

Gennaro Iasevoli
Professore ordinario di Marketing Culturale
Direttore Master “Marketing e Organizzazione Eventi”

Università LUMSA di Roma
Via Borgo Sant’Angelo 13, 00193 Italia

gennaro.iasevoli@gmail.com
iasevoli@lumsa.it

Servizi innovativi nel contesto museale rivolti al segmento "famiglia": una comparazione tra la realtà italiana e quella internazionale

Abstract

While there is an increase in the number and quality of studies on museum visitors, it remains the perception of a lack of awareness of the marketing implications that may result from a systematic observations of customer behavior in the cultural sphere.

In this field, although the study of customers centered on socio-demographic criteria is undoubtedly one of the stream most traditional, its implementation still remains highly useful when top management of the museum can identify specific visitor segments - usually traditionally weaker culturally or with special needs about the culture - towards whom to develop many activities to enhance cultural services.

In Italy, among all possible segments classifying by socio-demographic criteria is possible to identify a segment that has been, for decades, a profound transformation process: in particular, it is families, which on the one hand continues to register an evolution of its composition and an increase in the number - now there are over 22 million households - and the other it is still far from developing high consumption of cultural services (especially if the situation compares with that of other advanced societies).

In this context, this paper has - first of all - the aim to analyze how to increase value for “family segment” in the different steps of museum visit process. As many studies have underlined, it is possible to provide many customized services before, during and post the visit to a museum, both inside museum that outside (especially by service online).

Another aim is to describe the orientation degree of Italian museums towards family segment; in order to achieve this purpose, an explorative survey (using the method of cases) was conducted making a comparison among some large international museums compared with those of many museums in Italy.

Premessa

Gli studi che riguardano il pubblico dei musei si stanno progressivamente affermando e affinando anche nel contesto italiano, come del resto avviene già da tempo nelle realtà internazionali più avanzate (Solima, 2008).

In particolare, se da un lato si registra una crescita del numero e delle specificità degli studi sui visitatori dei musei, dall'altro rimane ancora la percezione di una scarsa consapevolezza delle implicazioni manageriali e di marketing che possono derivare da una sistematica osservazione dei comportamenti e dei consumi in ambito culturale. Una maggiore analisi dei comportamenti e delle attese dei singoli visitatori non solo faciliterebbe una più approfondita e corretta definizione dei loro profili socio-demografici, ma - soprattutto - consentirebbe di identificare delle soluzioni innovative ed alternative al tentativo di accrescere il valore erogato ai clienti finali, in tutte le diverse fasi del processo di fruizione.

In questo ambito, sebbene lo studio del pubblico di un museo centrato su criteri di natura socio-demografica rappresenti indubbiamente uno dei filoni di analisi più antichi e tradizionali (Rentschler e Reussner, 2002), la sua applicazione rimane tuttavia di grande attualità laddove il management del museo riesca ad individuare specifiche fasce di pubblico – in genere tradizionalmente più deboli culturalmente o con necessità particolari riguardo i servizi culturali – verso cui sviluppare una serie di attività di valorizzazione dei servizi culturali.

In Italia, tra i tutti i possibili pubblici segmentabili con i criteri socio-demografici è possibile individuare un segmento che ormai da alcuni decenni registra un profondo processo di trasformazione: in particolare, si tratta delle strutture familiari, che da un lato continuano a far registrare una evoluzione della loro composizione e un incremento del numero complessivo – ormai si registrano oltre 22 milioni di famiglie – e dall’altro risultano ancora distanti dallo sviluppare elevati consumi di servizi culturali (soprattutto se la situazione si paragona con quella di altre società avanzate). Secondo esperti osservatori, il potenziale di mercato delle famiglie nei confronti dei servizi culturali erogati da un museo è più elevato se confrontato con quello di altri segmenti di clientela essendo determinato da “tre segmenti in uno” (McNeal 1992 e 1994): infatti, si hanno innanzitutto i componenti della famiglia come acquirenti autonomi (*primary market*), quindi i bambini come influenzatori dei comportamenti della famiglia (*influence market*), e infine i bambini come potenziali acquirenti futuri (*future market*). Sicuramente è anche questo il motivo per il quale grandi musei investono ingenti risorse economiche per l’organizzazione di servizi dedicati ai bambini e alle loro famiglie o più in generale ai servizi di “education” (ad es. il *Metropolitan Museum of Art* di New York nel 2006 ha investito circa il 10% del suo fatturato proprio sui servizi educativi); così come anche a livello di studi l’osservazione dell’esperienza vissuta dai bambini nei musei è sicuramente una di quelle su cui si è rivolta molta attenzione (Piscitelli e Anderson, 2001).

In questo contesto generale, si inserisce il presente contributo il quale persegue l’obiettivo di rilevare il grado di orientamento e le modalità con cui i musei italiani perseguono il tentativo di accrescere il valore erogato a questo specifico segmento di clientela; a tal fine è stata condotta un’indagine qualitativa (ricorrendo al metodo dei casi) sul comportamento di alcuni grandi musei raccogliendo e confrontando alcuni casi di grandi musei internazionali con quelli di altrettanti musei presenti in Italia.

Ne è emerso un quadro quali-quantitativo in cui si rilevano margini di sviluppo per il contesto italiano e notevoli opportunità per quei musei che decidono di progettare ed erogare servizi coerenti con le esigenze del visitatore famiglia, come del resto già avviene in molti altri paesi avanzati.

1. Le indagini sui visitatori dei musei e la dimensione del segmento "famiglia"

Le famiglie, soprattutto quelle con figli in età minore, rappresentano un pubblico che sicuramente potrebbe molto beneficiare del contributo educativo, sia sociale che culturale, di un museo (Jensen, 1994).

Eppure, in Italia, emerge un quadro dove le famiglie non sono particolarmente considerate come un potenziale visitatore di un museo – intesi nella loro globalità – o comunque verso cui dedicare servizi e risorse specifiche, anche se si evidenziano, sempre più spesso, casi di eccellenza o musei che iniziano a dedicare servizi ad hoc.

Una delle motivazioni di questo ritardo è certamente da ritrovare nel fatto che spesso i bambini sono visti come una tipologia di pubblico "scomodo", o invece da considerare nell'ambito del segmento dei gruppi scolastici. Nei casi più virtuosi, si tende a scindere le categorie degli adulti e dei bambini, per creare soluzioni differenziate; laddove una analisi più completa delle esigenze tanto dei genitori che dei figli non solo porterebbe ad individuare esigenze specifiche ma avrebbe anche il pregio di far emergere più chiaramente le opportunità che si otterrebbero rivolgendo un'offerta mirata a questo segmento. Innanzitutto, una prima opportunità si ricollega alla ragion d'essere del museo, ovvero alla missione di favorire lo sviluppo della cultura a vantaggio della collettività intesa in senso allargato. L'Italia è culturalmente, legalmente e religiosamente fondata sulla famiglia, e questo rafforza ulteriormente il principio per il quale anche i musei – soprattutto quelli pubblici - dovrebbero dedicare una particolare attenzione a questo segmento; inoltre, una educazione "alla cultura" rivolta ai bambini nel contesto familiare potrebbe – se ben organizzata – favorire lo sviluppo di una maggiore sensibilità verso tutto il settore culturale e quindi porrebbe le basi per un coinvolgimento futuro dei bambini una volta che questi ultimi saranno diventati adulti; con riferimento a quest'ultima affermazione, numerosi studi hanno di fatto dimostrato che sviluppare un ambiente in grado di favorire le interazioni all'interno dei membri della famiglia e tra quest'ultima e le opere facilitano – tra l'altro - l'apprendimento dei bambini (Blud, 1990, Guichard, 1995), la loro curiosità (McManus, 1987), la frequenza e la durata delle visite (Gottesdiener e Vilatte, 2001).

Un'ulteriore fonte di opportunità si riferisce alla consistenza sia numerica che comportamentale di questo segmento; facendo riferimento ai dati ISTAT contenuti nel documento "Strutture familiari e opinioni su famiglia e figli, 2006", si evince che in totale le coppie in Italia sono oltre 22 milioni ed in particolare quelle con figli rappresentano circa il 60% del totale (nelle loro differenti tipologie); più specificamente quelle che hanno figli al di sotto dei

13 anni (con classe di età del figlio più piccolo) rappresentano il 50,2% del totale famiglie con figli (ovvero circa il 30% del totale famiglie, quindi circa 6,6 milioni di famiglie). Una terza opportunità si rileva osservando il comportamento del segmento famiglia verso i servizi culturali e in generale verso il più ampio tema del turismo e del tempo libero. Innanzitutto, dalle varie fonti disponibili, risulta che “soltanto” il 37,3% dei bambini tra i 6 e 10 anni ha visitato un museo o una mostra nel 2005 (non è specificato con chi, ma è immaginabile che gran parte di tale percentuale sia attribuibile alle visite svolte con le proprie scuole) (Istat 2006). Inoltre, nel rilevare le motivazioni alla scelta di una destinazione culturale, la variabile un “posto adatto ai bambini piccoli” rappresenta una motivazione che interessa l’1,6% degli italiani e soprattutto il 17% degli italiani e il 13,9% degli stranieri che viaggia con bambini durante i viaggi a finalità culturale (fonte ISNART-Unioncamere 2008).

Questi dati, seppur frammentati, offrono un’idea della consistenza dimensionale di questo segmento di pubblico, ed anche le opportunità che i musei potrebbero conseguire, sia in termini socio-culturale che economici, qualora fossero in grado di rivolgere un’offerta mirata ed idonea a soddisfare le attese di questo particolare segmento di pubblico.

Tab. 1 - Persone di 6 anni e più che hanno visitato musei e mostre nei 12 mesi precedenti l'intervista per sesso e classe d'età – Anni 2000-2005 (%)

SESSO	2000	2001	2002	2003	2005
Maschi	28,5	28,1	28,1	28,3	27,7
Femmine	28,6	28,0	28,1	28,7	27,6
CLASSI D'ETÀ ⁷					
6-10	38,5	36,4	36,4	36,5	37,3
11-14	46,8	47,3	49,8	48,5	51,2
15-17	40,0	39,4	43,2	40,8	43,2
18-19	39,2	39,4	39,8	37,6	42,4
20-24	34,0	34,7	30,5	31,5	33,2
25-34	34,0	30,9	32,1	31,7	30,1
35-44	30,9	31,7	30,4	30,8	29,8
45-54	31,9	31,0	31,0	32,8	30,4
55-59	26,3	26,2	28,3	28,4	25,6
60-64	21,2	21,9	22,0	23,5	23,1
65-74	13,3	14,3	14,5	15,4	15,1
75 e più	6,4	5,6	6,0	6,3	6,5

Fonte: Istat, 2006

2. I servizi museali per accrescere il valore al segmento famiglia

A partire dagli anni Ottanta si è tornati a riflettere sul ruolo e la funzione del museo quale luogo deputato anche alla formazione e all'educazione delle persone; in particolare, prima di quel periodo si era soliti considerare il museo esclusivamente come un luogo di ricerca destinato ad un pubblico in grado di apprezzare il contenuto estetico delle opere e il cui fine "è in senso alto cultura estetica, e non didattico; contemplativo e non pedagogico" (Ferretti, 1987). Successivamente si è consolidato il concetto di favorire la crescita di una cultura di interpretazione e apprezzamento delle opere, anche se inizialmente tale attività didattica era pensata prevalentemente per le scuole (Blud, 1990); attualmente – soprattutto nelle altre economie avanzate – la cosiddetta "education" ha assunto le caratteristiche di una vera e propria area di sviluppo dei servizi, in cui operano professionisti con competenze in buona parte differenziate rispetto a quelle previste e rivolte agli insegnanti. Si pensi che in Francia il segmento dei ragazzi fino a 15 anni rappresenta dal 33% al 78% del pubblico dei musei scientifici (Mironer, 2001).

In effetti, la dizione che oggi si preferisce per descrivere questa tipologia di servizi è quella di "educazione" (De Luca, 2007), proprio per sottolineare che l'ambito di questa attività sta assumendo una dimensione sempre più autonoma che richiede livelli di specializzazione e competenze sempre più crescenti e distintive.

L'educazione ai beni culturali che oggi si può praticare ai musei è dunque un processo complesso che non coinvolge più esclusivamente le scuole o il pubblico specialistico (gli studiosi), ma che deve prevedere anche approcci didattici e comunicativi in grado di stimolare, intrattenere e coinvolgere (anche emotivamente) il visitatore comune. In particolare, coloro che, pur non avendo necessariamente competenze didattiche, si trovano - per vari motivi - a dover introdurre le esposizioni ad altre persone (si pensi al rapporto genitori figli piccoli durante la visita) (Marini Clarelli, 2005)

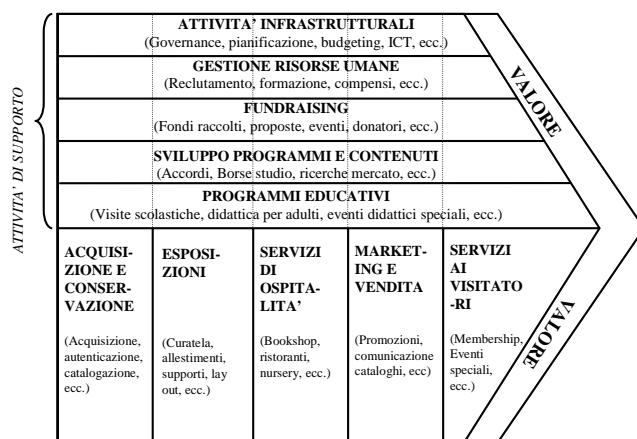
Il tentativo di progettare un'offerta di servizi didattico-educativi pensati per il segmento famiglia, dovrebbe comunque essere perseguito sempre avendo chiaro l'obiettivo di accrescere il valore complessivamente erogato e soprattutto percepito dal pubblico.

Come è noto, si possono immaginare differenti configurazioni di valore applicate al contesto dei servizi erogati da un museo. Secondo il classico modello della catena del valore proposto da Porter riguardo i musei (Porter, 2006), è possibile accrescere il valore complessivo innanzitutto presidiando e potenziando le attività primarie che riguardano l'acquisizione e la conservazione delle opere, l'esposizione delle stesse, i servizi di ospitalità e i servizi accesso-

ri, le attività di marketing e vendita e infine – come ultima attività primaria – i servizi di gestione dei visitatori e degli eventuali sostenitori (Fig. 1).

Per la generazione di valore attraverso le attività primarie è bene considerare anche l'importante ruolo e l'intensità delle attività di supporto: queste sono finalizzate alla gestione organizzativa, alla raccolta fondi, alla gestione del personale e dei progetti speciali. Inoltre, nell'ambito delle attività di supporto, Porter introduce esplicitamente i "programmi formativi" rivolti alle scuole, ad adulti o comunque a segmenti con esigenze ben specifici. In tal modo lo Studioso vuole proprio sottolineare che tali attività non rappresentano un'area accessoria del management di un museo, ma anzi una dimensione su cui impegnare risorse dedicate.

Fig. 1 - La catena del valore di un museo



Fonte: adattato da M. Porter (2006).

Volendo invece analizzare la catena nell'ottica del cliente, la prima configurazione di valore è quella che interessa la dimensione del servizio "percepito" e conseguentemente tutte le risorse utilizzate dal museo (input) per la generazione del servizio erogato. Tale configurazione si riferisce tanto alla percezione degli elementi tangibili di un museo (innanzitutto le opere esposte) ma anche agli elementi intangibili posti in essere più o meno consapevolmente da chi governa il museo stesso. Tale valore deriva naturalmente da un "valore realizzato" in quanto si palesa all'atto del trasferimento del servizio museale (inteso in senso lato) e si misura come la capacità di soddisfare sotto il profilo cognitivo, esperienziale e comportamentale, le attese dei differenti fruitori finali e intermedi.

Il valore realizzato è invece quello che attiene ai differenti processi di erogazione dei servizi (primari e secondari) ovvero alla produzione dei cosiddetti "momenti della verità" in cui potrebbe potenzialmente avvenire un contatto tra i clienti e l'organizzazione museale. L'ottica

in questo caso è più interna in quanto si analizzano le risorse (input) tangibili e intangibili (si pensi innanzitutto alla conoscenza) utilizzate per generare risultati offerti poi ai clienti (sotto forma appunto di valore percepito).

Per ottenere un elevato valore realizzato è altrettanto necessario che il museo sia in grado di configurare e produrre un coerente “valore generato” che si riferisce alla presenza e all’impiego di risorse presenti nel sistema museo e alla progettazione ed erogazione di tutti i processi messi in atto dal museo stesso. Le risorse sono innanzitutto di tipo finanziario e attingono ai trasferimenti ricevuti dagli enti pubblici o da soggetti privati, per singole attività o per la gestione nel suo complesso e in genere a tutte le risorse impiegate nei processi aziendali in dato periodo di riferimento.

A tali configurazioni di valore, ormai consolidate sia in dottrina che nella prassi, sempre più si aggiunge il valore “sociale” ovvero il valore complessivamente diffuso dal museo verso tutti i suoi possibili stakeholders; in tal senso, tale valore attiene alla generazione di risorse prodotte in termini socio-culturali, che quindi vanno ben oltre il rapporto cliente-museo (valore percepito) finendo per coinvolgere sia i soggetti singoli che l’intera comunità all’interno della quale il museo opera ed è inserito.

Volendo invece rappresentare la creazione di valore in una logica esperienziale e quindi nelle diverse fasi dei processi “d’uso”, rifacendosi anche alla ricerca IBM (2004), i cosiddetti momenti della verità, ovvero quelli in cui il visitatore può essere coinvolto in un’esperienza diretta, sono sostanzialmente tre: la fase di valutazione e informazione sulla visita (pre-visita), quella riguardante la visita vera e propria ed infine il post-visita con l’eventuale acquisto ed uso dei servizi accessori previsti dal museo, sia fisici che on line.

3. Esigenze dei visitatori e servizi di supporto alla visita

Proprio basandosi sul modello esperienziale del processo di fruizione del servizio (Falk e Dierking, 1992), è possibile individuare le possibili esigenze del visitatore “famiglia” e conseguentemente sviluppare tutte quelle attività e servizi che potrebbero favorire l’accrescimento del valore erogato e probabilmente una più positiva percezione dell’esperienza di visita.

In particolare, tale approfondimento del binomio esigenze (più o meno esplicitamente manifestate) e servizi erogabili è suddiviso sulla base dei tre momenti fondamentali in cui si svi-

luppa la relazione tra un museo e il suo pubblico: la pre-visita, la visita vera e propria e il momento post-visita.

3.1. Servizi per accrescere il valore erogato al segmento famiglia prima della visita

La pre-visita è solitamente considerata come il momento che intercorre tra la valutazione della decisione e l'attuazione della visita. In questa fase sono molto richiesti servizi informativi, di approfondimento, di coinvolgimento e di assistenza e conseguentemente risulta molto importante presidiare tali attività per una serie di motivi:

- innanzitutto, la necessità di instaurare un legame tangibile che sia in grado di facilitare la decisione (dei genitori) di effettuare la visita;
- inoltre, la necessità di fornire a genitori e ragazzi quegli strumenti pedagogici e le nozioni necessarie e utili per preparare la visita e in tal modo trarre il massimo insegnamento possibile dall'esperienza vissuta (Sterry e Beaumont, 2006).

Uno dei primi strumenti che possono adempiere a queste esigenze è rappresentato dai *supporti didattici* per gli adulti. E' importante non dimenticare che spesso la visita del segmento famiglia al museo costituisce un'esperienza nuova anche per gli adulti, i quali non sempre hanno informazioni approfondite sulla collezione esposta, e soprattutto non sempre sono in grado di illustrare le opere coinvolgendo i propri ragazzi. Per riuscire a visitare il museo nella piena consapevolezza dei contenuti esposti sia da parte dei grandi che dei piccoli è dunque opportuno che i genitori dispongano di quelle informazioni e di quegli strumenti necessari per descrivere le opere, preparando così il terreno per un'esperienza culturale qualificante. Le guide audio e cartacee, reperibili all'ingresso del museo, rimangono un supporto molto importante, che però se non opportunamente progettato sulle esigenze della famiglia potrebbe essere poco funzionale per questo segmento di visitatori il quale in genere ha poco tempo per fermarsi a leggere, ascoltare o visionare, e vive la visita al museo in modo più movimentato ed interattivo. E' dunque importante predisporre e mettere a disposizione una serie di strumenti on line che illustrino i temi di maggiore interesse; in questo modo i genitori possono acquisire quelle informazioni utili a stimolare la visita, per discutere degli elementi di interesse e per facilitare la focalizzazione dei concetti chiave che poi serviranno da base per valorizzare l'esperienza di visita ed eventualmente favorire il successivo approfondimento da parte dei figli.

Un altro strumento utile è quello relativo alle *attività multimediali ed interattive* dedicate ai ragazzi; è noto che le descrizioni fatte dai genitori e le discussioni introduttive sull'esperienza al museo non solo sono in grado di stimolare i bambini alla visita, ma soprattutto possono facilitare l'apprendimento soprattutto se accompagnate da supporti didattici interattivi direttamente destinati ai ragazzi. A livello internazionale si rilevano numerosi esempi multimediali dedicati ai ragazzi: in particolare, si tratta di siti web in cui i bambini, più o meno assistiti dai genitori (a seconda dell'età), possono accedere alle attività formative (strutturate sotto forma di giochi) che permettono l'interazione on line o il download di materiale da colorare, scrivere e disegnare. Tra questi, due esempi eccellenti di attività pre-visita sono l'"Art Safari" e il "Destination", entrambi collegati al *MoMA* di New York; il sito Art Safari invita i genitori e i bambini ad esplorare i quadri e le sculture del museo, incoraggiando l'interpretazione e l'apprendimento dell'arte attraverso l'osservazione e la condivisione delle opere. Una serie di domande guidano il bambino nella creazione di storie su quattro dipinti famosi. Si chiede ai genitori di domandare ai bambini più piccoli di parlare a proposito di cosa essi vedano e di digitare per loro le risposte, mentre i bambini più grandi possono interagire autonomamente con il sistema. Le domande proposte aiutano i bambini a sviluppare la capacità di osservazione ed analisi, spronandoli alla descrizione e al ragionamento. Nessuna delle domande proposte presuppone la conoscenza della storia dell'arte, queste mirano semplicemente a suscitare la naturale curiosità infantile, evocando risposte intuitive. Seguendo i percorsi proposti, il bambino ha inoltre l'opportunità di creare un proprio artwork, disegnando, colorando o modellando una scultura; i risultati finali possono essere pubblicati sul sito ed inseriti nell'apposita bacheca. Un altro esempio di sito dedicato al target family per la preparazione e l'approfondimento della visita al museo è il "Destination: Modern Art", sempre creato dal MoMA e specializzato per bambini tra i 5 e gli 8 anni (il sito web è basato sul libro *Art Safari: An Adventure in Looking, for Children and Parents at the Museum of Modern Art* di Joyce Raimondo pubblicato dal MoMA, nel 1997). Questo sito è basato sulla storia di un visitatore alieno in missione esplorativa per indagare sull'arte moderna; il simpatico personaggio interagisce con l'utente e lo guida in un tour virtuale della struttura, offrendo la possibilità di selezionare e così approfondire le varie attrazioni incontrate lungo il percorso. Per ogni oggetto di interesse possono essere compiute varie attività, che portano il bambino a riflettere e soffermare la propria attenzione sull'opera in questione. Si tratta di un galleria interattiva di introduzione al museo e alla struttura, attraverso la quale i bambini hanno l'opportunità di: a) imparare sui lavori contenuti nelle collezioni, b) guardare attentamente gli oggetti della collezione, c)

conoscere gli artisti, le loro tecniche ed aspirazioni, e d) applicarsi in attività sia online che cartacee.

Queste attività permettono ai bambini di arrivare al museo preparati ed incuriositi e di incentivare il loro coinvolgimento nella futura visita attraverso attività ludiche e operative che facilitano l'assimilazione delle informazioni e rendono la visita molto meno criptica e formale. Questo genere di preparazione risulta importante soprattutto per quei musei dove non possono essere realizzate iniziative specifiche all'interno della struttura, e in particolare i bambini non possono essere assistiti da servizi dedicati.

Un altro gruppo di servizi pre-visita proponibile al segmento famiglie è quello relativo ai servizi, di illustrazione delle attività offerte e degli strumenti utilizzabili per l'organizzazione della visita. Tale gruppo può incidere fortemente non solo sulla soddisfazione del segmento ma anche e soprattutto sul processo decisionale e dunque sull'effettivo compimento della visita. Il museo dovrebbe predisporre un canale diretto, web o telefonico, in cui rendere disponibili le informazioni di interesse del pubblico in esame, tra cui quelle sugli orari di apertura, su come raggiungere la struttura, sui servizi disponibili (parcheggio, guardaroba, ristorante, bookshop, ecc.), sulla presenza di visite guidate, su workshop ed eventi particolari, sulle tempistiche delle esposizioni disponibili e di quelle temporaneamente assenti, sui biglietti, sulle promozioni, categorie di prezzo, eccetera. Tali informazioni, dovrebbero essere rese disponibili in via generale per qualsiasi tipologia di visitatore, in quanto forniscono alla clientela un servizio informativo fondamentale ai fini di un'efficiente organizzazione della visita. Per quanto riguarda il segmento famiglia, oltre alle indicazioni circa guide, servizi e workshop specificamente dedicati, i musei più orientati a questo segmento rendono disponibili delle raccomandazioni su come preparare i ragazzi alla visita e sulle regole da rispettare all'interno della struttura. Un modello esemplare di questo servizio informativo è offerto dal sito del *Metropolitan Museum*, in cui i componenti della famiglia possono navigare in una area dedicata della sezione "organizzazione della visita", dove si elencano le istruzioni per la scelta del momento più adatto durante la settimana per pianificare la visita con i bambini, i link ed i contatti diretti per approfondire le informazioni circa le attività specifiche dedicate alle famiglie, un'approfondita serie di consigli su come gestire ai fini educativi l'interazione tra grandi e piccoli durante la visita, numerose proposte ed idee sulle attività da condurre dopo la visita. Anche il sito della *National Gallery* propone servizi similari; in particolare, piuttosto significativo è il gioco interattivo "Noisy Painting" che ha il fine di accostare la pittura alla musica.

Un altro servizio di interesse per il segmento in esame è quello relativo alla prenotazione della visita: infatti, i genitori in genere ritengono molto importante poter acquistare in anticipo

(o comunque prenotare) i biglietti del museo poiché i figli potrebbero avere scarsa pazienza nell'attendere in coda (IBM, 2004). Inoltre, tale servizio rappresenta uno strumento fondamentale per indurre la clientela a rispettare l'impegno preso e per gestire più efficientemente i flussi di visite nei diverse momenti della giornata o della settimana.

3.2 Servizi per accrescere il valore erogato al segmento famiglia durante la visita

L'obiettivo di accrescere il valore erogato al segmento famiglia può essere perseguito con maggiori opportunità durante la fruizione diretta della visita in loco. In particolare, in questo ambito è possibile identificare una serie di servizi di supporto suddivisi in questa sede in due macro-categorie: a) servizi erogati durante i normali orari di apertura, b) eventi specificamente dedicati.

3.2.1 Strumenti informativi e servizi erogati durante i normali tempi di apertura

La prima categoria include quelle attività e quegli strumenti che hanno lo specifico obiettivo di assistere in maniera "personalizzata" le famiglie, senza però alterare la qualità della visita delle altre tipologie di visitatori. Ad esempio, questo potrebbe avvenire concentrando le visite di un gran numero di famiglie in uno stesso percorso guidato durante i normali orari di apertura, e riservare le attività collettive a tempi o giornate specificamente dedicate, dove gli altri visitatori non sono presenti o sono consapevoli delle caratteristiche dell'evento. Dunque si tratta di iniziative legate all'offerta permanente, potenzialmente disponibile in qualunque fascia oraria o giorno della settimana.

Tra i diversi strumenti in grado di soddisfare le esigenze che una famiglia potrebbe manifestare durante la visita si ricordano:

- i materiali informativo-didattici aventi la finalità di assistere gli adulti nelle attività di animazione e narrazione delle opere ai bambini. Se si analizza la realtà internazionale, si può notare come molti musei hanno predisposto degli opuscoli opportunamente dedicati ai genitori al fine di aiutarli a spiegare l'arte ai loro bambini (ad es. la guida *Seeing Things* della *National Gallery* o il percorso ludico-pedagogico del *Musée de l'Orangerie*). Numerosi studi psico-pedagogici hanno dimostrato che i bambini hanno uno spirito di osservazione che esula dalla normale concezione degli adulti (Blud 1990), i quali si trovano spesso impreparati nel rispondere ai minuziosi (e curiosi) interrogatori fatti dai bambini; in particola-

re, spesso non si è in grado di rispondere agli interrogativi in maniera semplice e comprensibile, e soprattutto mantenendo alta l'attenzione e la curiosità dei piccoli spettatori. Tali materiali in genere contengono consigli e spunti creativi su come raccontare la storia dell'opera e su dove risiede l'importanza dell'oggetto, che spesso si rivela la parte più difficile da comunicare ai piccoli; spesso, vengono anche inseriti consigli su come gestire l'interazione e stimolare il ricordo di quanto visto, e su come sviluppare quell'area pedagogica incentrata sulla percezione dell'oggetto e il suo collegamento con la civiltà di riferimento (con domande del tipo: cosa ti ricorda questo oggetto/quadro? Quali emozioni pensi stesse provando l'autore? Quali necessità sono collegate alla creazione di questo oggetto?, ecc.);

- il materiale descrittivo illustrato per i bambini. In genere si tratta di strumenti didattico-ludici che hanno il fine di assistere le famiglie nell'interazione "opere esposte-bambini" e per tale ragione dovranno essere funzionali anche da un punto di vista grafico (es. di grande formato, capace di contenere ampi spazi bianchi da dedicare al disegno, con un testo scritto con font di facile lettura, ecc.). I contenuti di questi materiali devono accompagnare il bambino lungo la visita e garantire da un lato le finalità didattico-pedagogiche e dall'altro un sufficiente coinvolgimento ludico e un'alta curiosità e attenzione; in particolare si possono identificare tre obiettivi fondamentali che tali materiali dovrebbero perseguire: a) fornire informazioni chiave sulle opere esposte (artisti, metodi e tecniche di realizzazione, epoche, tendenze, ecc.), b) facilitare lo stimolo per attività pratiche di approfondimento e memorizzazione (da fare anche in collaborazione con gli altri membri del gruppo), c) consentire la possibilità di operare attivamente, colorando, disegnando o giocando con la guida stessa. In questo ambito, esistono numerosi e positivi esempi soprattutto a livello internazionale; ad esempio tra le Ford Family Activity Guide del MoMA vi è quella denominata "Color" che consiste in un pieghevole di 3 ante in formato A4 dedicato allo studio del colore. La guida invita ad andare nella galleria dedicata a dipinti e sculture per esplorare come gli artisti usano il colore. Le pagine interne sono suddivise per opera (5) e per ognuna la guida fornisce delle informazioni riguardo al quadro, all'artista, o alla specifica tecnica di colore utilizzata; successivamente sono poste delle domande che portano il bambino ad osservare attentamente il quadro e a trovare la correlazione tra la teoria o la storia esposta e la sua applicazione pratica nell'opera stessa. Il bambino è poi motivato a raccontare ed esprimere le proprie impressioni su un determinato aspetto dell'opera ai propri familiari, ed infine è predisposto uno spazio per il disegno, da realizzare in loco e da colorare una volta arrivati a casa (nel museo sono ammesse solo matite);

- i percorsi specifici corredati da mappe e guide (audio e cartacee) su misura. Tali strumenti nascono dalla constatazione che difficilmente i bambini, se non coinvolti adeguatamente, riescono a mantenere alta la soglia di attenzione e coinvolgimento: il rischio che si corre è quello di non riuscire a completare il tour completo e soprattutto di non effettuare una visita approfondita ed esaustiva delle principali opere esposte nel museo. In tal senso, sempre con l'obiettivo di accrescere il valore percepito, potrebbe essere funzionale organizzare per il segmento famiglia un percorso limitato e specifico, in cui sono selezionate solo le tappe di maggiore importanza. Una visita fatta su misura, che consenta di fare esperienze su un numero ristretto di oggetti ma di interesse rilevante, sui quali eventualmente creare, sia durante che dopo, un clima da laboratorio didattico. Questi percorsi dedicati potrebbero quindi essere anche corredati da apposite mappe e guide, sia audio che cartacee, che avrebbero il pregio di consentire una descrizione di tutte le informazioni necessarie, trattando in modo esaustivo e personalizzato ogni punto del percorso, proprio perché approfondiscono un numero limitato di oggetti e di soste. Uno degli esempi più innovativi in questo campo è quello sviluppato da Villa Adriana a Tivoli dove i bambini possono ascoltare informazioni storiche, vedere le costruzioni originali e i siti non accessibili della Villa su palmari e game-boy proprio mentre passeggiano;
- gli spazi espositivi dedicati e le "hands on" (miniature). I bambini sono attratti dai colori e dalle forme vive, e hanno l'impulso e il bisogno di toccare con mano quello che stanno guardando. Per questo, un ulteriore importante servizio che il museo potrebbe offrire al segmento famiglia per rendere l'esperienza maggiormente coinvolgente è quello di lasciare i bambini liberi di sperimentare con mano le texture e le forme delle opere esposte o comunque descritte negli opuscoli informativo-didattici. Ad esempio il *British Museum*, espone una miniatura di alcuni oggetti selezionati, posizionata ad altezza "bambino" per renderla disponibile al tocco del piccolo pubblico (anche con il supporto e la supervisione del personale volontario);
- spazi ricreativi per il riposo e l'applicazione pratica (mini tavoli e attrezzatura da disegno). Lungo il tragitto, potrebbero essere posizionate delle piccole aree munite di mini tavolini, sedie ed attrezzatura da disegno, al fine di permettere ai bambini di sedersi ed operare, e magari di dare tempo agli adulti di contemplare un'opera mentre i piccoli sono affaccendati. Creare un piccolo angolo dedicato, possibilmente presidiato da un animatore, in cui i ragazzi possono sedersi, riposare, e al tempo stesso disegnare e lavorare sulle guide fornite loro;

- la segnaletica dedicata. Sempre relativamente al percorso dedicato, in alcuni casi si allestisce una "mini-segnaletica", colorata e personalizzata, che vada ad illustrare sia le direzioni, sia la descrizione delle opere in questione. L'aspetto colorato ed informale della segnaletica contribuisce a rendere il museo una struttura meno austera, più accessibile e soprattutto disponibile. L'approccio informale è un aspetto molto importante nella relazione tra museo e segmento famiglia, in quanto la percezione di "serietà" e istituzionalità è considerata una delle principali barriere alla visita da parte di questo particolare segmento.

3.2.2 *Eventi specificamente rivolti al segmento famiglia anche fuori i tempi di apertura*

Per quanto riguarda le attività da svolgere durante eventi specificamente dedicati, le iniziative possono essere organizzate in maniera più pervasiva appropriandosi anche dello spazio e del silenzio che – in condizioni normali - sono solitamente dovuti agli altri visitatori.

Gli eventi dedicati ai visitatori famiglia possono essere composti da una o più attività, a seconda della durata della visita e delle disponibilità di risorse. In via generale i partecipanti dovrebbero essere accolti da un discorso introduttivo, e forniti di un kit operativo contenente il necessario per partecipare alle attività programmate. Le attività che possono svolgersi in questi eventi dedicati possono riguardare:

- l'introduzione al museo e alle opere. L'evento in genere prevede un approfondimento – anche tramite un racconto o una storia del contenuto e del valore custodito dal museo; l'obiettivo è sollecitare l'attenzione sul fine principale del museo e dell'importanza della sua missione;
- l'organizzazione di un teatrino: questo evento si differenzia dal precedente perché la narrazione dell'animatore, oltre ad essere estrosa, avviene in genere sotto forma di rappresentazione "teatrale" (anche attraverso il ricorso a marionette), in cui vengono inscenati i costumi dell'epoca storica, gli autori (di invenzioni, di scoperte scientifiche, di quadri, ecc.), i personaggi dell'epoca, ecc.. Naturalmente questo tipo di servizio si presta particolarmente in quei musei dove la componente storica-etnografica è rilevante;
- un kit di animazione. Come già specificato precedentemente, prima di iniziare la visita può essere estremamente utile e funzionale fornire ai partecipanti (genitori + bambini) tutto il materiale necessario, che a seconda dei casi potrà contenere: guide illustrate, materiale didattico, colori, istruzioni e programmi della giornata. Il vantaggio di un kit di animazione

risiede non solo nella possibilità di coordinare meglio l'immagine grafica dei vari opuscoli ma anche di facilitare il trasporto del materiale ed eventualmente di agevolare la raccolta di sponsorship funzionali;

- una caccia al tesoro: una volta fornite le informazioni introduttive e le nozioni relative alla opere e alla struttura museale, le famiglie potrebbero essere coinvolte in attività ludico-formative, capaci di stimolare la curiosità e la memorizzazione dei temi trattati. La caccia al tesoro rappresenta un tipico servizio adatto allo scopo, in quanto è in grado – basandosi anche su un minimo di spirito agonistico tra i partecipanti – di facilitare l'apprendimento e stimolare l'interazione tra i componenti della famiglia o comunque tra i bambini presenti. Il gioco potrebbe essere costruito sulla base di una serie di percorsi (un'ipotesi potrebbe essere quella di progettare uno specifico per ogni famiglia, al fine di evitare che i gruppi si spostino in massa verso un unico punto affollando e rendendo difficile la fruizione agli altri visitatori), suddivisi in tappe. Ad ogni tappa il gruppo troverà le indicazioni per proseguire il percorso, formulate sotto forma di "indovinello", sulla base delle informazioni acquisite durante sia l'introduzione (e in genere replicate nel materiale cartaceo fornito nel kit) sia stimolando l'intuizione e l'attenzione dei bambini; nello svolgimento operativo è in genere prevista la presenza di un animatore il quale coordina le attività e svolge un ruolo più o meno attivo nello svolgimento del gioco. Come ricordo dell'iniziativa ad esempio il *Van Gogh Museum* regala un gadget a tutti i partecipanti utile anche per lo svolgimento di attività future (in genere un quadro da colorare o un set di colori "utilizzati" in determinate opere);
- una gara di disegno. Un ulteriore servizio dedicato al segmento famiglia potrebbe essere quello finalizzato a svolgere una sorta di gara di disegno. Una sfida che in genere vede tutti coinvolti, adulti e bambini, ognuno con un proprio foglio da riempire; il fine è quello di stimolare la fantasia dei partecipanti, collegandosi ovviamente alla rielaborazione delle nozioni e degli oggetti culturali ospitati nella struttura museale ed eventualmente descritti nella riunione introduttiva (se prevista). Alcuni musei prevedono opportuni spazi (bacheche, sale, ecc.) dove i lavori realizzati vengono esposti o addirittura posti in vendita con il fine di raccogliere fondi per una causa benefica;
- un art workshop: a seconda della tipologia di museo e del tema specifico a cui è dedicato l'evento, adulti e bambini potrebbero essere coinvolti in un laboratorio e impegnati a realizzare un proprio oggetto legato ad una delle opere presenti nel museo.

3.3 Servizi per accrescere il valore erogato al segmento famiglia durante le attività post-visita

Successivamente alla visita, prima che le famiglie lascino il museo, è possibile prevedere una serie di servizi dedicati, non solo per accrescere il valore erogato e la relativa soddisfazione, ma anche per incentivare il ritorno, raccogliere giudizi sull'attività e spunti utili per il miglioramento del servizio complessivo.

In questo ambito, l'osservazione dell'agire dei musei ci evidenzia l'erogazione di servizi generalmente pensati per un pubblico indistinto e solo raramente un'attività di "personalizzazione" alle esigenze e caratteristiche del segmento famiglia. In particolare, nei casi più virtuosi si organizzano i seguenti servizi:

- una bacheca espositiva. Quest'ultima viene considerata - da quei musei che la prevedono - come un modo tangibile per suscitare l'affetto e la fedeltà dei visitatori; questi ultimi avendo svolto un ruolo attivo nell'esperienza di visita spesso gradiscono lasciare un segno tangibile, anche se temporaneo, per esprimere liberamente il proprio pensiero o semplicemente per lasciare i disegni e i risultati delle attività svolte durante la visita. In alcuni musei, la bacheca è vista anche come strumento di comunicazione e posizionamento proprio per esprimere un atteggiamento di attenzione rivolto al segmento famiglia e al tempo stesso manifestare l'impegno nel realizzare attività ad hoc;
- i servizi di ristorazione dedicati. Alcuni musei organizzano all'interno del classico servizio di ristorazione una serie di menù dedicati ai bambini, sia negli alimenti che nei contenitori. Ad esempio il *Metropolitan Museum* offre i menù in speciali scatole a forme di taxi; il *British Museum* in aggiunta ai menù speciali nei weekend consente alle famiglie l'organizzazione di picnic usufruendo dello speciale spazio "Ford Centre for Young Visitors";
- il bookshop. Apparentemente visto come un annesso commerciale del museo, questo spazio è in realtà un servizio molto importante: infatti, permette di fornire ai visitatori quei materiali che le risorse della struttura non permettono di offrire gratuitamente. Tali materiali rivestono grande importanza anche perché costituiscono degli strumenti di apprendimento e di educazione che permettono all'istituzione di prolungare nel tempo la sua funzione pedagogica e sociale. Il bookshop partecipa quindi alla funzione educativa del museo e allo tempo stesso aiuta a sostenerla economicamente; è importante dunque che la struttura si impegni a garantire che il negozio comprenda anche materiali didattici, ludici e di approfondimento post visita. Inoltre, attraverso gli oggetti venduti il museo potrebbe agevola-

re il meccanismo di fidelizzazione del target attraverso svariati modi. Innanzi tutto il negozio potrebbe vendere degli oggetti collezionabili, che presuppongono dunque il ritorno; in secondo luogo i materiali didattici ed i giochi offerti, essendo appunto a pagamento, potrebbero trattare esaustivamente tutta la collezione e spingere le famiglie a tornare nella struttura, sia per completare l'analisi analitica degli oggetti trascurati, sia per una più attenta osservazione di una particolare opera il cui ricordo si è dimostrato insufficiente. Per essere realmente orientati al segmento in esame i negozi dovrebbero essere anche allestiti in maniera adeguata, dando rilevanza ai colori dell'arredamento, all'allestimento e alla segnaletica;

- raccolta feedback. Un ruolo importante per il miglioramento dell'esperienza di visita è svolta dai questionari di customer satisfaction in cui si raccolgono giudizi sui diversi elementi della visita. In questo ambito la difficoltà deriva dal fatto che i bambini in alcuni casi non sanno leggere e quindi è opportuno consentire loro di esprimere il proprio pensiero attraverso dei disegni o tramite i cosiddetti *icons*.

4. Obiettivi e risultati della ricerca esplorativa: confronto tra la realtà italiana ed il panorama internazionale

Per meglio osservare le differenze esistenti tra il panorama nazionale e quello internazionale e soprattutto al fine di identificare esempi di *best practices*¹, è stata svolta un'indagine qualitativa ricorrendo al metodo dei casi.

Nel raccogliere i dati si è seguito l'approccio descritto nei paragrafi precedenti, ovvero quello di elencare i servizi offerti al segmento famiglia durante le diverse fasi del processo di fruizione, anche al fine di facilitare la comparazione tra i casi osservati attraverso una rappresentazione sinottica. I risultati della ricerca sono riportati nelle due tabelle seguenti (tab. 2 e tab. 3), in cui vengono elencati i servizi offerti da ogni singolo museo esaminato, suddivisi per fase di interazione.

Semplicemente osservando la “composizione” delle tabelle si evince come a livello nazionale (tab. 3) ci sia ancora un “vuoto d'offerta” rispetto alla realtà internazionale (tab. 2); per-

¹ In particolare, sono stati individuati 10 musei stranieri, tra i più visitati al mondo, tra quelli i cui siti offrirono maggiori informazioni o comunque dove si fosse avuta una esperienza di visita diretta; analogamente è stato fatto per l'analisi dei 10 musei italiani. Dato il carattere qualitativo della ricerca, non si vogliono presentare situazioni corrette o non corrette ma semplicemente consentire un confronto generale tra la situazione italiana e quella internazionale. La raccolta dei dati è stata fatta negli ultimi mesi del 2007.

sino strutture come il Peggy Guggenheim di Venezia, legato come è noto ad un'importante rete di strutture museali, si muovono ancora con lentezza nello sviluppare un approccio al mercato maggiormente orientato a soddisfare le esigenze del segmento famiglie.

In linea generale, si può notare una maggiore distanza nell'offrire servizi dedicati in quelle strutture dall'assetto più istituzionale, con una *mission* quindi più legata alla tradizionale concezione conservativa del museo, che non invece in quelle strutture dove emerge una maggiore attenzione alla finalità di coinvolgimento del pubblico e di sviluppo di una sensibilità maggiormente orientata alla fruizione delle opere d'arte.

Tra le tre fasi del processo di visita, quella in cui si evidenzia un maggiore impegno da parte dei musei presenti in Italia è la terza; in particolare, prevalentemente tramite il bookshop si distribuiscono e vendono materiali specificamente pensati per il segmento famiglia. Tuttavia, riguardo questo risultato, è opportuno ricordare che in molte strutture i negozi sono gestiti in appalto da organizzazioni esterne al museo le quali avendo un approccio più tipicamente commerciale sono spesso maggiormente orientato alla soddisfazione dei diversi segmenti di clientela anche in considerazione della loro dimensione quantitativa.

Inoltre, è stato particolarmente interessante notare come quando si è provveduto a contattare la sezione "didattica" dei musei presenti in Italia, la maggioranza è rimasta sorpresa del fine della ricerca e della necessità di rilevare o meno la presenza di guide specifiche per famiglie; infatti, nella maggior parte dei casi è raramente contemplata la concezione dell'attività culturale come momento di interazione e approfondimento del rapporto tra genitori e bambini. Il servizio didattico, sempre presente nelle grandi strutture, è infatti pensato come supporto pedagogico per gli insegnanti delle scuole e non come un servizio da rivolgere anche all'intrattenimento e al coinvolgimento – durante la visita - dei rapporti genitori-figli.

In sintesi, emerge dalla ricerca che la tradizionale segmentazione che vede il pubblico suddiviso in "persone singole" e "gruppi", tra cui innanzitutto le scolaresche, rimane ancora la concezione più diffusa nella maggioranza delle strutture e quindi quella più utilizzata come base di riferimento per progettare i servizi. Ne deriva che anche la programmazione delle attività e dei servizi risulta focalizzata su esigenze di natura generali e raramente viene pensata per segmenti di pubblico specifici.

Tab. 2 - L'analisi dei servizi rivolti al segmento famiglia in 10 grandi musei esteri

Panorama internazionale			
Museo	Pre-vista	Visita	Post-visita
Museum of Modern Art	-Supporti didattici per gli adulti e bambini; -attività multimediali ed interattive; -strumenti per l'organizzazione della visita.	-Guide cartacee; -guide audio; -percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi; -Menù speciali.	-Ricca gamma di prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop o sul sito Internet.
Metropolitan Museum of Art	-Supporti didattici per gli adulti e bambini; -attività multimediali ed interattive; -strumenti per l'organizzazione della visita.	-Guide cartacee; -guide audio; -percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi; -Menù speciali.	-Ricca gamma di prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop o sul sito Internet.
Guggenheim Org	-Workshop per insegnare agli adulti le tecniche per introdurre i bambini all'arte; -strumenti per l'organizzazione della visita	-Tour guidati; -Numerose tipologie di eventi.	-Non sono disponibili prodotti specificamente dedicati alle attività post-visita
National Gallery	-Supporti didattici per gli adulti e bambini; -attività multimediali ed interattive; -strumenti per l'organizzazione della visita.	-Guide cartacee; -guide audio; -percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi; -Menù speciali.	-Ricca gamma di prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop o sul sito Internet.
British Museum	-Strumenti per l'organizzazione della visita.	-Guide cartacee; -guide audio; -percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi; -Menù speciali.	-Il bookshop è fornito di una ricca gamma di prodotti ludici didattici dedicati alle attività post-visita.
Louvre	-Strumenti per l'organizzazione della visita.	-Guide cartacee; -Numerose tipologie di eventi; -Menù speciali.	-Il bookshop è fornito di alcuni prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita.
Musée D'Orsay	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Il museo non prevede alcun servizio specifico per il segmento famiglia.	-Il bookshop offre dei gadget e dei libri dedicati al segmento.
Museo del Prado	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Tour guidati; -Numerose tipologie di eventi.	-Il bookshop offre dei gadget e dei libri dedicati al segmento.
Van Gogh Museum	-Strumenti per l'organizzazione della visita; -Supporti didattici per gli adulti e bambini.	-Guide cartacee; -guide audio; -percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi.	-Ricca gamma di prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop o sul sito Internet.
Museum of Cycladic Art	-Informazioni base per l'organizzazione della visita. -Materiali didattici per adulti	-Guide cartacee; -percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi.	- Ricca gamma di prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.

Tab. 3 - L'analisi dei servizi rivolti al segmento famiglia in 10 grandi musei presenti in Italia

Panorama nazionale			
Museo	Pre-visita	Visita	Post-visita
<i>Museo della Scienza e della Tecnica L. Da Vinci</i>	-Supporti didattici ed idee creative per adulti e bambini; -Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Guide e percorsi specifici; -Numerose tipologie di eventi.	-Ricca gamma di prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.
<i>Pinacoteca di Brera</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Il bookshop, located all'entrata del museo, dispone di guide e materiali didattici a supporto della visita;	-Prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.
<i>Pinacoteca Ambrosiana</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Il museo non offre alcun servizio specifico per il gruppo famiglia.	-Prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.
<i>Collezione Peggy Guggenheim</i>	-Strumenti per l'organizzazione della visita	-Eventi domenicali; -Menù speciali.	-Prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.
<i>Museo Egizio</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Il museo non offre alcun servizio specifico per il gruppo famiglia.	-Prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.
<i>Galleria degli Uffizi</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Eventi saltuari.	-Gadget e libri illustrati disponibili presso il bookshop.
<i>Galleria Borghese</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Il museo non offre alcun servizio specifico per il gruppo famiglia.	-Gadget e libri illustrati disponibili presso il bookshop.
<i>Musei Vaticani</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita.	-Il museo non offre alcun servizio specifico per il segmento famiglia.	-Gadget e libri illustrati disponibili presso il bookshop.
<i>Galleria Nazionale dell'Umbria</i>	-Informazioni base per l'organizzazione della visita; - All'interno del bookshop è possibile reperire materiale di supporto per la guida e l'animazione della visita.	-Il museo non offre alcun servizio specifico per il segmento famiglia.	-Prodotti ludico-didattici dedicati alle attività post-visita disponibili presso il bookshop.
<i>Museo Archeologico Nazionale</i>	-Difficile reperire informazioni esatte per l'organizzazione della visita. -È possibile reperire una guida per l'introduzione alla visita all'interno del bookshop.	-Percorsi specifici; -Didascalie e pannelli illustrativi; -Eventi specifici.	-Gadget e libri illustrati disponibili presso il bookshop.

Conclusioni e limiti della ricerca

Le numerose indagini sul pubblico dei musei rilevano sempre più spesso la presenza di visitatori le cui esigenze di partecipazione si differenziano di molto rispetto a quelle di altri segmenti; tali considerazioni si aggiungono alle riflessioni in atto sulle nuove forme di fruizione dei servizi museali che pongono sempre più spesso l'accento sulle modalità del consu-

mo dei servizi culturali e sulla necessità di accrescere l'accessibilità alle opere e quindi di "democratizzare" il patrimonio artistico culturale dei musei (Bagdali, 1998).

Come è stato sottolineato (Marini Clarelli, 2005) il museo oggi è sempre più spesso percepito come un luogo dove si costruisce un sistema per l'interpretazione delle opere esposte e che sia in grado di produrre e trasmettere cultura coinvolgendo e rendendo consapevoli i diversi segmenti di pubblico. Pertanto se in passato era possibile immaginare che l'impegno dei musei nei confronti dei visitatori era piuttosto semplificato – ad esempio incrementare il numero dei visitatori – oggi invece sembra necessario operare con l'obiettivo costante di creare ed erogare un valore crescente ai diversi segmenti di visitatori (e quindi di customer satisfaction).

Tuttavia, in uno scenario caratterizzato da un'intensa evoluzione sia nella considerazione del ruolo dei musei che dei servizi da questi erogati, si rileva ancora un certo ritardo per quanto riguarda uno specifico segmento di clientela che si caratterizza rispetto agli altri sia per dimensioni che per esigenze specifiche. In particolare, dalla comparazione di alcuni casi nazionali con altrettanti stranieri, nonostante il campione considerato non sia rappresentativo della popolazione totale dei Musei italiani, emergono alcune considerazioni di carattere generale sull'orientamento a progettare un'offerta pensata specificamente per le esigenze dei visitatori "famiglia". Innanzitutto, emerge che solo raramente si progettano ed erogano servizi finalizzati ad accrescere il valore percepito del cliente famiglia in tutte e tre le fasi del processo di fruizione (pre, durante e post visita).

Bisogna però sottolineare che mentre i pochi musei italiani (rispetto al totale dei musei) che offrono servizi dedicati alle famiglie hanno adottato questo approccio solo recentemente, a livello internazionale le istituzioni museali (in particolare americane e britanniche) si sono da tempo attrezzate in questo ambito e offrono servizi profilati alle esigenze del segmento in esame, avendo in tal modo inglobato la reale missione di un museo ovvero quella di un'ampia divulgazione e valorizzazione della cultura.

Come considerazione finale si può dunque prospettare ottimisticamente un futuro allineamento della realtà nazionale con quella internazionale, favorito anche dagli importanti cambiamenti legislativi avuti negli ultimi anni; si auspica un approccio al mercato più funzionale verso specifici segmenti di pubblico, al fine di favorire non solo un'ulteriore penetrazione dei consumi culturali ma anche di sviluppare nei futuri clienti (ovvero i bambini che diventeranno adulti) una maggiore sensibilità verso il mondo dell'arte e in genere della cultura.

Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (1987), *I giochi di simulazione nella scuola*, ed. Zanichelli.
- Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C. (2005), *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing e comunicazione*, ed. Franco Angeli.
- Arnold A. (1996), *I giochi dei bambini*, ed. Mondadori
- Bagdali S. (1998), *Il Museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas.
- Bertuglia C. S., Infusione S., Stanghellini A. (2004), *Il museo educativo*, ed. Franco Angeli.
- Blud L. (1990), "Social interaction and learning among family groups visiting a museum", *Museum Management and Curatorship*, nr.9.
- Bollo A. (2008), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Franco Angeli.
- Cherubini S. (2006), *Il marketing dei servizi*, ed. Franco Angeli.
- Colbert F. (2000), *Marketing delle arti e della cultura*, ed. Etas.
- D'Alessio G. (1993), *I musei italiani tra normative statali e legislazione regionale*, in Associazione Civita, (a cura di) *L'immagine e la memoria*, ed. Leonardo Periodici.
- De Luca M. (2007), "Comunicazione ed educazione museale", in Severino F., *Comunicare con la cultura*, Franco Angeli.
- Falk J, Dierking L. (1992), *Museum experience*, Whalesback book.
- Ferretti M. (1987), "Un'idea di storia, la realtà, il museo e il suo demiurgo" in Grandi R. (ed.), *Museo Civico d'Arte Industriale*, Bologna.
- Gabriella C. (2001), *Apprendere con il museo*, ed. Franco Angeli.
- Girolami M. L., Pezzoni L. (2003), *Indagine annuale sull'affluenza dei visitatori nei musei italiani di maggior interesse turistico*, ed. Touring Club Italiano.
- Glorieux Desouche I. (2006), *Comment parler des arts premiers aux enfants*, ed. Le Baron Perché.
- Gottesdiener H., Vilatte J. (2001), "The impact of a game booklet on family visit to an art exhibition", *Empirical Studies of the Arts*, Vol. 19, nr. 2.
- IBM (2004), *Experience. L'arte di raccontare l'arte*, IBM Global Services.
- Iasevoli G., Bateson S. Hoffman G (2007), *Marketing dei servizi*, Apogeo.
- Iasevoli G., Massi M. (2008), "Il ticketing management nel settore dei beni e delle attività culturali: indagine sui musei di Roma", *Economia della Cultura*, Nr. 1.
- ISTAT (2003), *Le attività del tempo libero. Indagine multiscopo sulle famiglie*.
- ISTAT (2003), *Musei e spettacoli. Indagine multiscopo sulle famiglie*.
- ISTAT (2005), *Statistiche culturali. Indagine multiscopo sulle famiglie*.
- ISTAT (2005), *Cultura, socialità e tempo libero. Indagine multiscopo sulle famiglie*.
- ISTAT (2007), *I tempi della vita quotidiana. Indagine multiscopo sulle famiglie*.
- ISTAT (2007), *L'uso del tempo. Indagine multiscopo sulle famiglie*.
- Jensen N. (1994), "Children's perceptions of their museum experiences: a contextual perspective", *Children's Environment*, vol. 11, nr. 4.
- Kotler N., Kotler P. (1999), *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi e risorse*, Edizioni di Comunità.
- Kotler P. (1990), *Al servizio del pubblico*, ed. EtasLibri.
- Macchietti S. (a cura di), (1990), *Il bambino, il gioco, il giocattolo*, F.I.S.M.
- Marini Clarelli M. (2005), *Cos'è oggi un museo*, Carocci.
- Mattiacci A. (a cura di), (1998), *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica di mercato*, ed. Guerini e Associati.
- Mauri C., Cirrincione A. (a cura di), (2006), *Shopping nei musei. Emozioni e acquisti nei museum shop*, ed. Franco Angeli.
- Mironer L. (2001), *Cent musées à la rencontre du public*, Cabestany.

- McManus P., "It's the company you keep", *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, vol. 6, nr. 3.
- McLean J. (1992), *Kids as customers: a handbook of marketing to children*, Lexington
- McLean J. (1994), *The kids market. Myths and realities*, Paramount Publishing.
- Piscitelli B. e Anderson D. (2001), "Young children's perspective of museum settings and experiences", *Museum Management and Curatorship*, vol. 19, nr. 3.
- Porter M. (2006), *Strategy for museum*, American Association of Museum, atti convegno del 28 aprile.
- Prete C. (1998), *Aperto al pubblico. Comunicazione e servizi educativi nei musei*, Ed. Ifir.
- Roncaccioli A. (a cura di), (1996), *L'Azienda museo. Problemi economici, gestionali ed organizzativi*, ed. Cedam.
- Severino F. (2007), *Comunicare con la cultura*, Franco Angeli.
- Solima L. (2008), "Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca" in Bollo A, *I pubblici dei musei*, Franco Angeli.
- Solima L. (2000), *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Gangemi Editore.
- Solima L. (1998), *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Cedam.
- Sterry P., Beaumont E. (2006), "Methods for studying family visitors in art museum", *Museum Management and Curatorship*, vol. 21, nr. 3.
- Vavassori M., Montebelli M., Friel M., Maccagnan P., (2007), *Dossier musei 2007*, ed. Touring Club Italia.