

# La tecnologia come sistema di comunicazione immateriale per i musei

di Gabriele Salvaterra

A partire dagli anni Novanta l'incontro tra musei e nuove tecnologie ha aperto la strada ad un campo di studi molto vasto, specialistico e complesso. Le varietà delle tipologie tecnologiche analizzate e le differenti prospettive con cui gli studiosi hanno trattato queste risorse, hanno favorito un'inevitabile frammentarietà di argomenti e visioni che fatica ancora a trovare una propria unitarietà.

Un punto di vista interessante per inquadrare il problema in modo comprensivo è quello di considerare le nuove tecnologie come strumenti di de-materializzazione finalizzati a movimentare in maniera più efficace i contenuti e le attività delle organizzazioni museali. Attraverso una de-materializzazione tramite digitalizzazione, la tecnologia mira a rendere più mobili, flessibili e fruibili i patrimoni museali, che al giorno d'oggi vengono ancora erogati principalmente attraverso i canali tradizionali e statici del mondo fisico.

Questa visione si inserisce all'interno di un ampio filone di studi di natura economica che analizzando i processi di crescente de-materializzazione dei mercati contemporanei, considera gli elementi fisici delle transazioni economiche un ostacolo alla possibilità di creare valore. Secondo queste concezioni i nuovi trend di sviluppo economico si trovano nelle risorse conoscitive e relazionali: le nuove forme economiche basate sullo scambio proprietario di beni cedono così il passo ad altre incentrate su scambi di conoscenze tra vari attori organizzati in rete. Oltre a questo, anche all'interno dei mercati basati sullo scambio materiale, il valore dei beni tende a risiedere sempre meno nelle componenti fisiche dell'oggetto di compravendita, per migrare agli aspetti simbolici, ai significati e alle visioni di cui il semplice oggetto materiale si fa portatore.

Gli esempi principali riguardano la *new economy* di Rifkin (2000): da concezioni proprietarie, di possesso e di scambio si passa a forme di accesso a patrimoni intangibili (idee e conoscenze), senza che avvengano passaggi di proprietà. Nella concezione di Pine e Gilmore (2000) i prodotti esistono e creano valore soltanto in quanto supporti in grado di sviluppare esperienze e trasformazioni (un'automobile offre un'esperienza di guida, un capo di vestiario promette la trasformazione della propria immagine). Altri riscontri si trovano nelle riflessioni sull'economia dell'immateriale e dei servizi di Rullani (2004) (2006) o nel sistema della costellazione del valore di Normann e Ramirez (1993) (1995), peraltro già recepito anche dal management culturale.

Il valore di un oggetto - un abito, un profumo, un integratore dietetico - è sempre meno legato alle sue qualità materiali (ossia alle prestazioni funzionali che offre) e dipende invece sempre più dal significato (simbolico, emotivo, identitario o altro) che il consumatore attribuisce all'oggetto acquistato (Rullani 2004, p. 13).

Nella new economy sono le idee, i concetti, le immagini – non le cose – i componenti fondanti del valore. Ed è necessario sottolineare che il capitale intellettuale raramente viene scambiato; rimane, invece, in possesso del fornitore, il quale lo noleggia o ne autorizza un uso limitato da parte di terzi (Rifkin 2000, p. 7).

Queste forme di economia immateriale determinano:

- la smaterializzazione del prodotto, le cui componenti tangibili (oggetti o luoghi) rappresentano semplici piattaforme di trasmissione attraverso cui veicolare aspetti intangibili;
- la smaterializzazione del valore, che non può più essere misurato o monetizzato in termini precisi, ma si riferisce a componenti soggettive percepite dall'utente;
- l'importanza di conoscenze e relazioni come risorse base dei processi economici contemporanei, sia che si parli di mercati in cui lo scambio di beni fisici è comunque presente sia che ci si riferisca a mercati già intrinsecamente immateriali;
- il ruolo sempre più attivo del cliente nei processi di realizzazione delle offerte e di creazione di valore. Prodotto e valore si realizzano infatti ad un livello interattivo in cui l'incontro con il cliente è necessario. Il cliente diventa coproduttore (prosumer: producer + consumer);
- il passaggio dall'azienda *alleviatore*, che svolge talune attività al posto del cliente, all'azienda *conferitore*, che mette in grado l'utente di trarre valore per sé in maniera maggiormente autonoma e collaborativa (Cinquegrani - Sicca 1994).

All'interno di questi cambiamenti il ruolo delle nuove tecnologie è stato determinante. La capacità degli strumenti tecnologici e comunicativi di trascendere le caratteristiche fisiche di un oggetto, rendendolo un concentrato di saperi, facilmente accessibili da un grande numero di utenti, è ciò che ha favorito l'emergere delle componenti immateriali rispetto a quelle prettamente fisiche.

Secondo Normann e Ramirez la tecnologia ha reso le risorse dense e liquide. Oggi un prodotto è in grado di condensare in un'unica offerta un panorama molto vasto di attività e conoscenze (densità), rendendo accessibili in maniera semplice (liquidità) risorse e informazioni precedentemente disperse nello spazio e nel tempo. Nel momento in cui un prodotto (sia esso bene, servizio o idea) si presenta nei termini di un concentrato di conoscenze (risorse intangibili), facilmente comunicabili e trasmissibili su un orizzonte globale (risorse relazionali), gli attributi immateriali ad esso riferiti assumeranno maggiore importanza rispetto a quelli meramente fisici.

Quali benefici può trarre l'ambito dei beni culturali da questo nuovo modo di considerare prodotto, valore e consumatore?

Il settore museale sembrerebbe già prestarsi naturalmente ad un'interpretazione in termini immateriali e relazionali. Un museo è un portale di accesso a idee e conoscenze senza la presenza di scambi di proprietà, fornisce esperienze e trasformazioni nei clienti che fruiscono dei suoi servizi, costituisce una messa in rete di competenze, idee, contenuti conoscitivi. Il fruitore viene coinvolto nella produzione di significati e i supporti materiali (opere e luoghi di esposizione) contano solo in quanto strutture su cui sviluppare prodotti e valori che nascono già immateriali.

La differenza risiede se mai nel fatto che questi servizi, nonostante siano già caratterizzati da una preponderante immaterialità, vengono erogati attraverso i canali tradizionali del mondo fisico, con tutte le limitazioni di spazio e tempo che ciò comporta. Le ragioni hanno a che fare con motivi di ordine pratico (sono necessari luoghi e opere per allestire un incontro domanda-offerta) e con il forte interesse da parte della domanda di fruire di offerte culturali in luoghi di esposizione fisici, al cospetto di opere originali. In termini puramente economici questi elementi costituiscono dei fattori di rigidità che vincolano le possibilità di incontro tra domanda e offerta, limitando così l'azione dell'organizzazione museale.

La possibilità principale offerta dalle nuove tecnologie è quella di abbattere queste limitazioni e andare al nocciolo della questione: ai contenuti puramente intangibili custoditi dall'organizzazione a prescindere da tutte le infrastrutture fisiche, dai vincoli di spazio e tempo che esse determinano. È in questo senso che i processi di digitalizzazione si legano ai processi di de-materializzazione trattati dalla disciplina economica.

Inutile dire che quello che in questa prospettiva rappresenta un fattore negativo - la necessità di accedere a contesti fisici che pongono limitazioni di spazio e tempo - è anche quello che costituisce "il bello" della fruizione museale: l'esperienza di visita, l'immersione della propria persona in un ambiente dai forti stimoli culturali, sensoriali e corporei. Nonostante tutte le discussioni sulla scomparsa dell'aura dell'opera d'arte e nonostante la crescente de-materializzazione a cui sono sottoposti i linguaggi artistici nell'arte contemporanea<sup>1</sup>, il fruitore cerca ancora il piacere tutto materiale di entrare in un museo e relazionarsi ad opere d'arte originali.

Non sono mancate, tuttavia, già a partire dagli anni Novanta, una serie di teorie volte a scardinare questa idea tradizionale di museo e di fruizione culturale. Partendo dai due elementi che ne stanno alla base, il contenitore e la collezione, si è cercato di definire i fattori distintivi dei musei su basi diverse. Ad esempio, si è parlato di museo come organizzazione che impiega contenuti artistici per finalità culturali (Solima 2004, pp. 18-25), oppure di museo-officina contrapposto alla vecchia concezione di museo-contenitore (Galluzzi, in Galluzzi - Valentino 1997)<sup>2</sup>. C'è chi si è concentrato sulle competenze comunicative delle organizzazioni culturali, definendo il museo come un distributore e creatore di significati che lavora principalmente con risorse informative (Bodo 2000) (Sbrilli 2001) (Peacock - Ellis - Doolan 2004). Mentre altri, considerando la competizione dei musei per il tempo libero delle persone, hanno sottolineato il carattere di intrattenimento dell'azione museale (Colbert 2000) (Ferrari - Veltri 2008).

Addirittura si può decidere di rigettare tutte le definizioni più o meno oggettive per affidarsi ad un concetto di museo più adattabile che, al di là del possesso di sedi espositive ed opere d'arte, individui le organizzazioni museali in base alla ricezione della domanda. In questo

---

<sup>1</sup> "Intanto, decenni di arte 'duchampiana', concettuale, fluxus, situazionista hanno modificato, oltre al concetto di originale, anche quello di fisicità delle opere, trasferite nell'evento, nell'happening, nel progetto potenziale e dunque già in una dimensione virtuale, addestrando le generazioni più recenti alla dimestichezza con segnali e opere veloci, modificabili e immateriaux". (Sbrilli 2001, p. 73)

<sup>2</sup> "Tra le metafore dell'istituzione museale dovrà farsi strada e affermarsi nel Terzo Millennio quella del museo-officina: un centro di elaborazione di prodotti intellettuali, realizzati e consumati, grazie alle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, sia in loco sia da utenti remoti del mondo intero; un'istituzione viva, attivamente inserita nel quadro delle strutture alle quali è assegnato il compito fondamentale di conservare le testimonianze del passato e di far crescere e diffondere la cultura". (Galluzzi, in Galluzzi -Valentino 1997, p. 39)

senso un museo è semplicemente un istituto che viene percepito come tale dalla domanda, a prescindere da ulteriori attributi effettivi:

Adottando un approccio da domanda [...] è possibile definire i confini del settore attraverso l'individuazione dei prodotti che vengono considerati dalla domanda come soluzioni alternative ai propri bisogni. Conseguentemente dai prodotti è possibile risalire ai soggetti che partecipano all'offerta di tali prodotti, al di là della titolarità dei beni culturali. (Moretti 1999, pp. 35-36)

Queste definizioni superano l'idea di museo come contenitore di beni storico-artistici per proporre una definizione più problematica, adatta a descrivere le tendenze alla de-materializzazione del mondo odierno e le nuove possibilità che i musei hanno in quest'ambito grazie agli strumenti di digitalizzazione. Si tratta ovviamente di situazioni difficili da valutare in una prospettiva completa, ma le innovazioni della digitalizzazione e degli approcci intangibili aprono il campo a innumerevoli scenari che rendono ancora più interessanti le discussioni attorno a musei e nuove tecnologie. È possibile creare nuove forme di produzione museale? È possibile fare museo in maniera più leggera? Un museo può diventare un'organizzazione trasparente in grado di svolgere le proprie attività basandosi solo su conoscenze e relazioni, senza l'ausilio di patrimoni tangibili?

### **I problemi della de-materializzazione**

L'impiego della tecnologia come strumento per rendere intangibili i patrimoni di un'organizzazione museale può quindi fornire nuove possibilità per il settore museale. Le riserve a questa visione derivano da un legame ancora forte con l'esperienza di visita tradizionale, con l'aura dell'opera d'arte e del luogo di esposizione.

Al di là delle obiezioni intuitive ad un impiego totalmente immateriale dei patrimoni museali, il discorso dell'intangibilità ottenuta attraverso canali tecnologici, solleva problemi più profondi e generali che riguardano la dinamica tra individuo e massa, esperienza personale e funzionalità numerica.

Volendo portare il discorso ad un livello superiore si può ragionare in termini di qualità dell'interazione offerta. Ciò che viene messo in campo da un museo con una sede espositiva rinomata e con delle collezioni di alto profilo è un'esperienza che vuole essere qualitativamente rilevante. Tutti i fattori di rigidità riscontrabili in questo tipo di offerta (la limitazione degli orari, la capienza delle sale, la variabilità dei flussi di domanda, la difficoltà di lavorare sulla leva della distribuzione) sono accettati nella prospettiva di poter offrire una visita di qualità, un contatto autentico e un'esperienza *ricca*. Lo sviluppo di questa ricchezza qualitativa, non permette d'altra parte di lavorare altrettanto bene sulla portata della comunicazione e sull'aspetto quantitativo, limitando la possibilità di raggiungere grandi numeri di fruitori.

Questa contrapposizione tra aspetto qualitativo e numerico, avvicina il nostro discorso al noto *trade-off* tra *reach* e *richness*, secondo il quale non è possibile offrire forme di comunicazione contemporaneamente di grande portata e curate qualitativamente. Si può di volta in volta focalizzare l'attenzione su uno dei due aspetti a scapito dell'altro: fornendo una

comunicazione diretta e autentica a un numero limitato di persone (*richness*) oppure comunicazioni di massa, anonime e standardizzate, ad un grande numero di persone (*reach*).

Secondo un contributo di Evans e Wurster (2000) questa situazione è destinata a cambiare grazie proprio a strumenti che coniugano connettività (capacità di trasmettere molte informazioni a costi minimi) e standard comuni (alfabeti tecnici in grado di comunicare tra loro), caratteristiche entrate nel mondo di tutti i giorni con il personal computer e la connessione internet. Attraverso queste applicazioni tecnologiche è ipoteticamente possibile per un'organizzazione aspirare a forme di comunicazione contemporaneamente ricche e di ampia portata<sup>3</sup>.

It is connectivity and standards together that displace the trade-off between richness and reach. (...) When everyone can exchange rich information without constraints on reach, the channel choices for marketers, the inefficiencies of consumer search, the hierarchical structure of supply chains, the organizational pyramid, asymmetrical of information, and the boundaries of the corporation itself will all be throw into question. (Evans - Wurster 2000, pp. 36-37)

A ben guardare comunque è difficile condividere questa fiducia nel superamento del *trade-off reach/richness*. Allacciandoci al tema principale di museo e nuove tecnologie, la nascita di nuovi canali tecnologici nell'ambito museale, se da una parte ha aumentato il bacino di utenza con cui l'organizzazione può condividere informazioni, dall'altra lascia ancora molti dubbi sulla qualità di tali informazioni. La comunicazione è istituzionale, tutt'altro che confidenziale: si ha a che fare con siti-brochure o siti-comunicati stampa dove i contenuti informativi si limitano a informazioni pratiche piuttosto fredde e standardizzate. Mancano totalmente quelle possibilità di interazione e collaborazione che permetterebbero all'utente di entrare in contatto con forme di comunicazione personalizzate, accedendo a nuovi livelli di *richness*.

Già più di dieci anni fa un articolo di Micelli, Legrenzi e Moretti (1998) sottolineava il differente sviluppo di dimensione informativa a dimensione interattiva nei siti internet museali. Le possibilità di sviluppare forme di interazione dirette con gli utenti (ipoteticamente *ricche*) venivano trascurate a favore di informazioni pratiche o di contenuto standardizzate. In questo modo le principali potenzialità del canale web identificate da Evans e Wurster non venivano sfruttate e il portale *online* si limitava ad essere una vetrina virtuale o, nella migliore delle ipotesi, un database di informazioni. A dieci anni di distanza la situazione non è sostanzialmente cambiata e non si può dire che venga riservato molto spazio alla voce dell'utente. Se negli anni Novanta ciò poteva essere scusato per la novità del campo di applicazione tecnologico-museale, al giorno d'oggi questa scelta sembra individuare una rinuncia precisa, quasi il riconoscimento dell'impossibilità, per i canali web, di creare forme di relazione profonde.

---

<sup>3</sup> In modo simile Negroponete (1995) sostiene la capacità degli alfabeti digitali di rendere più appaganti e "intelligenti" le forme di comunicazione dei media di massa.

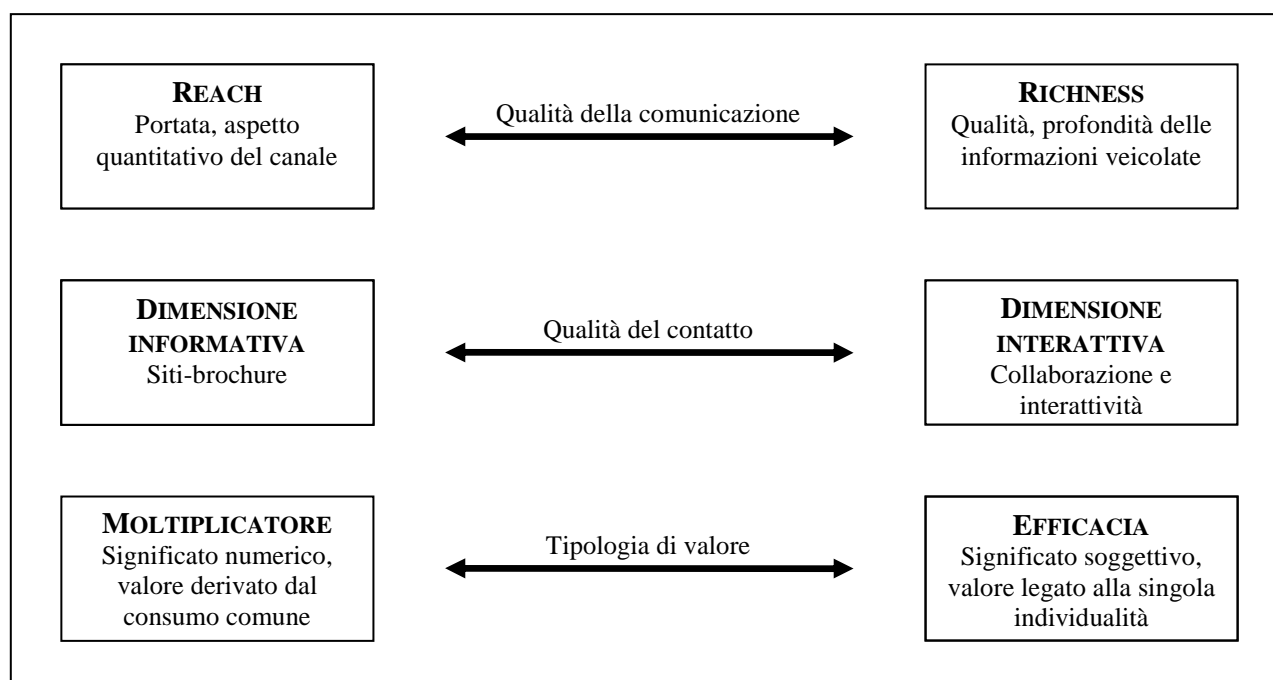
Allargando ulteriormente il livello di generalizzazione di questi problemi (l'impossibilità di coniugare una comunicazione di ampia portata con alti standard qualitativi e la difficoltà a sviluppare rapporti interattivi e personalizzati tramite web) si può fornire un'interpretazione comprensiva della questione grazie alla teoria di Rullani (2004) sui *drivers* di valore del prodotto culturale. Questi *drivers* consistono in:

- efficacia: il valore per il singolo, i significati personali e puramente soggettivi;
- moltiplicatore: il significato sociale/numerico, legato al numero di utilizzi, il riconoscersi di più persone in una stessa tipologia di consumo culturale;
- coefficiente di appropriazione: il controllo proprietario di un soggetto nei confronti del prodotto.

Al di là del coefficiente di appropriazione, quello che interessa nel presente discorso è la dinamica che si instaura tra efficacia e aspetto moltiplicatore. L'impiego di media tecnologici ad ampia portata rischia infatti di valorizzare eccessivamente i significati collettivi e potenzialmente omologanti della massa a sfavore di quelli personali, specifici e irriproducibili del singolo.

In tutti questi casi, per ragioni diverse, la crescita di  $n$  [moltiplicatore] avviene a scapito di  $v$  [efficacia], ossia abbassando il livello di servizio, per far sì che la conoscenza messa in rete costi il meno possibile e raggiunga un numero massimo di potenziali utenti. (Rullani 2004, p. 223)

Il valore collettivo e puramente numerico aumenta, ma la qualità per il singolo e il suo riconoscimento personale all'interno del sistema rimangono trascurati. I problemi posti da questi *trade-off* costringono l'organizzazione museale che desidera approfittare dei vantaggi della de-materializzazione offerti dalle nuove tecnologie, ad operare in un ambito di estrema complessità. Bisogna lavorare bilanciando interessi completamente contrapposti, riuscendo ad approfittare dei vantaggi moltiplicatori offerti dai canali digitali moderni e contemporaneamente preservando l'individualità dell'utente e la qualità della comunicazione da una deriva massificatoria.



**Fig. 1** Alcuni trade-off presenti nelle forme di comunicazione tecnologica e remota, sviluppate con approccio immateriale. Fonte: nostra elaborazione su Evans - Wurster (2000), Rullani (2004) (2006), Micelli - Legrenzi - Moretti (1998).

## I social network come prospettiva di risoluzione

Una risposta teorica a queste tematiche può essere fornita da nuovi strumenti web come i social network. Il boom dei social network del 2007-2008<sup>4</sup> ha suggerito nuove modalità di utilizzo del web nella prospettiva di sviluppo di forme di relazione comunitarie dove singolo e gruppo, qualità e quantità sono valorizzati congiuntamente. In questi ambienti si riesce a ragionare su quel piano intermedio di cui si parlava in precedenza. Il concetto di comunità insito in questi strumenti permette di portare avanti contatti maggiormente selettivi, personali e direzionali, rispetto ad un normale sito web, mantenendo comunque alti livelli numerici. I social network permettono ad un'organizzazione di avere un'idea più precisa dei propri interlocutori (numero, età, interessi) e di conseguenza di potersi rapportare con essi in modo più efficace. Allo stesso modo anche per gli utenti si riscontrano simili vantaggi, con la possibilità di conoscere e relazionarsi direttamente con altri utenti e con l'organizzazione stessa.

Contemporaneamente aumenta la velocità e la semplicità del contatto che può andare dal semplice commento, alla pubblicazione di file, fino alla collaborazione vera e propria nella creazione di contenuti. Quindi anche la dimensione interattiva, solitamente non sfruttata all'interno dei canonici siti internet museali, grazie all'affiancamento al sito web di un insieme di social network, può essere finalmente soddisfatta con maggiore efficacia.

<sup>4</sup> Per questa parte ci si riferisce all'intervento di Ludovico Solima, *Social Network, verso un nuovo paradigma della domanda culturale*, al Convegno annuale di Sinergie, *Cultura, Arte e Management: Frontiere e Connessioni*, svoltosi a Trento il 27 e 28 novembre 2008.

A questi vantaggi se ne aggiunge poi uno più strettamente materiale: l'assenza di costi connessi all'apertura di una pagina su un social network. Qualsiasi organizzazione può infatti stabilire presenze ufficiali su social network senza incorrere nei costi diretti che la creazione di un normale sito web comporterebbe.

I social network possono essere suddivisi in *people focus* e *hobby focus*: i primi non hanno caratteristiche tematiche particolari e offrono generici servizi di contatto; i secondi hanno invece una caratterizzazione più marcata e riguardano particolari interessi o attività (la fotografia, i video, la musica, ecc.).

Per i social network *people focus* i vantaggi ottenibili da un'organizzazione museale che li impiega sono principalmente di natura relazionale. Essi costituiscono un nuovo canale di contatto molto più diretto e personale rispetto ad un tradizionale sito web. Per quelli *hobby focus* la dimensione collaborativa è preponderante. In questi casi (ma il discorso vale in una certa misura anche per i network *people focus*), si può parlare di vero e proprio coinvolgimento della domanda nella definizione dell'offerta. Il fruitore partecipa alla produzione culturale segnalando materiali di interesse per la comunità o caricando file di propria produzione.

La distinzione non è comunque così netta e sia social network *people focus* che *hobby focus* concorrono similmente a fornire funzionalità interattive (contatto e commenti) e collaborative (produzione di contenuti). In questo modo si ha a che fare con forme di produzione culturale chiamate Pro-Am (Anderson 2008), per la loro capacità di coinvolgere nella creazione dei contenuti, professionisti e amatori, attori dell'offerta e della domanda.

In ambito museale un esempio importante è rappresentato dalla mostra fotografica online *How we are now: Photographing Britain*, organizzata dalla Tate Britain Gallery nel 2007 impiegando come supporto il social network fotografico Flickr<sup>5</sup>. L'utilizzo di Flickr esemplifica bene la possibilità offerta dai social network e dagli approcci intangibili da essi veicolati, di facilitare lo sviluppo di nuovi progetti (movimentare patrimoni e attività in maniera agile) e nel contempo coinvolgere con mezzi estremamente rapidi i rappresentanti della domanda, solitamente relegati nel ruolo di semplici consumatori culturali. In questo caso, attraverso la pubblicazione dei propri lavori su Flickr, essi diventano anche produttori, vedendo esposte le proprie immagini sia sul network online<sup>6</sup> (un canale virtuale quindi) sia su schermi situati all'interno del museo (un canale ibrido che inserisce le caratteristiche dello *slide show* all'interno della sede espositiva tradizionale). Ad aumentare questo corto circuito tra fisico e immateriale, tra mostra tradizionale e nuovi progetti *web*; quaranta lavori venivano poi selezionati per essere stampati ed esposti all'intero delle sale (canale fisico), andando così a costituire una "normale" mostra fotografica. Ciò dimostra l'estrema permeabilità a cui vengono sottoposte le categorie di domanda e offerta, realtà e virtualità, fisicità e intangibilità, consumo e produzione, nel momento in cui vengono inseriti questi nuovi strumenti tecnologici all'interno della produzione culturale.

Come effetto negativo, la gestione di sistemi che esternalizzano la produzione di una parte dei contenuti agli utenti della domanda, comporta una perdita di controllo proprietario e un abbassamento della qualità dei contenuti, che spesso un'organizzazione non è disposta ad

---

<sup>5</sup> [www.minervaeurope.org/publications/handbookwebusers\\_it/chapter1\\_2.html](http://www.minervaeurope.org/publications/handbookwebusers_it/chapter1_2.html).

<sup>6</sup> <http://www.tate.org.uk/britain/exhibitions/howweare/slideshow.shtm>.



accettare. Si può andare dalla pubblicazione di un commento non gradito, alla divulgazione di informazioni errate da parte degli utenti, fino all'upload di contenuti non conformi al profilo che l'organizzazione vuole tenere. La limitazione del controllo proprietario sui contenuti è il prezzo da pagare per avere in cambio sistemi di produzione culturale che si autogestiscono e che coinvolgono in maniera profonda l'audience di riferimento. Anche in questo caso ci si trova davanti a due politiche contrapposte che, ugualmente, determinano costi e benefici. Da una parte sistemi di pieno controllo dei contenuti che permettono la perfetta verifica delle informazioni veicolate dall'organizzazione ma che creano una forte separazione tra istituzione e audience. Dall'altra sistemi che si sviluppano e gestiscono da soli, grazie alla collaborazione degli utenti ma che non consentono un controllo completo delle informazioni. Un esempio di questo tipo è costituito da Wikipedia. Wikipedia rappresenta un sistema di produzione culturale, in questo caso un'enciclopedia, che ha abbandonato ogni forma di controllo proprietario per fare sì che i contenuti vengano autoprodotti dagli utilizzatori stessi del sistema. Questo da una parte permette di avere automaticamente un numero di definizioni infinitamente più grande rispetto a quello disponibile in un'enciclopedia cartacea, continuamente aggiornate e corrette, ma d'altra parte favorisce anche una diminuzione della qualità. Sistemi di questo tipo funzionano bene sui grandi numeri e sulla qualità generale del servizio ma possono fallire nella correttezza di singole voci di definizione, cosa che invece in un'enciclopedia cartacea difficilmente accade.

Al di là di queste riserve, i social network sembrano poter correggere le lacune presenti nei siti internet e nelle organizzazioni museali dal punto di vista della comunicazione e dell'interazione. In presenza di una domanda sempre più esigente, in cerca di esperienze autentiche e di un riconoscimento effettivo della propria individualità, il loro vantaggio maggiore risiede proprio nella possibilità di creare comunità interattive: reti di persone in cui l'unicità dell'individuo può essere espressa all'interno di una comunità più vasta. In questi sistemi, ai vantaggi legati all'esperienza soggettiva si aggiungono quelli derivati dal gruppo, dove i contatti, gli scambi vicendevoli e l'interazione comunitaria favoriscono lo sviluppo di una conoscenza condivisa che giova congiuntamente al singolo, all'organizzazione e alla comunità nel suo insieme. A differenza dei siti museali tradizionali, dove l'utente si trova davanti ad una serie di contenuti informativi a cui ha accesso in maniera distaccata, con i social network l'aumento della dimensione interattiva consente ad una persona di interagire con altri utenti ed entrare in contatto più diretto con l'organizzazione che gestisce la pagina. Ci si avvicina in questo modo ad una situazione di simmetria informativa dove la comunità nel suo insieme, attraverso l'interazione, il commento, la produzione e la condivisione di contenuti, contribuisce a creare valore con l'organizzazione.

I social network rappresentano così un'occasione di sviluppare comunicazioni, ma anche produzioni museali totalmente immateriali dove gli aspetti qualitativi del contatto non vengono annullati totalmente dalle caratteristiche moltiplicatorie del mezzo. Se sul finire del 2008 si notava, non senza un po' di sorpresa, l'apertura di presenze ufficiali su social network da parte di molti musei di livello mondiale<sup>7</sup>, oggi questa pratica non sorprende più e anzi viene avvertita quasi come una normalità. Ogni utente si aspetta di poter ritrovare nel

---

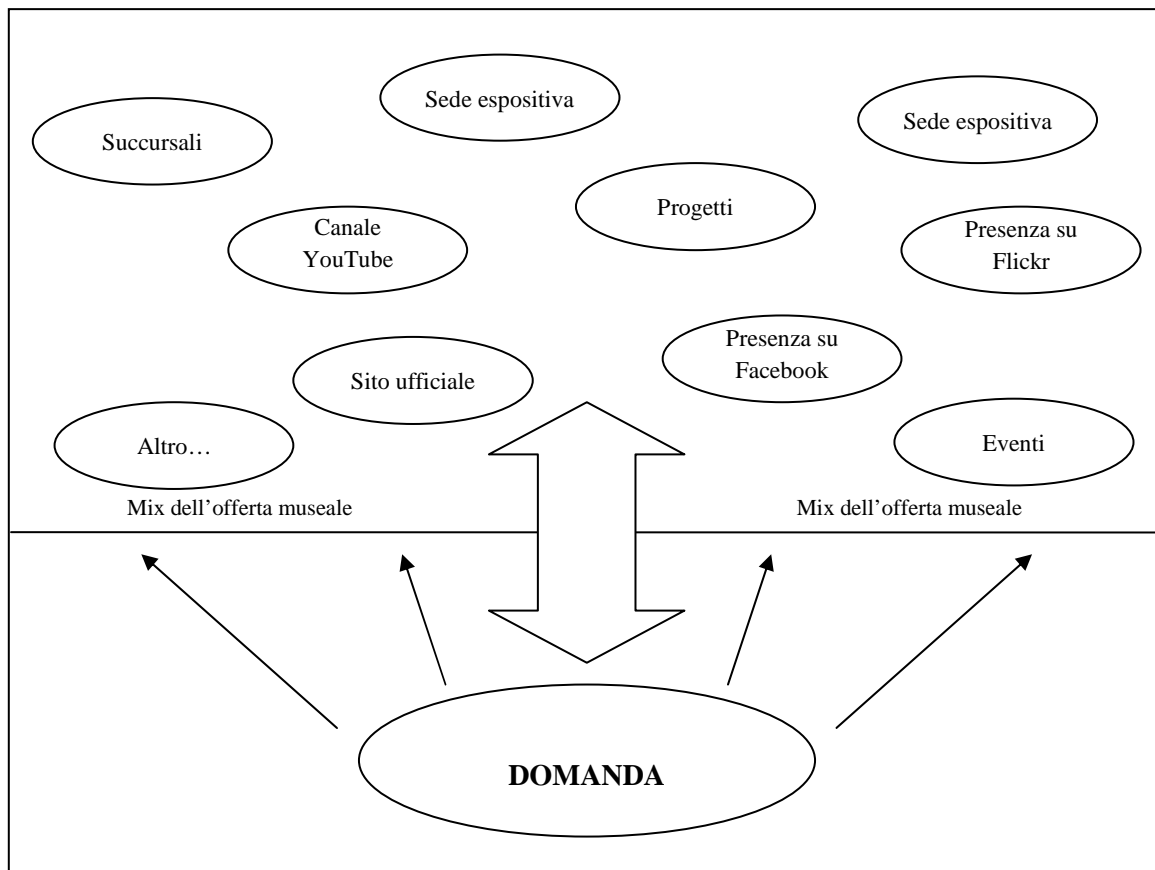
<sup>7</sup> Nel Convegno annuale di Sinergie, *Cultura, Arte e Management: Frontiere e Connessioni*, svoltosi a Trento il 27 e 28 novembre 2008, Ludovico Solima notava proprio la novità di questa pratica da parte delle maggiori istituzioni museali mondiali.

mix di social network di suo utilizzo riferimenti e contatti con il proprio mondo di preferenze, con i suoi gusti, i prodotti e le istituzioni del mondo reale con cui entra in contatto. Oltre a questo si aspetta anche di poter far sentire la propria voce, di vedere riconosciuta la propria individualità dalla comunità di riferimento e dalle organizzazioni con cui entra in contatto. Per questi motivi un'organizzazione non può rifiutarsi di stabilire la propria presenza sui più importanti network del web - la conseguenza potrebbe essere il proliferare di innumerevoli *fan pages* sottratte al controllo dell'organizzazione - e non può neppure esimersi dal coinvolgere la domanda in rapporti sempre più stretti e collaborativi, senza i quali gli utenti si sentirebbero estranei rispetto alle iniziative del museo.

Nell'arco di un anno e mezzo sembra quindi che l'impiego di social network da parte dei musei non sia più un fattore distintivo quanto piuttosto una metodologia corrente che, di conseguenza, entra nelle aspettative naturali dell'utenza. In altre parole, l'assenza di un web mix museale in grado di coprire i maggiori portali online, rappresenta un elemento negativo per la domanda, più di quanto una presenza completa possa apparire una strategia d'azione sofisticata o innovativa. Il collegamento tra mondo fisico e mondo virtuale/immateriale operato da internet prima e ultimamente dai social network appare sempre più come una normalità.

Come conseguenza l'avvento dei social network ha posto fine alle lunghe discussioni tra i sostenitori di un ruolo complementare della tecnologia all'azione museale e quelli favorevoli a forme museali completamente autonome, i cosiddetti musei virtuali. L'impressione è che ormai le persone sviluppino i propri interessi su un doppio binario reale-virtuale in cui la tecnologia non è né un semplice richiamo virtuale che indirizza l'utente verso un corrispettivo fisico, né un mondo autosufficiente che può tagliare i ponti con la realtà materiale che lo circonda. È difficile stabilire, ad esempio, se un social network *people focus* serva ad indirizzare verso contatti reali o se viceversa abbia vita autonoma nello sviluppo di relazioni che si concludono unicamente nella virtualità. Probabilmente in entrambe le prospettive c'è un po' di verità e l'utente si trova a costituire un mix di relazione complesso in cui i diversi piani sono integrati in maniera congiunta ed indistinta.

Dal punto di vista museale il discorso è lo stesso: le risorse digitali oggi a disposizione possono servire sia ad indirizzare l'utenza verso l'offerta reale del museo sia a sviluppare progetti online autosufficienti. Ma come suggerisce il caso *How we are now* della Tate Britain i due universi (virtuale-reale; online-offline) rappresentano, agli occhi dei clienti, componenti della stessa offerta, sviluppati secondo le specificità del mezzo impiegato. Per questo motivo anche i discorsi sull'esperienza e le forme di interazione sviluppabili attraverso contatti remoti rispondono a simili considerazioni. Da una parte i social network e le risorse internet in generale non possono limitarsi semplicemente a indirizzare gli utenti verso forme di esperienza, come quella della visita reale sviluppabile solo nel mondo fisico; dall'altra difficilmente possono ambire a ricreare quelle stesse esperienze, caratteristiche del mondo reale, nel contesto digitale del web. La prospettiva più realistica è quella di creare *nuove* forme di esperienza adatte alle caratteristiche del medium utilizzato, in grado di rappresentare un fattore di attrattiva autonomo, ma comunque interrelate con il mix di offerta museale rimanente. Per i social network queste nuove forme specifiche di esperienza sono legate alle possibilità interattive e collaborative, e in generale a tutti gli aspetti legati alla creazione di comunità e reti di persone.



**Fig. 2** Ipotesi della percezione della domanda rispetto al mix di offerte museali che integra diverse componenti, di natura, ambiente e tecnologia eterogenee. Ogni componente soddisfa bisogni diversi, sviluppa valore in modo diverso ed è autosufficiente, ma tutte fanno parte dell'offerta culturale nel suo insieme (autosufficienze e integrazione). Fonte: nostra elaborazione.

L'ingresso di questi strumenti nelle aspettative naturali delle persone determina la necessità di assicurare una presenza istituzionale e di buona qualità da parte delle organizzazioni museali sui principali social network presenti.

Da qui deriva l'importanza della scelta strategica dei portali con cui realizzare la propria costellazione di offerta online. Vanno scelte piattaforme virtuali in grado di raccogliere intorno a sé maggiori comunità di persone e di fornire una comunicazione di buon livello qualitativo (nella praticità, nella velocità, nella chiarezza e nell'aspetto grafico). Il fatto che, ad esempio, le organizzazioni culturali si siano accostate a piattaforme come Facebook, Twitter e Flickr, ignorandone altre come Myspace, è legato proprio alla qualità e alla reputazione di cui gode il portale.

La necessità odierna di coprire in maniera ufficiale più fronti di offerta online determina un aumento della complessità dell'offerta museale. Ormai non si ragiona più in un contesto di dualità, contrapposizione o complementarità tra virtuale e reale, come ha suggerito fino adesso la letteratura dedicata a queste tematiche. Al contrario, il sistema nel suo insieme si frammenta in innumerevoli altri canali che mettono in crisi l'idea di impermeabilità o limitata comunicabilità tra i due universi. Il fruitore di oggi si trova davanti ad un fronte d'offerta che coinvolge indistintamente canali fisici (sede espositiva, succursali, pubblicazioni, eventi, progetti speciali, mostre itineranti) e virtuali (sito internet ufficiale, presenza, su Facebook,

Youtube, Flickr, ecc.); ognuno di questi canali risponde a funzionalità particolari adatte alla natura del mezzo impiegato e costituisce una componente insieme complementare e autonoma, che va a costituire l'offerta del museo nel suo insieme.

In questo complesso sistema il ruolo dei social network sembra proprio quello intermedio, di collante tra esperienze autentiche e numericamente rilevanti, tra funzionalità informativa e interattiva, tra efficacia e aspetto moltiplicatorio. Chiaramente un social network non potrà sostituirsi al ruolo svolto dal sito ufficiale o all'esperienza di visita tradizionale, ma assolverà a un ruolo di complemento a livello informativo, interattivo e collaborativo, volto a sviluppare comunicazioni in cui i significati personali dell'individuo vengono valorizzati all'interno degli aspetti moltiplicatori e prettamente numerici del mezzo di comunicazione.

## Il caso MoMA

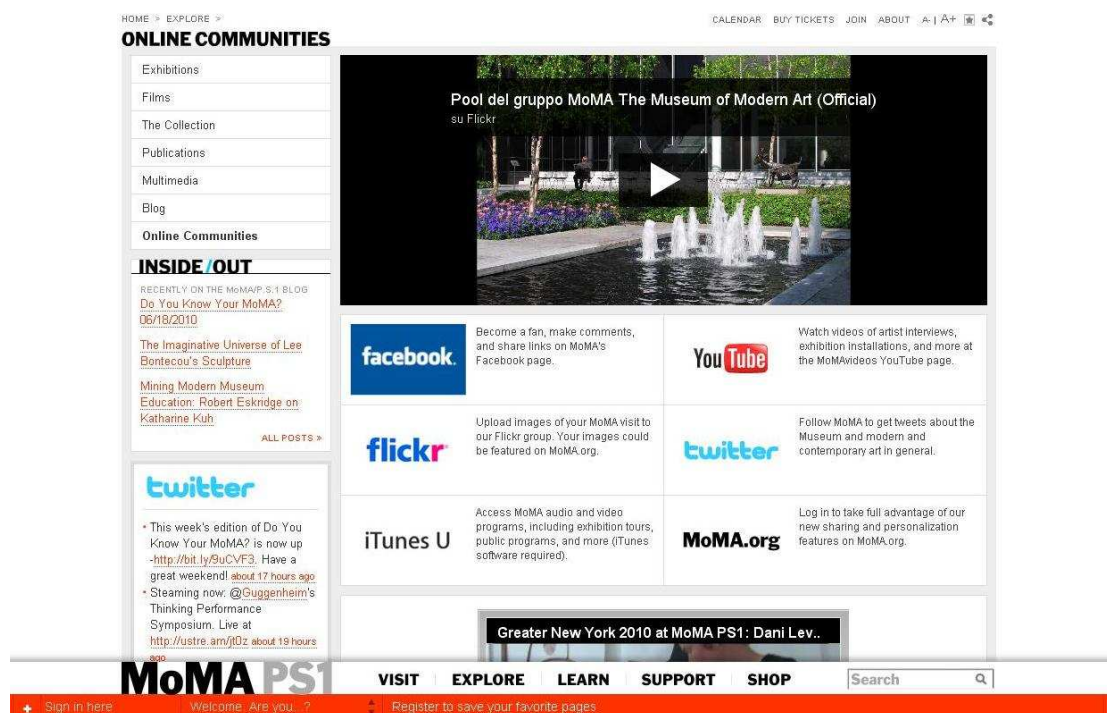


Fig. 3 Pagina di [www.moma.org](http://www.moma.org) dedicata alle comunità online.

Oltre al caso della Tate Britain citato in precedenza e riferito ad un progetto espositivo particolare, si può osservare il mix di offerta del Museum of Modern Art di New York per vedere come l'impiego di social network - inseriti attorno al "perno" centrale del sito ufficiale e, ovviamente, legati alle attività fisiche del museo reale - integrino la produzione culturale di un museo in regime di gestione operativa. In questo caso infatti non ci si riferisce ad un progetto particolare ma ad un utilizzo ordinario dei social network volto a integrare gli aspetti relazionali e collaborativi dell'offerta museale.

Come si vede nella sezione *home* → *explore* → *online communities*, le presenze ufficiali del museo sui diversi portali vengono esplicitate chiaramente. Come ci si può aspettare i social network prescelti rispondono a due principali requisiti: uno prettamente numerico (sono i portali più in voga e che radunano grandi comunità di persone); uno più specificamente qualitativo (sono i più curati qualitativamente e quelli che godono di reputazione migliore). In

questa maniera già a partire dalla scelta si vede come si cerchi di giungere a un buon compromesso all'interno del *trade-off* tra *reach* e *richness*, valorizzando l'esperienza personale all'interno di sistemi dalla forte componente numerica.

La selezione, oltre al sito ufficiale, comprende anche:

- Facebook, *become a fan, make comments, and share links on MoMA's Facebook page*; che consente all'utente l'upload di contenuti (immagini, link a video o a siti internet), la possibilità di lasciare commenti, di interagire con gli altri utenti e l'organizzazione. Dal punto di vista del museo questo canale consente di pubblicizzare e veicolare contenuti e informazioni all'interno della comunità di Facebook.

- Youtube, *watch videos of artist interviews, exhibition installations, and more at the MoMAvideos YouTube page*; in questo caso l'impiego del social network è indirizzato quasi interamente alla veicolazione di contenuti video, sui quali comunque è possibile interagire con commenti.

- Flickr, *upload images of your MoMA visit to our Flickr group. Your images could be featured on MoMA.org*; per questo *network hobby focus* al di là delle funzionalità di contenuto (guardare le foto già presenti) e interattive (lasciare commenti alle foto già presenti), l'aspetto più importante è rappresentato dalla dimensione collaborativa, con la possibilità di caricare le foto della propria visita a MoMA e, in alcuni casi, di vederle pubblicate su MoMA.org.

- Twitter, *follow MoMA to get tweets about the Museum and modern and contemporary art in general*; Twitter funge più semplicemente da agile canale informativo sulle ultime novità legate al museo, per realizzare forme di contatto abbastanza dirette e confidenziali tra utente e organizzazione.

- iTunes U, *access MoMA audio and video programs, including exhibition tours, public programs, and more*; in questo caso non si può parlare di vero e proprio social network ma di applicazione volta a trasmettere in maniera digitale contenuti di varia natura.

Come si può vedere le finalità di questa costellazione di offerta web sono molto varie e vanno da semplici funzionalità informative e promozionali ad effetti di coinvolgimento e interazione più interessanti. In breve il web mix di MoMA risponde ad esigenze:

- informative: (Twitter, Facebook, MoMA.org) con orari, giorni di apertura, notizie su nuovi progetti, inaugurazioni, ecc.

- contenutistiche: (Youtube, Flickr, iTunes U, MoMA.org) con la messa a disposizione sui canali digitali di foto, video, interviste, approfondimenti, contenuti interattivi, ecc.

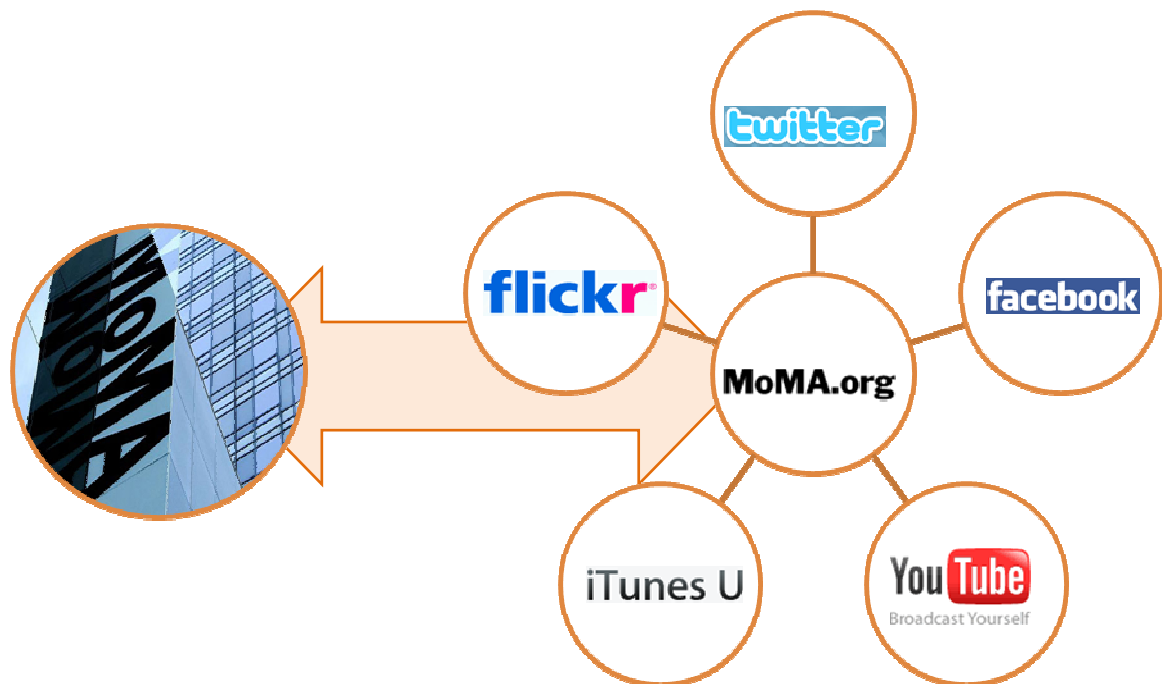
- interattive/comunitarie: (Facebook, Youtube, Flickr) con la possibilità di entrare in contatto con l'organizzazione e altri utenti, oppure commentare contenuti presenti sul portale.

- di collegamento: (Facebook, Twitter, MoMA.org) per guidare e indirizzare gli utenti verso contenuti, attività e iniziative presenti su altri nodi della costellazione web.

- collaborative: (Facebook, Flickr) coinvolgere gli utenti nella produzione di contenuti, principalmente immagini.

Si vede in questo modo come la presenza ulteriore di questi portali integri l'offerta culturale di un'organizzazione attraverso applicazioni molto diverse tra loro ma strettamente collegate. Queste valorizzano l'offerta web nel suo insieme, mettendo in relazione mobile i contenuti prodotti dal museo, e sviluppando contemporaneamente relazioni interattive e collaborative

con gli utenti, anche attraverso un mezzo remoto come il web. Attraverso la costituzione di comunità si può quindi ipotizzare uno sviluppo di significati che tragga vantaggio dalla natura moltiplicatoria di internet senza, per questo, trascurare eccessivamente i significati dell'individuo e il suo riconoscimento all'interno di una comunità di persone.



**Fig. 4** Rappresentazione del rapporto tra offerta fisica e mix di offerte virtuali di MoMA. Fonte: nostra elaborazione.

## Conclusioni

La risposta dei social network ai problemi posti dalla de-materializzazione dei patrimoni museali attraverso i media digitali, suggerisce nuove possibilità di interazione tra istituzione e fruitori. In questo momento è ancora difficile comprendere se e in che maniera l'ingresso di questi strumenti cambierà le caratteristiche dell'azione museale; quello che si può dire è che i social network sono già entrati nelle abitudini degli utenti e che anche i musei hanno cominciato a prendere atto di questa situazione. L'impiego dei social network andrebbe quindi considerato non un fattore di distinzione all'interno della comunicazione museale, ma - adottando un'ottica negativa - una nuova aspettativa della domanda che attende di essere soddisfatta.

Se quindi sono indubbi i vantaggi che l'inserimento dei social network potranno apportare all'azione museale, non va dimenticato che essi necessitano anche di tempo e risorse per essere gestiti al meglio. Ai vantaggi di cui si fanno portatori corrispondono nuove responsabilità per controllarli e gestirli in maniera adeguata: essi costituiscono nuovi fronti di azione che inevitabilmente allargano il campo di attività che l'organizzazione è chiamata a svolgere.

La normalità con cui vengono ormai percepite le risorse online e l'ibridazione sempre più forte tra mondo materiale e intangibile, fisico e virtuale, modificano le discussioni su musei e nuove tecnologie rispetto a quanto si diceva un decennio fa. Al giorno d'oggi sembra che le nuove innovazioni stiano abbattendo la distinzione tra realtà e virtualità, favorendo una percezione del mondo in cui materialità e immaterialità risultano connesse. Per questo i musei dovrebbero considerare i propri canali, siano essi appartenenti all'uno o all'altro mondo, come elementi autosufficienti, con funzionalità diverse, ma tra loro interrelati per comporre un'unica grande offerta di livello superiore.

Infine, i social network nella prospettiva di un'azione museale totalmente intangibile, affidata ad internet, consentono in misura maggiore rispetto ai siti web tradizionali la valorizzazione dei significati e dell'apporto del singolo, in un contesto caratterizzato comunque da un forte aspetto quantitativo.

## **Bibliografia**

ANDERSON CHRIS (2004), "The Long Tail. Forget squeezing millions from a few megahits at the top of the charts. The future of entertainment is in the millions of niche markets at the shallow end of the bitstream", in *Wired*, n. 10.

ANDERSON CHRIS (2008), *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Codice Edizioni Paperback, Torino.

BENJAMIN WALTER (1966), *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*, Einaudi, Torino.

BODO SIMONA (2000) (a cura di), *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, Edizioni della fondazione Giovanni Agnelli, Torino.

CINQUEGRANI ROBERTO, SICCA LUIGI MARIA (1994), "Conoscenza e creazione di valore negli studi di Richard Normann. Alcuni spunti di riflessione", in *Quaderni di Stoà*, n. 1, pp. 40-46.

COLBERT FRANÇOIS (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, Etas, Milano.

EVANS PHILIP, WURSTER THOMAS S. (2000), *Blown to Bits. How the new economics of information transforms strategy*, Harvard Business School Press, Boston.

FELICIATI PIERLUIGI, NATALE MARIA TERESA (2009) (a cura di) *Manuale per l'interazione con gli utenti del Web culturale*, in Minerva Ec, [www.minervaeurope.org/publications/handbookwebusers\\_it/chapter1\\_2.html](http://www.minervaeurope.org/publications/handbookwebusers_it/chapter1_2.html).

FERRARI SONIA, VELTRI ANNA RITA (2008), "L'approccio esperienziale nell'offerta dei beni culturali. Il caso di 'emozioni da museo'", in *Finanza marketing e produzione*, n. 4, pp. 66-95.

GALLUZZI PAOLO, VALENTINO PIETRO A. (1997) (a cura di), *I formati della memoria. Beni culturali e nuove tecnologie alle soglie del terzo millennio*, Giunti, Firenze.

MICELLI STEFANO, LEGRENZI PAOLO, MORETTI ANDREA (1998), "Musei virtuali, Internet e domanda di beni culturali", in *Sistemi Intelligenti*, a. X, n. 2, agosto, pp. 245-267

MORETTI ANDREA (1999), *La produzione museale*, Giappicchelli Editore, Torino.

NEGROPONTE NICHOLAS (1995), *Essere digitali*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.

NORMANN RICHARD, RAMIREZ RAFAEL (1995), *Le strategie interattive d'impresa. Dalla catena alla costellazione del valore*, Etas Libri, Milano.

NORMANN RICHARD, RAMIREZ, RAFAEL (1993), "From value chain to value constellation: Designing interactive strategy", *Harvard Business Review* (July-August), pp. 65-77.

PEACOCK DARREN, ELLIS DEREK, DOOLAN JOHN (2004), *Searching For Meaning: Not Just Records*, in *Museums and the Web 2004*,  
[www.archimuse.com/mw2004/papers/peacock/peacock.html](http://www.archimuse.com/mw2004/papers/peacock/peacock.html).

PINE B. JOSEPH II, GILMORE JAMES H. (2000) (I ed. 1999), *L'economia delle esperienze*, Etas, Milano.

RAMÍREZ RAFAEL (1999), "Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research", in *Strategic Management Journal*, Volume 20, Issue 1, pp. 49-65.

RIFKIN JEREMY (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Arnoldo Mondadori, Milano.

RULLANI ENZO (2004), *La fabbrica dell'immateriale. Produrre valore con la conoscenza*, Carocci editore, Roma.

RULLANI ENZO (2006) "La nuova economia dell'immateriale", in *Economia dei servizi*, n. 1, settembre-dicembre, pp. 41-60.

SBRILLI ANTONELLA (2001), *Storia dell'arte in codice binario. La riproduzione digitale delle opere d'arte*, Edizioni Angelo Guerini e Associati, Milano.

SOLIMA LUDOVICO (2004), *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Carocci Editore, Roma.

TATE BRITAIN, mostra *How We Are. Photographing Britain*, progetto *How We Are Now*.  
<http://www.tate.org.uk/britain/exhibitions/howweare/slideshow.shtm>