

# Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca

Ludovico Solima

*Ludovico Solima è Professore associato di Economia e gestione delle imprese presso la Seconda Facoltà degli Studi di Napoli. E' esperto e autore di numerose pubblicazioni sul Management delle organizzazioni culturali.*

Tratto da Alessandro Bollo (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Si ringrazia l'editore per la gentile concessione.

«Museums are changing from being static storehouses for artefacts into active learning environments for people. (...) In addition to looking inward to their collections, museums are now looking outward towards their audiences; where in the past collections were researched, now audiences are also being researched. (...) It is now no longer enough to collect as an end in itself; collecting has become the means to an end, that of making connections with people, and making links with their experience».  
E. Hooper-Greenhill, *Museum and their visitors*, Routledge, London, 1994, p. 1.

## 1. Le indagini sui visitatori dei musei: breve excursus storico

È passato oltre un decennio dalla pubblicazione del volume della Hooper-Greenhill sui visitatori dei musei. Per quanto tale contributo, per la sua articolazione e profondità, sia da considerarsi senz'altro pionieristico e costituisca quindi una delle “pietre miliari” della produzione scientifica internazionale sul tema della domanda museale, la nitidezza delle affermazioni con le quali l'autrice apre tale lavoro appare – ancora oggi – degna di attenzione e di considerazione.

Al riguardo, va preliminarmente osservato che, nel corso degli ultimi anni, si è fatta progressivamente strada la consapevolezza dell'importanza di analizzare i visitatori dei musei, anche attraverso lo svolgimento di indagini sul campo, attribuendo ad esse una nuova e diversa considerazione rispetto al passato. Va anche detto, al contempo, che il quadro che si pone agli occhi di un osservatore risulta molto variegato, in quanto risultano in tutta evidenza le diverse velocità con le quali tale settore si è sviluppato, sia a livello tipologico – con la maggiore propensione ad effettuare tali studi nei musei scientifici e di storia naturale, rispetto a quelli di arte o di archeologia (Kawashima, 1998) – sia, soprattutto, a livello nazionale (Dickenson, 1992).

A fronte, dunque, di uno scenario molto variegato a livello internazionale, in termini di quantità e qualità delle rilevazioni svolte (Solima, 1999; Solima-Riolo, 1999), sembra comunque possibile affermare che gli studi sui visitatori dei musei abbiano ottenuto un pieno riconoscimento tanto sul versante accademico che su quello operativo: l'interesse crescente della comunità scientifica verso tale ambito di analisi è stato infatti accompagnato da una progressiva attenzione da parte degli operatori del settore, tanto che – in numerosi casi – queste due forze si sono alimentate vicendevolmente. Ciò ha consentito il superamento di uno degli ostacoli che ancora oggi, in taluni contesti, si frappone invece alla concreta possibilità di

indagare il profilo ed i comportamenti di fruizione dei visitatori dei musei, rappresentato dalla diffidenza espressa da alcuni responsabili della gestione di tali istituti verso coloro che si propongono di indagare tale fenomeno<sup>1</sup> (Evrard, 1991). Non sono infrequenti i casi, infatti, in cui queste ricerche vengono ancora vissute alla stregua di una “invasione di campo” da parte di soggetti “esterni” al museo, e come tale contrastate.

### **1.1. Le indagini sulla domanda museale in Italia**

All'interno del panorama internazionale, il settore museale italiano può essere ancora considerato come un neofita rispetto a tali percorsi di indagine, in quanto l'avvio di un filone di studi e rilevazioni sui visitatori dei musei ha preso piede solo da poco più di un decennio. Le indagini sulla domanda museale, peraltro, vengono condotte perlopiù in maniera asistemica e la geografia delle rilevazioni evidenzia forti squilibri territoriali, con le regioni centro-settentrionali del Paese che si caratterizzano per una crescente sensibilità verso tali temi, cui fa da contraltare la minore attenzione attribuita dagli istituti localizzati nelle regioni meridionali. Peraltro, la circostanza che molte delle ricerche sono il frutto di iniziative individuali di un istituto o di un gruppo di ricerca determina una significativa eterogeneità negli approcci metodologici adottati, che talvolta rende difficile la considerazione in chiave comparativa delle analisi realizzate a livello nazionale (Solima, 2001a). Manca ancora, dunque, una “massa critica” di studi e ricerche tale da consentire l'affermazione di scelte metodologiche condivise, e ciò è anche riconducibile al ruolo delle istituzioni centrali e periferiche dello Stato, che solo negli ultimi anni hanno intrapreso percorsi di rilevazione sistematiche e coordinate, attraverso la creazione di strutture specifiche – sotto forma, ad esempio, di “Osservatori” sui consumi culturali – in grado di proporsi quali soggetti di riferimento per l'avvio e la realizzazione di tali indagini.

A questo si aggiunge la differente percezione che si avverte tra gli operatori del settore in ordine alla rilevanza ed alla significatività delle informazioni raccolte attraverso le indagini sul campo, quasi che il “posizionamento” di uno studio sulla domanda museale nell'agenda delle priorità di un museo sia da considerarsi il frutto di una valutazione puramente soggettiva, piuttosto che un elemento di conoscenza riconosciuto di assoluta importanza strategica. La ancora contenuta consapevolezza delle rilevanti implicazioni gestionali sottostanti ad una ricognizione attenta ed accurata sui profili di comportamento del visitatore, unitamente alla endemica scarsità di risorse finanziarie, fa sì – soprattutto nel caso italiano – che l'opportunità di promuovere un'indagine sulla domanda, nonché la possibilità di avvalersi dei risultati ottenibili attraverso di essa per orientare le scelte di gestione di un museo, risultino opzioni ancora sottovalutate e, per questo, considerate con poca attenzione.

### **1.2. I primi studi**

In maniera per certi versi paradossale, è invece possibile notare come Paesi che hanno una tradizione museale ben più recente rispetto a quella italiana si sono invece posti con forza il problema della conduzione di studi sul pubblico dei musei, anticipando di numerosi decenni le sperimentazioni attualmente in corso sul territorio nazionale.

---

<sup>1</sup> Con specifico riferimento alla realtà australiana, Savage (2006) individua almeno tre ragioni che determinano una scarsa attenzione da parte degli operatori del settore nei confronti delle ricerche sul pubblico; la prima è legata alla convinzione del personale del museo di conoscere a sufficienza il proprio pubblico, anche sulla base della sua esperienza professionale; in secondo luogo, perché esso ritiene che il museo non possa sostenere le spese per condurre in modo appropriato un'indagine sulla domanda; infine, per una generalizzata mancanza di fiducia nei confronti di qualsiasi tipo di ricerca sociale.

Dà conto di tale divario, tra gli altri, il significativo lavoro di Loomis (1987), che ha ripercorso in maniera accurata lo sviluppo di questo corpo di studi, evidenziando come i primi approcci di tipo “pionieristico” sono stati condotti – intorno agli anni ’20 del secolo scorso – in territorio statunitense, con le osservazioni condotte, in particolare, da Gilman (1916) sulla “fatica museale”. In presenza della necessità di procedere all’allestimento di nuove strutture museali, si avvertì infatti in quegli anni la necessità di comprendere a fondo lo sforzo fisico compiuto dal visitatore durante il processo di fruizione, consapevoli che ad esso si aggiunge anche un impegno di tipo intellettuale e cognitivo: la presenza congiunta di questi due sforzi influenza evidentemente il tipo di esperienza che il visitatore vive durante la permanenza all’interno delle sale del museo, per cui minimizzarne una delle due componenti (quella fisica) era ritenuto – a giusta ragione – una possibilità da non sottovalutare.

Questa considerazione ha avuto, tra le altre cose, il pregio di mettere in evidenza che le soluzioni individuate per l’allestimento di un museo entrano in stretta relazione – anche se in modo indiretto – con i supporti informativi messi a disposizione del pubblico per facilitare la comprensione ed il godimento delle opere esposte. Pertanto, questi due mondi, che entrano generalmente poco in contatto tra di loro, in quanto gestiti da professionalità di tipo diverso (ad esempio, architetti per gli allestimenti e pedagoghi per i supporti informativi), hanno invece trovato un terreno in comune, che è rappresentato dal destinatario delle soluzioni adottate, che è – naturalmente – il visitatore del museo.

Gli anni ’20 e ’30 del XX secolo hanno invece visto l’affermazione dei primi studi – in particolare, quelli condotti da Robinson (1928) e Melton (1933, 1936) – centrati sull’osservazione del modo in cui il visitatore entra in relazione con le raccolte del museo, proprio al fine di supportare un approccio pedagogico nella progettazione degli strumenti di supporto alla visita. Uno degli aspetti indagati, che troverà più ampio sviluppo negli anni successivi, è infatti il processo di apprendimento del visitatore innescato dall’esperienza di fruizione e, quindi, il suo grado di ritenzione delle informazioni veicolate dal museo. Questa attenzione trae fondamento, in modo evidente, dalla stessa concezione del museo che in quegli anni inizia ad affermarsi in maniera condivisa a livello internazionale, e cioè che il museo sia da considerarsi uno dei luoghi – insieme ad altre istituzioni, quali la scuola e la famiglia – deputati a promuovere la crescita sociale e culturale degli individui e quindi della collettività.

### **1.3. Gli anni Cinquanta e Sessanta**

Gli anni ’50 e ’60, secondo Rentschler e Reussner (2002), si sono invece caratterizzati per la progressiva diffusione di due preminenti filoni di analisi: il primo, centrato sull’individuazione del profilo socio-demografico del visitatore, è ancora oggi finalizzato a comprendere in modo esaustivo le caratteristiche della domanda museale, anche al fine di verificare – tra le altre cose – se uno specifico museo risulta in grado di attrarre uno spettro ampio e variegato di pubblico, o sia piuttosto destinato ad accogliere unicamente un pubblico di élite, connotato cioè da un’elevata preparazione di base e, conseguentemente, da una maggiore consuetudine con consumi di tipo culturale. In effetti, questo tema è ancora oggi valutato con grande interesse, considerato che, generalmente, le ricerche compiute a livello internazionale confermano l’incapacità di molti musei di rivolgersi alle fasce più deboli in termini di preparazione culturale, che rappresentano invece quella porzione di collettività che maggiormente potrebbe beneficiare del contributo educativo che il museo potrebbe loro offrire (Zolberg, 1992; Kelly, 1993; O’Hagan, 1996).

Il secondo filone di analisi che si è affermato in quegli anni appare strettamente collegato al primo, in quanto vengono avviati ulteriori studi sui visitatori, centrati in particolare sulla valutazione delle esposizioni; essi sono cioè destinati a verificare se, ed in che termini, il museo si configuri come un ambiente in grado di stimolare e favorire l’attivazione di processi di

diffusione della conoscenza. Ciò che interessa è valutare se venga attivato un flusso di comunicazione nei confronti dei visitatori, in grado di innescare processi di apprendimento attraverso l'esperienza di visita. Se infatti, come già ricordato, il museo si propone di fornire un contributo significativo alla crescita culturale della collettività, diventa allora indispensabile sforzarsi di comprendere se l'interazione che si viene a creare tra museo e visitatore risulti effettivamente in grado di alimentare tale percorso di crescita (McManus, 1994).

L'intero sistema di offerta del museo viene quindi scomposto nei suoi elementi costitutivi (l'edificio, i percorsi, l'allestimento, l'illuminazione, i supporti informativi di sala, le didascalie poste a corredo delle opere, etc.), ciascuno dei quali diventa oggetto di specifica considerazione: i visitatori vengono quindi analizzati in quanto ricettori – potenziali – di una comunicazione, articolata su più livelli, indagando l'influenza che ciascuna componente esprime in ordine alla corretta comprensione del messaggio loro destinato. Attraverso l'adozione di un approccio di tipo semiologico, si indagano ad esempio le relazioni di significazione e di comunicazione sottostanti la redazione di un pannello informativo, che viene analizzato sia nelle sue caratteristiche fisiche (caratteri, spazi, colori, immagini, simboli, etc.) che negli aspetti cognitivi (messaggi, idee, concetti, significati ed associazioni), al fine di verificarne l'efficacia sotto il profilo della comunicazione.

#### **1.4. Gli anni Ottanta e Novanta**

A partire dai primi anni '80, la progressiva diffusione di tali studi favorisce, in primo luogo, lo sviluppo di attività di ricerca sul pubblico attraverso l'attivazione di risorse e professionalità interne, mentre sino ad allora le indagini erano invece state svolte prevalentemente da professionisti esterni (Bitgood, 2002); inoltre, aumenta la tendenza a sviluppare ricerche sui visitatori dei musei condotte su ambiti di analisi sempre più focalizzati, al fine di soddisfare esigenze molto specifiche di conoscenza, quale – ad esempio – la modalità di realizzazione dei percorsi di visita (Beer, 1987; Goulding, 2000). Un filone di grande interesse, recentemente avviato anche in Italia, è in questo ambito legato all'osservazione non intrusiva dei comportamenti di fruizione dei visitatori (Solima 2001b; Solima, 2002; Bollo, Dal Pozzolo, 2006), indagandone la dimensione spaziale e, attraverso di essa, la relazione che si attiva tra il visitatore e gli elementi in grado di catalizzare il suo interesse presenti nel museo, rappresentati dalle singole opere che compongono le sue collezioni nonché dalle diverse tipologie di risorse informative (umane, simboliche, testuali ed elettroniche) rese disponibili nelle sue sale (Solima, 2000).

Gli studi condotti a partire dagli anni '90 si caratterizzano, invece, per una maggiore attenzione dedicata all'esperienza di visita del visitatore ed alle motivazioni sottostanti la decisione di visitare un museo (Prentice, Davies, Beeho, 1997). L'aspetto delle motivazioni, in particolare, appare legato alla crescente esposizione dei musei alle pressioni competitive introdotte in quegli anni dalla diffusione di internet e di prodotti di intrattenimento domestico, in grado di drenare porzioni di tempo libero sempre maggiori, sottratte pertanto allo svolgimento di altre attività extra-moenia, tra le quali – evidentemente – le visite ai musei. Le alternative di consumo legate agli sviluppi delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, a partire da quegli anni, si moltiplicano a ritmi vertiginosi, e ciò impone un incremento di attenzione e comprensione da parte dei musei, anche al fine di recepire i cambiamenti in atto nella società ed interpretarli non tanto alla stregua di minacce da fronteggiare quanto piuttosto opportunità delle quali avvalersi. In effetti, non secondari appaiono due fenomeni che interessano, in quegli anni, la generalità dei contesti internazionali: da un lato, la tendenziale contrazione delle risorse finanziarie messe a disposizione dei musei da parte del settore pubblico; dall'altro, l'affermazione del tema dell'inclusione o, piuttosto,

della capacità del museo di relazionarsi con una platea di utenti fortemente differenziata quanto a preparazione culturale e motivazione alla visita.

La somma di queste due forze determina un cambiamento dello status del visitatore, visto per la prima volta alla stregua di un utente e/o cliente, cioè non solo quale destinatario di un sistema di offerta integrato ma piuttosto quale individuo dotato di un ampio spettro di preferenze da intercettare attraverso lo sviluppo di un approccio *marketing-oriented* (Doering, 1999): se fino ad allora, in altri termini, il focus dell'attenzione dei curatori era prevalentemente rappresentato dalle collezioni, l'affermazione di logiche e tecniche di marketing determina uno spostamento di tale focus, sempre più indirizzato verso i visitatori del museo (Hooper-Greenhill, 1992). Così come nelle realtà *for profit*, il marketing non viene solo considerato uno strumento a supporto delle scelte di carattere promozionale, quanto piuttosto un mezzo per valutare l'adeguatezza del prodotto/servizio offerto rispetto ai desiderata dell'acquirente attuale o potenziale: si fa dunque strada, anche per i musei, l'esigenza di dotarsi di strumenti in grado di valutare la *customer satisfaction*, tra i quali gli studi sui visitatori e la raccolta di dati attraverso rilevazioni sul campo costituiscono una delle soluzioni centrali (Allaire, 1995; Ashworth, Johnson, 1996). Peraltro, la stessa progressiva affermazione di un approccio manageriale alla gestione dei musei determina la necessità di mettere a punto una pluralità di "indicatori di performance" attraverso i quali monitorare e valutare l'uso delle risorse disponibili; all'interno dei set di indicatori generalmente individuati, è evidente la posizione baricentrica dei visitatori, destinatari primari dell'offerta culturale realizzata dal museo (Basso, Funari, 2004).

Tale prospettiva risulta anche in grado di intercettare un'altra esigenza di conoscenza, legata alla "dimensione economica" del museo, sotto un duplice profilo: in primo luogo, considerando il ruolo del visitatore rispetto alla capacità del museo di generare flussi di risorse addizionali, rese sempre più preziose dalla citata contrazione dell'intervento pubblico a favore del settore museale: la comprensione della sua capacità di spesa e delle determinanti che influenzano la sua propensione a destinarla a beni e/o servizi culturali – tanto per l'acquisto dell'eventuale biglietto di ingresso, quanto per i servizi aggiuntivi e complementari offerti – diventano infatti un elemento centrale nelle strategie di *fund-raising* del museo (Frey, 1998). In secondo luogo, di pari passo con l'aumento della mobilità internazionale dei flussi turistici, anche grazie all'emergente fenomeno dei *low-cost*, si fa strada l'idea che il museo possa contribuire allo sviluppo economico locale potenziando la capacità di attrazione del territorio nei confronti di tali flussi (McPherson, 2006); di qui, i primi studi diretti ad indagare, in particolare, l'impatto economico connesso alla presenza di uno o più musei, per i quali l'analisi della domanda – in termini di acquisto di beni e servizi non più solo all'interno del museo, ma all'interno di un dato territorio – costituisce uno degli elementi centrali nella determinazione del valore prodotto in termini di ricchezza e di occupazione (Solima, 2006).

### **1.5. Le indagini attuali e le prospettive future**

Le diverse tipologie di indagini che si avviano in questi anni, anche per la varietà degli approcci metodologici adottati e per la diversità degli oggetti di indagine, determinano l'esigenza di adottare approcci di tipo inter-disciplinare, grazie al contributo di nuove e diverse professionalità, attraverso il coinvolgimento di sociologi, psicologi, antropologi, etc.; ciò induce anche all'utilizzo di metodologie di analisi della domanda più sofisticate, basate su metodi di segmentazione in grado di considerare l'affermazione di nuovi stili di vita e la presenza di profili psico-grafici (Dufresne-Tasse, 1993). Ancora oggi, in realtà, risulta comunque piuttosto frequente l'adozione di soluzioni relativamente meno complesse, basate su parametri di tipo socio-demografico (età, sesso, reddito, occupazione, titolo di studio, etc.) al fine di isolare porzioni di domanda caratterizzati da comportamenti di fruizione

tendenzialmente omogenei, nei cui confronti declinare uno specifico sistema di offerta in grado di intercettare al meglio i bisogni espressi dagli appartenenti a ciascuno dei segmenti individuati (Nedzela, Lane, 1990; Gainer, 1993; Lemerise, 1995).

Va inoltre segnalato che, all'incirca nel medesimo periodo, diventano sempre meno infrequenti i casi di indagini che travalicano i confini del museo, andando ad aggredire non più unicamente la domanda soddisfatta (gli attuali visitatori) ma anche e soprattutto quella potenziale che, per un insieme di ragioni non sempre comprensibili, tende ad auto-escludersi. Si afferma infatti, per altro verso, la consapevolezza dell'importanza di un universo sino ad allora trascurato per vari motivi, non ultimo la maggiore difficoltà a raccogliere le informazioni necessarie ed i conseguenti maggiori costi di rilevazione: i cd. "non-visitatori" (de Mengin, 2001; Kirchberg, 1996). Questo pubblico potenziale, com'è facilmente intuibile, rappresenta un aggregato di grande interesse, risultando ben superiore, in termini puramente quantitativi, della domanda effettiva. Ma, al di là del dato numerico, ciò che conta è l'elemento qualitativo, costituito dal profilo dei non-visitatori che, come riscontrato in numerose indagini condotte a livello internazionale, risulta generalmente formato da individui meno preparati culturalmente, che dovrebbero quindi rappresentare il bacino primario di utenza a cui un museo dovrebbe rivolgersi, in ossequio al ruolo ad esso riconosciuto sotto il profilo pedagogico. Il riconoscimento e la comprensione delle "barriere all'accesso" (Prentice, 1994), nonché – sotto un differente profilo – delle eventuali leve sulle quali agire per superare tali motivi di resistenza nei confronti dell'esperienza di visita costituiscono, in tutta evidenza, elementi di conoscenza di enorme importanza, al fine di declinare il sistema di offerta del museo in modo da amplificare il suo potenziale di attrazione proprio nei confronti di questi segmenti di domanda meno sensibili alle proposizioni di tipo più tradizionale.

In maniera simile, si sviluppano attente riflessioni sui fattori in grado di incidere sulla frequenza delle visite museali, atteso che, in presenza di una domanda prettamente locale, la possibilità di stimolare forme di fidelizzazione nei confronti di uno specifico museo si traduce – di fatto – nella moltiplicazione (per  $n$  volte) della domanda museale (Darnell, Johnson, 1999). In tutti quei contesti territoriali posti al di fuori dei circuiti consolidati di turismo culturale, risulta infatti sempre più chiara la necessità di comprendere in che modo possa essere indotta la ripetizione della visita nel corso del tempo da parte del visitatore, anche esplorando forme di offerta museale "non convenzionali", quali l'abbinamento a performance artistiche (musicali, teatrali, etc.) ovvero ad eventi in grado di valorizzare altre risorse locali (eno-gastronomiche, di artigianato artistico, e così via). La ricerca del più corretto equilibrio tra forme di offerta complementari non può che misurarsi con la valutazione del livello di soddisfazione dell'utente, attraverso la realizzazione di indagini finalizzate a tale scopo.

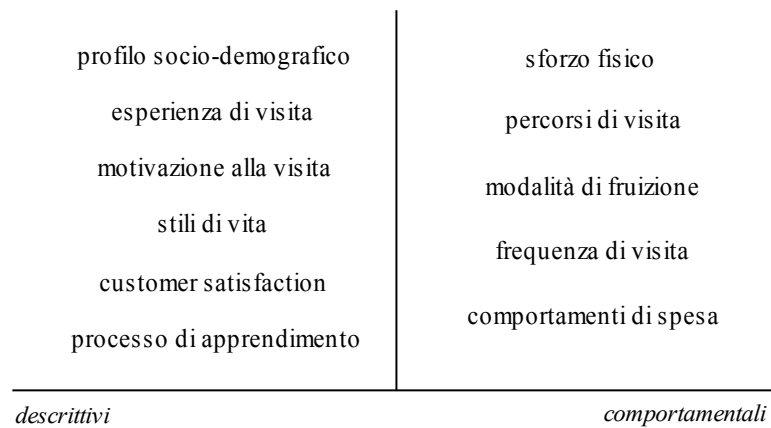
L'ultimo decennio del secolo scorso, nonché i primi anni del nuovo, segnano l'avvio di una nuova stagione di ricerca, il cui oggetto principale è costituito da una platea di utenti del museo, più che di visitatori in senso stretto: l'affermazione di internet e di strumenti di comunicazione *web-based* impone infatti di dedicare la dovuta attenzione anche a tutti coloro che interagiscono non solo con le collezioni fisiche del museo, ma anche con quelle digitali, veicolate attraverso la rete. Anche in questo caso, si assiste ad una progressiva evoluzione del modo in cui viene utilizzata questa nuova infrastruttura di comunicazione: mentre i primi siti dei musei si presentano alla stregua di una mera replica (talvolta, peraltro, realizzata in maniera goffa e poco attrattiva) delle gallerie reali, con il passare del tempo si intuiscono le potenzialità di interpretare il web in modo diverso, quale strumento in grado non solo di rafforzare la capacità di attrazione del museo ma anche di veicolare nuovi contenuti informativi, in modo più flessibile ed efficace.

Gli utenti del sito di un museo, già visitatori o visitatori potenziali del museo, diventano quindi oggetto di analisi approfondite, anche in questo caso con la finalità di comprendere al meglio il profilo dell'utilizzatore nonché le caratteristiche dell'esperienza di fruizione on-line (Peacock, Brownbill, 2007). La diffusione di applicativi multimediali on-line ed off-line, prima

semplici postazioni fisse presenti nelle sale dei musei, ora palmari di nuova generazione in grado di dialogare in tempo reale durante la visita con i server del museo, completa un quadro ricco di nuovi percorsi di ricerca e spunti di riflessione (Solima, 2007).

## 2. Significato di un'indagine sul pubblico dei musei

Sulla base di quanto sin qui esposto, risulta possibile fornire una lettura d'insieme delle diverse tipologie di indagine sviluppate sulla domanda museale, distinguendo – oltre allo specifico oggetto di indagine – gli approcci a prevalente contenuto descrittivo, attraverso i quali si cerca di delineare un profilo dell'utente, da quelli che invece prestano maggiore attenzione agli aspetti di tipo comportamentale (Fig. 1). Le analisi condotte sui non visitatori e sugli utenti di supporti multimediali si collocano invece a cavallo tra i due aggregati, in quanto si riferiscono a categorie specifiche di utenti che travalicano i confini tradizionali della domanda museale, a cui vengono invece ricondotti la maggior parte degli studi, per i quali è possibile tanto sviluppare approcci di tipo descrittivo che comportamentale.



**Fig. 1 – Oggetti di indagine ed approcci prevalenti**

In ogni caso, al di là delle “vecchie” e nuove traiettorie di ricerca, di cui si è in questa sede dato rapido e sintetico cenno, senza peraltro aspirare ad alcuna pretesa di esaustività, ciò che sembra rilevante sottolineare è la diversa dignità attribuita agli studi sui visitatori nel corso degli ultimi anni, quanto meno da quegli istituti che, per necessità o vocazione, prima di altri hanno intrapreso la strada di un approccio alla gestione di tipo manageriale: da mero strumento di analisi della domanda, per finalità eminentemente didattiche, le indagini sul pubblico dei musei assurgono a vero e proprio strumento di supporto alla programmazione strategica del museo ed allo sviluppo di conseguenti attività di marketing (Bradford, 1994; McLean, 1995; Tobelem, 1997; Kotler, Kotler, 2000; Gilmore, Rentschler, 2002).

Questo “slittamento” è stato favorito, infatti, dalla progressiva adozione – tra le altre cose – di strumenti analitici di programmazione e controllo nonché dalla conseguente necessità di individuare indicatori di performance sempre più stringenti ed adeguati alle caratteristiche dei musei ed al nuovo ruolo che per essi si sta prefigurando: quello di agenti culturali in una società in costante e profondo cambiamento, nella quale emerge un diffuso bisogno di ricercare solidi punti di riferimento, anche nel settore dell'educazione permanente.

Fa da necessario corollario a questa impostazione l'idea che lo svolgimento di un'indagine sulla domanda museale non vada considerato un obiettivo in sé – non sono infrequenti i casi in cui l'aver realizzato una ricerca sul campo porta ad una sorta di “appagamento” intellettuale, per cui l'uso delle conoscenze acquisite attraverso di essa passa paradossalmente in secondo

piano – quanto piuttosto un mezzo da utilizzare per supportare il processo decisionale del personale del museo ed aumentare le probabilità di raggiungere gli obiettivi desiderati.

Pertanto, se prima era possibile immaginare di enunciare obiettivi di gestione in termini molto semplificati – ad esempio, incrementare di una data percentuale il numero di visitatori da un anno all'altro – adesso appare sempre più necessario ragionare in termini di grado di soddisfazione dell'utente, di processi di apprendimento continuo in contesti non formali, di ampliamento della base socio-demografica dei visitatori, di declinazione dei contenuti dell'offerta culturale in funzione delle caratteristiche specifiche delle diverse porzioni di domanda servita.

È dunque il ruolo stesso del visitatore che cambia: da destinatario passivo di un progetto culturale a protagonista partecipe di un percorso di sviluppo museale. E muta quindi la *qualità* della relazione che si viene ad instaurare tra il museo ed i suoi visitatori; è infatti una relazione:

- non più episodica, ma permanente, alimentata nel tempo attraverso attività che vedono il coinvolgimento dell'utente potenziale sin dal momento della sua progettazione;
- non più lineare e sequenziale, ma che prevede percorsi multipli di interazione, fondata sul principio dello scambio, più che di quello della trasmissione uni-direzionale;
- de-contestuale, cioè non necessariamente ancorata alla fisicità della presenza del visitatore all'interno delle sale del museo, ma che si giova anche di luoghi e spazi di discussione "virtuali", il cui comune denominatore è dunque l'uso di una piattaforma digitale;
- di comunità, in cui il senso di appartenenza al museo si dipana in un contesto aperto alla socializzazione delle esperienze individuali (Dierking, Hood, McManus, Niquette, 1994) contrapponendosi alla sensazione di solitudine (Bollo, 2003) ed isolamento spesso associata ad una esperienza di visita museale.

Infine, è soprattutto una relazione tra "pari grado", dove la legittimazione del museo non trae alimento dalla presenza di asimmetrie informative e da una pretesa di superiorità nei confronti del visitatore, ma nella quale emerge con forza la consapevolezza che ciascuno – tanto il personale del museo, quanto i suoi visitatori – può arricchirsi dal confronto con una diversa prospettiva interpretativa e che dunque non esiste necessariamente un unico e "sommo" depositario della conoscenza, ma che la conoscenza è essa stessa dinamica e multi-polare, frutto dello scambio e della condivisione reciproca delle esperienze.

In questa diversa prospettiva, lo svolgimento di studi sui visitatori e sui non-visitatori di un museo acquista nuovi significati e, in definitiva, una differente e più radicata pregnanza all'interno delle scelte strategiche del museo.

Diventa fondamentale, in altri termini, alimentare con continuità la raccolta sistematica di informazioni utili alla comprensione dei termini in cui si attiva e si sviluppa la relazione tra il museo ed il proprio pubblico. Perché osservare non vuol dire vedere; perché guardare non vuol dire comprendere.