti, immediata facilità di orientamento, presenza di sedie nell'area di ingresso, saluti del personale, curiosità iniziale di vedere di più /procedere nella visita.
- *Orientamento*: varietà dei servizi offerti a colpo d'occhio - per esempio, biglietterie, guardaroba, entrata per gli spazi espositivi, museum shop, bacheca informazioni.
- *Brochure informativa*: disponibilità di pieghevoli recanti le informazioni essenziali ed indicazioni sulle collezioni/mostre.

Servizi periferici:

- *Biglietteria*: eventuale coda per l'acquisto dei biglietti d'ingresso, competenza e cortesia del personale addetto, pagamento con o senza carte di credito.
- *Guardaroba*: accessibilità, eventuale sovrapprezzo, gentilezza del personale.
- *Guide*: visite guidate, audioguide, guida cartacee - accessibilità, qualità e numero delle visite guidate (audioguide, libretti, prezzi).
- *Qualità dello spazio espositivo*: percorsi all'interno del museo, buona aerazione, illuminazione, rumorosità, opportunità di sedersi all'interno dell'area espositiva, affollamento, didascalie delle opere, discrezione del personale di sicurezza.
- *Servizi igienici*: accessibilità - segnaletica/indicazioni, pulizia, sicurezza, impianti sanitari (anche per disabili e bambini, fasciatoi per neonati).
- *Punto vendita*: facilità nell'identificare il bookshop, quantità e qualità del merchandising, competenza e cortesia del personale, pagamenti con carta di credito o in contanti, code alla cassa.
- *Caffetteria*: accessibilità - segnaletica/indicazioni, quantità e qualità di cibo e bevande, aspetto del locale, esistenza di un numero sufficiente di sedie e tavoli, presenza di aree distinte per fumatori e non fumatori, competenza e cortesia del personale, tempo di attesa per essere serviti.
- *Ulteriori facilitazioni per particolari categorie di visitatori*: facilitazioni per visitatori con bambini/neonati, per disabili.

Comunicazione personale:

- *Comunicazione con il personale*: facilità di approccio, efficienza, competenza, cortesia, pazienza.

- *Reazione del personale a comportamenti "devianti"*: grado di attenzione/vigilanza e reazione del personale alla rumorosità dei bambini, alla presenza di visitatori che portano con sé oggetti come giacche, borse o macchine fotografiche con flash.
- *Tempi di attesa*: tempo di attesa totale nell'area espositiva dopo aver chiesto dei servizi periferici (caffetteria, museum shop).

Trasmissione delle informazioni:

- *Informazione come sostanza della visita al museo*: la quarta area di servizi viene solo accennata, dal momento che costituisce il principale elemento di valutazione negli studi di settore e non può essere considerata una caratteristica di un servizio.
- *Opportunità di fare un'esperienza positiva*: comprensione del messaggio che la mostra vuole comunicare, apprendimento generale o specialistico, presenza di rappresentazioni, di sorpresa, di contemplazione, di serietà, di una struttura, di intrattenimento e di contatto sociale.
- *Assenza di esperienza negativa*: affaticamento, tediosità/noia, sensazione di alienazione/spersonalizzazione ("sentirsi un numero"), mancanza di compagnia, insicurezza, incromponibilità, ostilità nei confronti delle famiglie.

Risultati

Abbiamo accorpato i punteggi di tutte le caratteristiche/voci di ogni servizio e poi abbiamo diviso la somma per il numero delle voci, per ottenere dei valori medi per ogni componente del servizio.

Gli esaminatori hanno dato il punteggio più alto alla disponibilità ed educazione del personale (1.78), seguita dalla qualità del servizio di guardaroba, del bookshop e del bar. Al contrario, hanno dato punteggi decisamente sotto la media all'insieme dell'accessibilità del museo, come quella delle audioguide, facilità di individuazione e composizione delle brochure informative e soprattutto alla procedura d'acquisto del biglietto. Queste componenti dei servizi hanno ottenuto punteggi decisamente più bassi delle altre.

Comunque questi risultati descrittivi non ci dicono nulla riguardo l'importanza di ciascuna di queste componenti del servizio nell'economia della valutazione complessiva - riguardo cioè quanto queste componenti influiscano significativamente sul punteggio totale ottenuto dai servizi di un museo. L'analisi statistica della ricaduta rivela che solo tre condizioni sono importanti nel determinare una valutazione d'insieme: disponibilità e gentilezza del personale (ricaduta significativa coefficiente beta +3.1), prima impressione e orientamento all'ingresso del museo (+2.2), e leggibilità/facilità ad individuare cartelloni/brochure informativi all'ingresso (+1.4).

Così il risultato principale delle visite in incognito è che cortesia, gentilezza e competenza da parte del personale del museo sono gli elementi che lasciano in assoluto la più forte impressione. Come illustra bene l'esempio del giornalista, essere accolti da personale gentile e competente - così come essere informati gentilmente quando i visitatori o i loro bambini infrangono una qualche regola - ha un impatto fortissimo sull'esperienza che si fa nel museo.

Un museo che ignori questo fatto può non solo danneggiare l'esperienza del singolo visitatore, ma anche compromettere l'immagine del museo nella città o nella zona in cui si trova. E' quindi assolutamente essenziale che il personale di contatto sia adeguatamente formato. Inoltre una buona accoglienza così come un buon ambiente/allestimento informativo all'ingresso del museo possono migliorare enormemente l'esperienza che il visitatore vi fa. Una brochure ben redatta che dia una visione d'insieme di quanto il pubblico sta per visitare, e delle piccole guide di buona qualità che illustrino i contenuti di una mostra e del museo stesso, sono fattori chiave per dare una buona impressione.

L'uso dei visitatori in incognito può dirci molto non solo sui fattori che determinano la buona riuscita di una visita al museo, ma anche su come misurare la qualità delle sue performance. Ad esempio, l'uso di questo metodo può rivelare quali aspetti del servizio hanno maggior peso nella considerazione del servizio nel suo complesso, e quindi del museo nel suo insieme. Paragonare diversi musei ci ha permesso non solo di rilevare i punti di forza e di debolezza di ciascuno, ma anche di fornire un punto di riferimento definendo dei valori medi. Ogni museo può ora valutare i propri servizi in relazione a quelli degli altri e soprattutto in relazione alla media. I musei con punteggi al di sotto di tale media trovano informazioni oggettive su dove apportare i miglioramenti, mentre i musei con valutazioni al di sopra della media possono sforzarsi di migliorare e farne buon uso - ad esempio usando il loro buon punteggio in campagne promozionali.

Il metodo del cosiddetto visitatore in incognito si è dimostrato uno strumento affidabile per verificare i punti di forza e di debolezza di un servizio. I risultati sono stati condivisi con i musei partecipanti e molti di questi hanno già attivato dei miglioramenti.

Un museo di una grande città sul Rhine è un caso esemplare. Dopo che il museo aveva ottenuto dei punteggi nella media, il suo direttivo ha riesaminato i risultati, identificato le ragioni dello scarso livello delle proprie attività ed ha preso provvedimenti: hanno raddoppiato il personale alla biglietteria, hanno iniziato a fare formazione per il personale di contatto e hanno pianificato una ristrutturazione del sistema di tariffazione. Le bacheche informative all'ingresso sono state sostituite in funzione di una maggior visibilità e chiarezza, ed il bar ha ora un'area non fumatori - ancora una novità nelle istituzioni artistiche europee (cfr. Schmidt, 1999). Alcuni musei stanno programmando di ripetere il test per determinare quanto i propri provvedimenti siano stati efficaci.

VALORI MEDI (calcolati sulla base dei risultati di tutti i musei)

1,0=molto buono
6,0=molto scarso

Componenti dei servizi

Gentilezza e cortesia del personale	1,78
Guardaroba	2,04
Punto vendita	2,19
Caffetteria - aspetto dell'ambiente	2,20

Reazione del personale alla presenza di macchine fotografiche nell'area espositiva	2,22
Aspetto degli spazi espositivi	2,24
Caffetteria - servizio	2,26
Condizione dei servizi igienici	2,27
Area d'ingresso e orientamento	2,37
Informazioni del personale sulle visite guidate	2,42
Positività sostanziale dell'esperienza nel museo	2,43
Reazione del personale alla presenza di giacche e borse nell'area espositiva	2,56
Accessibilità e dintorni del museo	2,72
Informazioni del personale sulle audioguide	2,77
Brochure informative	3,57
Processo di acquisto del biglietto di ingresso	4,42
Punteggio medio (tutti i musei)	2,59

Bibliografia

BERTELSMANN FOUNDATION AND BASICA RESEARCH INSTITUTE, 1998. Besucherservice in deutschen Museen. Gütersloh, Germany: Bertelsmann Foundation. Disponibile online: www.stiftung.bertelsmann.de

GÜNTER, B., 1997. "Besucherorientierung und bindung - der Weg ist noch weit!" Inform, Zeitschrift des Rheinischen Archiv und Museum samtes, Landesverband Rheinland, Vol.2, p. 8-9.

GÜNTER, B., 1998. "Besucherorientierung - eine Herausforderung für Museen und Ausstellungen", in Auf dem Weg zu effektiven Ausstellungen, Staatliches Museum Oldenburg, ed. Oldenburg, Germany: Staatliches Museum Oldenburg, p.51-55.

KIRCHBERG, V. 1996. "Museum Visitors and Non-Visitors in Germany: A Representative Survey". Poetics - Journal of Empirical Research on Literature, the Media and the Arts, Vol.24, p.239-259.

KIRCHBERG, V. 1999. "Boom, Bust and Recovery? Arts Audience Development in Germany between 1980 and 1996". Journal of Cultural Policy, Vol.5, p. 219-254.

PLATZEK, T. 1997. "Mystery Shopping: Verdeckte Ermittler in Kampf um mehr Kundenorientierung". Wist Zeitschrift, Vol.26, p.364-365.

RAND, J. 1997. "The 227-Mile Museum, or Why We Need a Visitor's Bill of Rights". Visitor Studies: Theory, Research and Practice, Vol.9, p.8-26

RITZER, G. 1995. The McDonalidization of Society. Newbury Park, CA: Pine Forge

SCHÄFER, H. 1997. "Non-Visitor Research: An Important Addition to the Unknown". Visitor Studies: Theory, Research and Practice, Vol.9, p.195-205.

SCHMIDT, K. 1999. "Orientiert am Besucher". Podium Leistungsvergleich - Bertelsmann Foundation, n°1, p.2

SCHWANDNER, G. 1999. "Old Guards and New Alliances in German Museums - A Personal Comment". Intercom Newsletter (ICOM's International Committee on Museum Management) (Fall)

STOKES, E. 1995. "Through the Eyes of the Guest: How Guest Services Can Influence the Visitor Studies Agenda". Visitor Studies: Theory, Research and Practice, Vol.7, p.3-6.