

Oggettistica per i musei ed i beni culturali: qualità progettuale, sostenibilità di produzione e distribuzione

di Nicoletta Gazzeri

novembre 2006

Il presente contributo rappresenta una sintesi delle considerazioni esposte al convegno sul medesimo tema tenutosi a Torino lo scorso ottobre.

Il nodo stretto tra potenzialità ipotetiche e criticità di fatto

Quando si affronta il tema della produzione di oggettistica per i musei ed i beni culturali - come ha fatto Fondazione Fitzcarraldo, in collaborazione con la Regione Piemonte, dedicando al tema un convegno lo scorso 12 ottobre 2006 [1](#) - ci si confronta con un insieme di esperienze di segno positivo o negativo, che formano nel nostro Paese un quadro già piuttosto consolidato. Peraltro i dati conoscitivi disponibili sono, come noto, pochi.

I dati raccolti dal Ministero BAC circa il fatturato dei negozi-librerie nei musei statali sono aggregati, senza distinguere tra oggettistica e produzioni editoriali e ancor meno tra diverse tipologie di oggetti. Non è, quindi, possibile confrontare le vendite delle diverse categorie merceologiche ed avere un quadro definito degli articoli più graditi e smerciati [2](#).

Le testimonianze più utili in proposito le forniscono i concessionari, che testimoniano, salvo eccezioni [3](#), andamenti medi nettamente favorevoli ai prodotti editoriali. Questi ultimi concorrono a produrre, in generale, oltre il 50% del fatturato del negozio, attestandosi più spesso intorno al 60 - 70%, mentre l'oggettistica concorre per circa un terzo.

Le ragioni sono, chiaramente, molte, prima fra tutte la responsabilità del punto vendita, che di norma, nelle ATI aggiudicatarie delle concessioni statali, spetta all'editore, più interessato e attrezzato per la produzione e la vendita di prodotti librari che di altre tipologie di oggetti. Questi ultimi non fanno, inizialmente, parte del magazzino del libraio-editore e devono essere reperiti sul mercato, se non fatti eseguire appositamente a rischio d'impresa.

A fronte dell'esperienza decennale che data dall'attivazione dei servizi aggiuntivi nei musei statali e dalla parallela diffusione dei punti vendita negli altri musei pubblici e privati, sembra che per quanto riguarda la produzione e la commercializzazione di oggettistica le visioni si siano diversificate e divaricate fino ad esiti singolarmente contraddittori.

Le performance migliori, italiane ed estere, hanno fatto parlare da più parti di potenzialità di sviluppo e di crescita per questo settore, anche consistenti, che trainerebbero un positivo rinnovamento e rafforzamento di settori afferenti, come l'artigianato artistico di qualità [4](#).

D'altronde si hanno invece, da più parti, testimonianze di criticità, di una fatica a rientrare dei costi di investimento per produttori e venditori e, in definitiva, di un'inadeguatezza e insufficienza dell'offerta rispetto alle attese del mercato, dovuta alla difficoltà di garantire un equilibrio di costi e ricavi lungo tutta la filiera di produzione e vendita. E non sono mancati gli insuccessi: fallite iniziative imprenditoriali, ridimensionati gli assortimenti nei negozi, soprattutto a svantaggio dell'originalità e della qualità di esecuzione artigianale degli oggetti.

In particolare, sono soprattutto i concessionari dei punti vendita a testimoniare una diffusa frustrazione in merito e la necessità, magari a fronte di investimenti compiuti, di fare dei passi indietro.

Tra le lamentele ricorrenti compaiono il fatto che ci si confronta con un mercato poco noto e poco prevedibile; la necessità per i concessionari di farsi committenti di oggetti appositamente prodotti per un dato museo e, talvolta, di doverne curare direttamente la progettazione a totale rischio d'impresa, cosa che implica l'acquisto dai fornitori di forti stock di oggetti, spesso appositamente realizzati in tiratura limitata e perciò ad alto costo di produzione; infine il meccanismo delle royalty sulle vendite, che configura oneri più alti di quelli richiesti per la libera riproduzione di oggetti delle collezioni museali e, ovviamente, penalizza doppiamente i concessionari regolari rispetto ai venditori abusivi, spesso presenti all'uscita stessa del museo, che non pagano nessun tipo di royalty e sui quali si lamenta unanimemente un'assenza di controllo. Tutti elementi che gravano sulla possibilità di una remunerazione dell'impresa concessionaria e, in definitiva, sull'approvvigionamento e l'assortimento medio degli oggetti in vendita.

Per iniziare a dipanare questo nodo tra potenzialità ipotetiche e criticità effettive è utile entrare nel merito di quei passaggi che, alla luce delle esperienze note, risultano particolarmente cruciali per l'efficacia delle iniziative in questo ambito. In essi, dunque, si concentrano le criticità, ma anche potenziali elementi di valore e di successo.

1 Al convegno hanno partecipato:

Mirella Macera, Direttrice del Castello di Racconigi;

Daniela Formento, Dirigente del Settore musei e Beni Culturali della Regione Piemonte;

Domenico Vassallo, Coordinatore del progetto *Capo d'opera*, promosso da Confartigianato Imprese Torino e dalla Direzione Regionale per i Beni Culturali e Paesaggistici del Piemonte;

Alessandro Ricceri, Direttore di Artex, Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, coordinatore del progetto *Museumuseum*;

Pierre-Marie Goel e Pierfranco Tresso, ditta Artefatto Sas, Torino;

Emanuela Cesarini, Responsabile punti vendita e bookshop di Sistema Museo;

Ornella Corradini, Responsabile dell'Ufficio Giovani D'Arte del Comune di Modena, Promotrice del Progetto *DAB Design per Artshop e Bookshop*

2 Cfr. Primo rapporto Nomisma sull'applicazione delle Legge Ronchey, 2000

3 Tra queste va ricordato il negozio del Museo di Antichità Egizie di Torino, nel quale è l'oggettistica la voce trainante, con circa il 60% del fatturato (fonte: Artefatto S.a.s.)

4 Primo rapporto Nomisma sull'applicazione delle Legge Ronchey, 2000. Cfr. anche le stime prodotte dal Consorzio Civita nell'indagine condotta per conto della Provincia di Roma, 2001, scaturita nel progetto "Artigianato Artistico per il Merchandising Museale", 2003

Ideazione di prodotto e incontro con il mondo produttivo

La progettazione di oggetti destinati alla vendita nei musei deve tenere conto di una pluralità di elementi critici e, in sostanza, mediare tra diversi ordini di esigenze e di vincoli: tra gli interessi del museo - di identificazione, riconoscibilità, correttezza dei riferimenti culturali - la disponibilità di competenze (saperi artigianali, versatilità tecnica) e volontà imprenditoriali dal mondo produttivo, infine le esigenze di una domanda molto segmentata, che a seconda dei casi è sensibile alla qualità ma almeno altrettanto al prezzo - punto questo non abbastanza ribadito.

Le esperienze compiute in un decennio hanno dimostrato in più casi che soltanto una mediazione tra queste diverse prospettive può aprire possibilità di successo. Laddove ci si è mossi con una visione parziale, corrispondente ad uno soltanto degli attori in gioco, si sono mancati degli obiettivi. I prototipi proposti autonomamente dalle ditte artigiane non hanno, di norma, superato l'esame del museo o della Soprintendenza. La messa a punto di riproduzioni filologiche, di raffinata fattura, dà vita ad oggetti di fascia di prezzo alta, che coprono una parte minoritaria della domanda (come è il caso della gran parte degli oggetti del progetto *Museumuseum*, coordinato da Artex, Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, e nato, peraltro, da una concertazione per molti versi esemplare tra mondo artigiano e sistema dei musei fiorentini). Infine, l'orientamento alla domanda, dove si tratti di musei o mostre che hanno un pubblico di massa, può tradursi in un ingresso nel museo di oggetti di qualità scadente, poco o nulla evocativi delle specificità formali, materiche e culturali degli oggetti in collezione.

L'ideazione di prodotto e il conseguente contatto con le ditte produttrici si configurano, quindi, come una fase decisiva per centrare le multiple esigenze cui si orienta l'oggettistica museale, una fase in cui devono convergere la conoscenza della particolare committenza museale, del mercato e, qualora si voglia valorizzare il rapporto tra il museo e le tradizioni artigiane, del comparto artigiano locale e delle capacità produttive delle singole aziende, per corrispondere ai requisiti del prodotto.

La varietà delle esperienze ad oggi prodotte, alcune delle quali illustrate nel corso del convegno, induce a domandarsi a chi è meglio che spetti questo passaggio. E' bene lasciarlo interamente al mercato, quindi agli investimenti di ditte specializzate, come ne esistono da alcuni anni, che in genere puntano ad una tematizzazione a maglie larghe, per rivolgersi ad un numero ampio di enti? Ai gestori dei punti vendita museali, per i quali rappresenta spesso un consistente rischio d'impresa, a fronte di una remunerazione spesso limitata nel tempo (corrispondente alla durata della concessione)? O la si può pensare come un'attività a sè, affidata a professionalità e progettualità specifiche, risorse ed investimenti specifici, che magari nasca da un'iniziativa diretta dei musei, soli o associati?

E come conoscere e selezionare le ditte produttrici? Se la qualità dell'oggetto è un fattore decisivo per accreditarlo per gli scopi promozionali del museo, come individuare i produttori più adatti a corrispondervi? E' evidente, infatti, che c'è un problema di competenze produttive: i progetti del Consorzio Civita per la Provincia di Roma e i progetti presentati nel corso del convegno dimostrano che c'è un'esigenza di riconoscimento e selezione delle imprese artigiane più qualificate per questo tipo di forniture.

Tra le esperienze presentate al convegno, due sono esempi di progettazione, nati col proposito di mediare l'approdo dell'artigianato di qualità al mercato dell'oggettistica museale.

Capo d'Opera è un progetto nato da Confartigianato Imprese Torino e sostenuto dalla Direzione per i Beni Culturali e Paesaggistici del Piemonte, il cui proposito è di progettare e prototipare collezioni di oggetti destinati inizialmente ai Musei civici di Torino e in prospettiva al sistema delle Residenze sabaude, coinvolgendo l'artigianato piemontese. I punti di forza del progetto, come sono stati esposti nel corso del convegno, sono la chiara identificazione degli spazi di mercato, la garanzia dei valori culturali degli oggetti, il controllo sull'intera filiera di ricerca, ideazione, prototipazione e preventivazione dei costi di realizzazione, mirando ad una serialità esecutiva e a risparmi di scala, l'affiancamento alle ditte artigiane valorizzandone la propositività d'ordine tecnico-esecutivo.

Il progetto *Museumuseo* ⁵, sopra ricordato, è un'iniziativa di Artex, Centro per l'Artigianato Artistico e Tradizionale della Toscana, nata all'indomani della legge Ronchey da una concertazione diretta con le Soprintendenze ed i musei fiorentini. Il progetto ha definito con chiarezza i propri obiettivi, contenuti in una Carta dei principi che contempera la diffusione dei valori culturali del patrimonio museale con la promozione dell'artigianato artistico di qualità. I punti di maggiore criticità emersi in fase di attuazione hanno riguardato la commercializzazione, affidata inizialmente ai gestori dei punti vendita museali: l'inadeguatezza degli spazi di vendita e, soprattutto, l'impatto delle royalty (sulla vendita, sommate a quelle sulla riproduzione) unito alla concorrenza dei venditori abusivi hanno spinto oggetti già di per sé piuttosto cari fuori del mercato.

Interessante si è confermata inoltre l'esperienza di un'agenzia di servizi affermatasi più nel supporto a musei locali che in rapporto con i musei statali, cui si è rivolta soltanto in seguito all'attuazione della legge Ronchey: l'ombra Sistema Museo. Pur nei limiti di concessioni di breve durata (annuale o triennale), in varie situazioni si è reso possibile progettare oggetti associati al marketing di un sito o di una rete di siti specifici, a sua volta spesso appoggiato ad un brand. I punti di forza risultano essere l'attenta valutazione dei target di utenza, il contenimento dei prezzi, la qualità del branding e, nel rapporto con gli artigiani, la capacità di fidelizzare i fornitori, fino a strappare un conto vendita in genere garantito soltanto dagli editori per i prodotti librari.

⁵ <http://www.museumuseo.it>

Sostenibilità economica della filiera di produzione e commercializzazione

Se è vero, come risulta, che gran parte della domanda è rivolta a oggetti nella fascia di prezzo bassa o medio-bassa (al 70% rappresentati dalla cartotecnica e solo per il restante 30% dall'oggettistica ⁶), il criterio della qualità progettuale o produttiva non è sufficiente: può portare ad avere oggetti i cui costi di produzione, e quindi i prezzi alla vendita sono troppo alti per incontrare le richieste del mercato.

Le dimensioni della commessa, la serialità dei procedimenti produttivi, il costo della manodopera, quindi anche la natura dei fornitori sono elementi decisivi in questo senso.

Un caso significativo in proposito è quello della ditta Artefatto S.a.s., affermatasi come fornitrice di musei italiani ed esteri. La ditta cura in proprio la progettazione di oggetti su cui paga royalty di riproduzione. Gli elementi di successo sono individuati dai titolari nella conoscenza dei target di riferimento (senza sottovalutare, ad esempio, il target infantile, che alimenta le vendite del negozio del Museo di Antichità Egizie), nella capacità di contenere i costi di produzione e di pattuire condizioni flessibili con i fornitori - o, viceversa, con i gestori dei negozi - garantendo minimi di consegna sostenibili e conto vendita.

Il contenimento dei costi ha significato, per determinate tipologie di prodotto, rivolgersi, anziché ad artigiani italiani o europei, a ditte di paesi a basso reddito, ovvero svolgere un'attività di intermediazione rispetto a prodotti seriali già disponibili sul mercato e messi a punto da ditte straniere come l'inglese Westair.

⁶ Fonte: Artex

Canali di distribuzione e di vendita

Infine, c'è un aspetto su cui si sono tentati pochi esperimenti nel nostro paese, ovvero la possibile diversificazione dei canali di distribuzione e di vendita, che oggi si limitano essenzialmente al negozio interno al museo.

La remuneratività di quest'ultimo è d'altra parte, com'è noto [Z](#), condizionata pesantemente dalla natura e dall'ubicazione gli spazi di vendita (collocazione, superficie, accessibilità, visibilità sono spesso vincolate, stanti le caratteristiche degli edifici storici in cui sono ospitati i musei).

Secondo alcuni osservatori, una diversificazione dei canali di vendita potrebbe contribuire alla visibilità e alla penetrazione dei prodotti nel mercato, alla promozione dell'immagine del museo, ad un incremento delle entrate del museo.

Potrebbe quindi pensarsi, ad esempio, un allargamento delle concessioni per la vendita a più soggetti, o l'estensione della licenza di vendita al di fuori dei negozi museali, come già previsto in alcuni bandi di gara. D'altronde, qualunque scelta si valuti, si apre al proposito il problema delle royalty sulle riproduzioni e sulla vendita, che vanno spesso a sommarsi; queste ultime sono anche molto forti (sopra il 20, e talvolta il 30%) nei punti vendita dei musei statali, in funzione dell'esclusività della concessione dei servizi interni al museo.

Se un allargamento all'esterno può pensarsi ed essere remunerativo sia per i musei, sia per i licenziatari, sembra difficile che abbia luogo col pagamento delle stesse royalty sulla vendita; quindi configura o l'ingresso in gioco di soggetti diversi - ad esempio, una titolarità diretta dei diritti sugli oggetti da parte dei musei, che eliminerebbe le royalty sulla riproduzione e consentirebbe di negoziare le licenze di vendita al di fuori degli impegni spettanti al concessionario del negozio museale - o una diversa negoziazione degli spazi di azione dei concessionari dei servizi.

Ci sono, inoltre, alcune (poche) esperienze di vendita on line da parte dei musei italiani, sulla cui redditività però non si possiedono dati.

Il commercio online rappresenta certamente un'opportunità, ma anche un vincolo: si tratta infatti di un canale sul quale è assai costoso e difficile mantenere un posizionamento redditizio.

Il caso del progetto *Museomuseo* offre uno dei pochi esempi italiani di negozi di oggettistica d'ispirazione museale esterni ai musei, nato peraltro con un brand distinto da quello dei musei di riferimento: l'Art Store "Mandragora Museomuseo", nel centro di Firenze. I rischi di questa operazione sono, in parte, legati agli stessi fattori che condizionano gli andamenti del negozio museale: ubicazione, visibilità, progettazione degli spazi. L'assenza di un brand museale indebolisce, d'altronde, il legame diretto con il museo e la sua aura, legame che nel negozio museale è dato dalla consequenzialità tra visita e acquisto.

[Z](#) Cfr. in proposito L. Solima, A. Bollo, "I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza", Napoli, Electa, 2002