



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti e
delle Attività Culturali

Tesi di Laurea

**Metodologie per la misurazione e
l'analisi della *customer satisfaction*
nella dimensione museale e sui
servizi offerti**

Il museo degli Innocenti di Firenze.

Relatore

Ch.mo Prof. Michele Tamma

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Maria Lusiani

Laureanda

Michela Terni

Matricola 866137

Anno Accademico

2019 / 2020

ABSTRACT

L'elaborato della ricerca di tesi è stato suddiviso in due parti. Dopo una breve introduzione, in cui vengono esposti gli obiettivi del progetto si apre la prima parte in cui vengono esposti in tre capitoli i fondamenti teorici sui quali è stata sviluppata la ricerca. Nel primo capitolo si dà una panoramica sull'evoluzione del museo, da un museo che conserva a uno al servizio del visitatore. Il secondo e terzo capitolo sono dedicati all'evoluzione e alle metodologie per l'analisi della *customer satisfaction* e alle sue applicazioni in ambito museale. Nella seconda parte dell'elaborato verrà illustrato invece il progetto di ricerca condotto presso il Museo degli Innocenti di Firenze. Lo scopo della ricerca è stato quello di trovare una metodologia di indagine che portasse buoni risultati e che si potesse applicare anche in altri contesti museali. Con la collaborazione di CoopCulture, che gestisce i servizi di orientamento e accoglienza all'interno del museo, sono stati identificati gli ambiti di indagine: il primo è stato capire il grado di soddisfazione del visitatore per i servizi aggiuntivi, in particolare per il bookshop; il secondo, più complesso, è stato di valutare l'impatto cognitivo che il museo ha avuto sul visitatore. È stata sviluppata una metodologia per dare risposte agli interrogativi e alla fine sono esposti i risultati della ricerca e le conclusioni che ne sono state tratte.

INDICE:

INTRODUZIONE.....	5
PARTE PRIMA:.....	7
Aspetti teorici della ricerca.....	7
CAPITOLO 1. MISURARE L'ESPERIENZA NEI MUSEI: DIVERSE MISURE E APPROCCI.....	8
1.1 Una definizione di museo	8
1.2 Nuovi servizi per il "nuovo" ruolo del museo	10
1.3 L'azienda-museo e la necessità di <i>accountability</i>	13
1.4 Diverse metodologie di rendicontazione per diverse necessità.....	15
1.4.1 <i>La balance score card</i>	15
1.4.2 <i>Data Envelopment Analysis</i>	16
1.4.3 Bilancio sociale.....	16
1.4.4 Autovalutazione.....	17
1.4.5 Indici di performance.....	18
1.4.6 Analisi della <i>Customer Satisfaction</i>	18
CAPITOLO 2. LA CUSTOMER SATISFACTION: ASPETTI ED EVOLUZIONE IN CAMPO MUSEALE.....	19
2.1. Definire la <i>customer satisfaction</i>	19
2.2. Gli obiettivi dell'analisi sulla soddisfazione	24
2.3 Le conseguenze della <i>customer satisfaction/dissatisfaction</i>	27
2.4 <i>L'audience development</i>	31
2.5 Gli studi sulla <i>customer satisfaction</i>	35
PARTE SECONDA:.....	43
La ricerca presso il Museo degli Innocenti di Firenze	43
CAPITOLO 3: IL MUSEO DEGLI INNOCENTI DI FIRENZE.....	44
3.1 L'istituto degli Innocenti: principi e <i>mission</i> di un museo per bambini.....	44
3.2 <i>Il Museo degli Innocenti</i>	49
3.2.1 Il percorso Storia.....	51
3.2.2 Il percorso Architettura	54
3.2.3 Il percorso Arte	56
3.3 I servizi per l'accoglienza di CoopCulture	58
CAPITOLO 4: LA RICERCA CONDOTTA PER IL MUSEO DEGLI INNOCENTI.....	61
4.1 Il progetto di ricerca	61
4.2 La definizione degli obiettivi.....	62
4.3 Apparato critico su ricerche condotte nei musei	64
4.3.1 Le ricerche a carattere nazionale	64
4.3.2 Le ricerche a carattere regionale.....	76
4.3.3 Le ricerche a carattere specifico.....	82

4.3.4 Le ricerche internazionali	88
4.3.5 La Regione Toscana	90
4.4 La scelta della metodologia	100
4.5 La realizzazione del questionario.....	104
4.5.1 Prima parte	108
4.5.2 Parte seconda	111
4.5.3 Parte terza	114
4.5.4 Parte quarta.....	118
CAPITOLO 5: IL <i>PRETEST</i> E LA RACCOLTA DATI	120
5.1 Il <i>pretesting</i> e gli obiettivi	120
5.2 il <i>pretesting</i> e l'analisi del <i>feedback</i>	123
5.3 Il questionario definitivo.....	127
5.4 Il campione, le modalità di somministrazione e la durata	129
CAPITOLO 6: L'INDAGINE CONDOTTA SUI SOCIAL NETWORK.....	132
6.1 La creazione di una <i>web survey</i>	132
6.2 Analisi dei dati.....	136
6.2.1 Analisi delle risposte ottenute.....	136
6.2.2 Profilo sociodemografico.....	137
6.2.3 Le fonti di informazione.....	140
6.2.4 Familiarità con il museo.....	141
6.2.5 Le motivazioni alla visita	143
6.2.6 Adeguatezza del tempo rispetto alla visita.....	144
6.2.7 Modalità di fruizione.....	146
6.2.8 Utilizzo dei servizi aggiuntivi.....	148
6.2.9 La soddisfazione del visitatore.....	153
6.2.10 I suggerimenti	156
6.2.11 Esigenze informative	156
6.2.12 Impatto cognitivo	158
6.2.13 L'impatto emotivo	162
6.3 Possibile utilizzo dei risultati.....	164
CONCLUSIONI	167
RINGRAZIAMENTI	170
ALLEGATI.....	171
BIBLIOGRAFIA	184
SITOGRAFIA.....	188

INTRODUZIONE

Il progetto di tesi che in questo elaborato viene presentato nasce dall'interesse per il sempre più importante ruolo che la *customer satisfaction* riveste nelle politiche museali e dalla collaborazione con CoopCulture e il Museo degli Innocenti che hanno offerto l'opportunità di svolgere la ricerca nelle sedi del museo e con l'aiuto di professionisti del settore.

L'elaborato qui esposto è stato diviso in due parti che rispettivamente rispecchiano le due fasi che hanno portato al risultato di questa ricerca. La prima parte comprende i primi due capitoli e riguardano gli aspetti teorici, lo studio preliminare che è stato svolto per la ricerca pratica.

Il primo capitolo è dedicato all'introduzione dell'argomento. In questo capitolo viene affrontato il tema "museo", viene ripercorsa la storia e l'evoluzione che il concetto stesso di museo ha subito e le nuove esigenze che deve affrontare. Con l'apertura del museo verso il suo pubblico e le nuove funzioni che ad esso vengono attribuite si sono resi necessari nuovi metodi di rendicontazione che tengano conto non solo degli aspetti economici ma anche di quelli sociali: in questo capitolo, oltre ad illustrare brevemente questi nuovi metodi viene anche fatta chiarezza sull'evoluzione museale e sulla gestione dei servizi per l'accoglienza.

Il secondo capitolo prende in esame uno dei possibili modi per vedere l'operato del museo: la *customer satisfaction*. Questo metodo d'analisi, atto a valutare la soddisfazione dei clienti, nasce in campo economico e manageriale ma che è stato trasposto, anche se con obiettivi parzialmente diversi, anche in ambito di aziende no-profit e questo capitolo prende in esame proprio il percorso che questo tipo di analisi ha compiuto per approdare finalmente in questi contesti. Vengono esaminati nel dettaglio gli aspetti della soddisfazione, le conseguenze che comporta per il cliente, o il visitatore, e quelle per l'azienda(-museo). Nell'ultimo paragrafo infine vengono esposti gli studi sui visitatori che si sono susseguiti nel corso degli anni e che hanno portato a una sempre maggiore conoscenza dei visitatori.

La seconda parte dell'elaborato espone la ricerca che è stata condotta presso il Museo degli Innocenti di Firenze con la collaborazione di CoopCulture, cooperativa incaricata di gestire i servizi che il Mibact dà in concessione a terzi. Il terzo capitolo illustra il Museo spiegandone i percorsi museali, le finalità educative

e la *mission* senza dimenticare di parlare chiaramente dei servizi a disposizione del visitatore. Il Museo affonda le sue radici 600 anni fa quando venne costruito come luogo di accoglienza per bambini abbandonati, e attraverso i secoli ha mantenuto la sua vocazione di istruzione e accoglienza attraverso l'Istituto degli Innocenti che tutt'ora è impegnato attivamente per la tutela dei diritti dei bambini. Il museo espone la storia dell'Istituto, dei bambini ospitati e delle opere che nel corso dei secoli ha collezionato e dal 2016, con l'apertura della nuova sede, collabora con CoopCulture per la gestione dei servizi "aggiuntivi".

Il quarto capitolo espone il cuore della ricerca condotta in questi mesi. L'obiettivo dello studio è stato quello di trovare la metodologia più idonea e più efficace per condurre un'analisi sui visitatori che potesse portare dei risultati veritieri e affidabili e che potessero essere spendibili per migliorare l'offerta museale. In questo capitolo vengono espone le scelte che sono state compiute per trovare la metodologia più adatta e le motivazioni che le hanno supportate, dopo aver esposto l'apparato critico circa le ricerche prese come oggetto di studio per questa ricerca. È stato scelto di realizzare un questionario a risposte chiuse per indagare la soddisfazione dei visitatori sia per aspetti generali sia per i servizi di accoglienza gestiti da CoopCulture, e in misura minore l'impatto cognitivo che il museo ha sul proprio pubblico.

Nel quinto capitolo viene esposta la fase di pretest del questionario, necessaria per valutare eventuali criticità presenti, dopo aver esaminato varie metodologie di pretesting, viene illustrato il lavoro svolto per testare il questionario. Attraverso la somministrazione ad un campione ristretto ma rappresentativo è stato possibile individuare le criticità presenti e risolverle prima dell'inizio della raccolta dati.

Nel sesto e ultimo capitolo infine viene illustrata la parte empirica del progetto, con la somministrazione del questionario avvenuta attraverso i social media e l'analisi dei risultati ottenuti.

È stato un lavoro di ricerca durato un anno che ha dovuto affrontare la diffusione della pandemia da Covid-19 che non ha permesso la raccolta dei dati in sede, con la chiusura dei musei, ma che cerca di dare un contributo per le future analisi sui visitatori e di realizzare un questionario utile ad altri musei per conoscere il proprio pubblico e il loro grado di soddisfazione.

PARTE PRIMA:

Aspetti teorici della ricerca

1.1 Una definizione di museo

La definizione che la società contemporanea da oggi al museo è quella fornita dall'ICOM nel 2007 che espone il museo come:

“un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società, e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell’uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.”¹

La percezione del museo che la comunità ha da questa definizione però non è sempre stata tale ma è frutto di una graduale e lenta evoluzione.

In Italia, basta pensare che il termine “museo” scompare persino dalla legislazione nel 1902 per ricomparire poi a quasi un secolo di distanza. Nel 1999 infatti viene emanato il Testo Unico dei beni culturali, sostituendo la vecchia legge 1089/39, nella quale si ha una definizione scarna e poco esaustiva di museo come “struttura” volta alla conservazione, valorizzazione e fruizione. Le differenze tra le due definizioni sono innumerevoli ma le più significative sono quelle che vedono contrapposte le parole “istituzione” e “struttura”, questo perché mette in evidenza la differenza di scopo attribuito; se un’istituzione offre servizi “al servizio della società” la “struttura” è un deposito di beni culturali. La mancanza dell’apertura al pubblico tra le funzioni attribuite è un altro elemento chiave per capire la diversa evoluzione italiana rispetto alla comunità europea².

Nel 2004 con il Codice dei Beni culturali si amplia e migliora la definizione italiana aggiungendo la pubblica fruizione e le finalità del museo; ma è solo nel 2014 che il Ministero dei beni culturali si allinea alla definizione dell'Icom con il decreto ministeriale 23/12/14:

“Il museo è un’istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo. È aperto al pubblico e compie ricerche che riguardano le testimonianze materiali e immateriali dell’umanità e del suo ambiente; le

¹ Lo Statuto di ICOM, approvato nell’ambito della ventiduesima General Assembly di ICOM a Vienna, il 24 agosto 2007, riporta la più recente definizione di museo: <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>

² (Maresca Compagna, 2005)

acquisisce, le conserva, le comunica e le espone a fini di studio, educazione e diletto, promuovendo la conoscenza presso il pubblico e la comunità scientifica”³.

³<https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2023%20dicembre%202014-imported-49315.pdf>

1.2 Nuovi servizi per il “nuovo” ruolo del museo

Se nel corso di quasi un secolo si sono rese necessarie varie definizioni di museo si deve alla continua evoluzione che l’istituzione stessa ha avuto. Fino alla metà del Ventesimo secolo, come nei precedenti, il museo era luogo di studio per studiosi, per una élite ristretta esclusiva ed escludente; con la democratizzazione della cultura⁴ anche le porte del museo si sono aperte a un numero sempre maggiore, e una maggiore diversità di visitatori che devono essere individuati per avere servizi adeguati a diverse esigenze.

Il ruolo sociale che il museo ha assunto negli ultimi anni è evidente dal numero sempre maggiore dei servizi messi a disposizione dal museo stesso, che comprendono servizi educativi collegati all’istruzione, visite guidate tematiche, laboratori didattici e altri ancora.

La democratizzazione della cultura ha fatto sì che il visitatore si riappropriasse del suo ruolo attivo nel rapporto col museo e non più, solo, come soggetto passivo. Il visitatore assume il compito di legittimare il museo e la sua missione, in quanto la produzione culturale che il museo offre può dirsi infatti conclusa solo se viene supportata da un’effettiva fruizione.⁵ Tra museo e visitatore si istaura così una relazione permanente, data dal coinvolgimento dell’utente potenziale nella progettazione delle attività. Perciò nel corso di due decenni con la “scoperta” del ruolo sociale e educativo che il museo riveste nella società “da spazio chiuso e autoreferenziale, di mera conservazione della memoria, il museo è passato ad essere considerato sempre di più come un’istituzione aperta, un operatore culturale, a servizio del pubblico, attivo nella diffusione del sapere scientifico, storico ed artistico.”⁶

L’accessibilità al museo diventa quindi un tema fondamentale nelle strategie di management perché questo non si esplica solamente nell’apertura fisica del museo con orari più lunghi o più giorni di apertura ma il museo deve essere accessibile anche culturalmente e cognitivamente per le esigenze di un pubblico che non è più solo una ristretta cerchia di studiosi ma un gruppo più vasto di individui diversi dei quali devono essere individuati e analizzati i bisogni.⁷

⁴ (Gavazzoli, 2011)

⁵ (Solima L. , 2008)

⁶ http://www.fizz.it/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2003-bucchi_neresini_zambonin.pdf

⁷ (Solima L. , 2001) e (Solima L. , 2012)

Con l'apertura del museo ad un pubblico più ampio, e quindi con più bisogni da soddisfare nel 1993 fu emanata la cosiddetta "legge Ronchey", formalizzando il decreto-legge 14/11/1992, che introduceva i "servizi aggiuntivi" all'interno dell'istituzione museale per cercare di soddisfare la necessità di superare le barriere d'accesso, incentivare le visite e soddisfare il visitatore. I servizi che introduce sono: il servizio editoriale, di caffetteria e ristorazione, di guardaroba e bookshop. Chiarisce inoltre che la gestione di tali servizi può essere svolta direttamente dall'istituzione o essere data in concessione a terzi. Il 1995 sancisce l'introduzione di ulteriori servizi che possono essere dati in concessione come i servizi di pulizia, vigilanza, guida e biglietteria; questi evidentemente hanno ben poco di "aggiuntivo" ma la loro concessione al di fuori dell'istituzione può essere compresa se guardata nel complesso della sempre maggior carenza di fondi pubblici e delle pubbliche amministrazioni.⁸

Il Codice dei Beni culturali, nel 2004, inserisce i servizi aggiuntivi all'interno della sezione dedicata alla valorizzazione e all'art. 117 li suddivide in servizi di assistenza e servizi di ospitalità. I servizi offerti riprendono così la loro importanza e correlazione con il pubblico, con due termini (assistenza e ospitalità), che riportano il visitatore al centro dell'attenzione. I servizi compresi dall'art. 117 sono:

- il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali;
- i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario;
- la gestione di raccolte discografiche, di diapoteche e biblioteche museali;
- la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni;
- i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro;
- i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba;

⁸ <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/2/numero207.gif>

- l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali.⁹

Per concludere, nel 2008 il titolo dell'art.117 viene modificato, sostituendo il termine "poco gratificante" di servizi aggiuntivi in servizi per il pubblico, sancendo definitivamente il passaggio da un museo per pochi a un museo per molti.

⁹ <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004-01-22;42>

1.3 L'azienda-museo e la necessità di *accountability*

Essendo il museo un'istituzione, prestatrice di servizi per il pubblico, e non più solo struttura contenente beni, si rende necessario capire il ruolo che riveste in campo sociale ma anche economico. È stato a lungo dibattuto il termine azienda riferito al museo ma con tale termine si vuole intendere il rapporto che il museo investe col suo pubblico, il primo offre dei servizi culturali che il secondo acquista.

Ma quale valore offre il museo? Solima, (Solima L. , 2012), suddivide il valore del museo in due componenti: un valore interno e uno esterno.

Il valore interno è dato da una componente tangibile rappresentata dalla collezione, dalla struttura, gli arredi e le risorse finanziarie, elementi concreti che costituiscono il patrimonio. La componente intangibile invece è costituita dalla somma delle conoscenze che rendono il patrimonio fruibile ai visitatori e da quelle sedimentate che hanno contribuito all'immagine del museo nella società.

Il valore esterno è l'aspetto più difficile da comprendere e misurare perché si riferisce ai benefici sociali che il museo è in grado di offrire. Tali benefici possono essere individuali e comprendono la dimensione cognitiva, quella esperienziale e quella relazionale; i benefici collettivi invece si riflettono all'esterno come una migliore immagine sull'intero territorio, un innalzamento della qualità della vita e persino ricadute economiche sulla società con un incremento dell'occupazione.

Dati i valori offerti dal museo appena esposti si può capire che ci sono diversi interlocutori con i quali il museo si deve confrontare; ci sono le amministrazioni pubbliche e gli investitori interessati al valore interno tangibile, i dirigenti, i dipendenti e i visitatori interessati al valore interno intangibile. Al valore esterno individuale e collettivo, che per lungo tempo è stato secondario a quello interno, si stanno sempre più interessando molteplici stakeholder che comprendono le pubbliche amministrazioni, più attente ai benefici sociali prodotti, gli investitori, i dirigenti e la società stessa in cui il museo è inserito. Detto ciò si può facilmente comprendere la necessità del museo di un efficiente sistema di rendicontazione e *accountability* e la sua aziendalizzazione intesa come *“mettere in atto un processo volto ad applicare i principi dell'economia aziendale nel funzionamento di un istituto. [...] l'azienda è l'ordine economico di un istituto”*¹⁰.

¹⁰ (Ferrarese, 2015)

L'azienda-museo che persegue scopi culturali ma che deve avere anche una stabilità economica ha di fronte quello che Chong (Chong, 2002) definisce problema strategico nel gestire l'interazione tra tre *commitment* diversi:

- Eccellenza ed integrità estetica: il museo deve offrire prodotti di valore che siano interessanti per il pubblico
- Accessibilità e sviluppo dell'*audience*: rendere il museo più accessibile ad un numero maggiore di persone è lo scopo del museo sia sotto un punto di vista economico sia dal punto di vista sociale. Conoscere il pubblico e i suoi bisogni è fondamentale per incrementare il numero di visitatori.
- *Cost-effectiveness e public accountability*: la necessità di render pubblica la qualità della gestione e la stabilità economica finanziaria ai diversi stakeholder.¹¹

Il concetto di *accountability* è collegato all'importanza dell'attività comunicativa del museo, in quanto è dalla buona stesura della rendicontazione che deriva l'accreditamento del museo presso la società e le pubbliche amministrazioni. Dato che una rendicontazione solo economico-finanziaria del museo non sarebbe esaustiva dell'effettivo valore creato dal museo si rendono necessarie diverse metodologie per dimostrare la qualità delle performance museali così da giustificare le donazioni degli investitori e i fondi delle P.A. Infine anche la società necessita di informazioni sull'operato del museo, sugli obiettivi raggiunti e quelli che ancora si prefigge di raggiungere. Per una molteplicità di stakeholder perciò si rendono necessarie varie forme di rendicontazione.

¹¹ (Tamma & Curtolo, 2009)

1.4 Diverse metodologie di rendicontazione per diverse necessità

I rendiconti che prendono in considerazione solo gli aspetti economico-reddituale, economico-patrimoniale e finanziario-monetario non saranno esaminati in questo paragrafo ma per una trattazione completa si veda il volume di Pieremilio Ferrarese (Ferrarese, 2015). In questo paragrafo verranno analizzati brevemente rendiconti che prendono in considerazione anche l'impatto sociale e culturale del museo.

1.4.1 La *balance score card*

La tecnica di rendicontazione per un'istituzione museale promossa dalla dottrina economico-aziendale "perché ritenuta congeniale per coniugare *mission*, strategie e piani di azioni in qualsiasi realtà socioeconomica, [...], è la *balance score card* (BSC)"¹².

Per soddisfare le necessità di stakeholder "amministrativi" come organi direttivi, pubbliche amministrazioni e finanziatori è stata adottata spesso questa metodologia modificandola adeguatamente per ogni caso preso in esame.

Per applicare questa metodologia, che verifica l'efficienza e la performance dell'istituzione, il primo passo importante da fare è quello di esplicitare la propria *mission*, le proprie finalità. Il secondo passo è stabilire i propri obiettivi strategici, ovvero trasformare i punti della propria *mission* in strategie da svolgere in base alla priorità. Il terzo passo è quello di creare una mappa strategica che traduca gli obiettivi a lungo termine in finalità da raggiungere a breve termine.

Infine, si concretizzano le finalità con gli obiettivi operativi declinandoli nelle cinque dimensioni della BSC. Alla versione originale, ideata da Kaplan e Norton (Kaplan & Norton, 1992), che prevedeva quattro prospettive, ne viene, infatti, aggiunta una quinta, quali:

- La prospettiva economica-finanziaria
- Il rapporto con l'utenza
- I processi interni
- Il rapporto con il territorio
- L'apprendimento e la crescita

¹² (Magliacani, 2008)

Per ogni obiettivo operativo vengono istituiti degli indicatori di performance. Il confronto tra gli obiettivi raggiunti con il rispettivo livello di performance darà un quadro complessivo e di dettaglio sul lavoro svolto dall'istituzione museale. In questa tipologia di rendicontazione vengono esaminati sia aspetti economico-finanziari sia aspetti di natura socioculturale; si presenta perciò come un valido strumento di analisi.

1.4.2 Data Envelopment Analysis¹³

La metodologia DEA nasce nel 1978 da Charnes, Cooper e Rhodes per misurare l'efficienza di unità decisionali (chiamate DMU) che abbiano input e output. Queste DMU possono essere imprese o organizzazioni no-profit come i musei, dei quali viene calcolata la produttività media mettendo in relazione output e input. Dal confronto delle produttività medie di più imprese si ottiene così la cosiddetta "frontiera efficiente". L'istituzione che ha una maggiore produttività media sarà considerata quella efficiente e il *reference set* delle altre, il modello al quale dovrebbero ispirarsi tutte le altre. Questa metodologia non si basa su una vera e propria misurazione della performance dell'istituzione quanto piuttosto al confronto dell'efficienza con altre per capire dove l'istituzione può migliorare. Uno studio fatto in campo museale con questa metodologia è stato svolto da Antonella Basso e Stefania Funari nel 2004 nel quale vengono presi in considerazione l'efficienza di 15 musei italiani. Una volta stabiliti i musei "efficienti", a questi dovrebbero ispirarsi gli altri per capire dove migliorarsi.¹⁴

1.4.3 Bilancio sociale

Il bilancio sociale è un nuovo strumento di bilancio che permette alla collettività di verificare se il rapporto tra costi economico-finanziari e benefici sociali è bilanciato. Questo strumento permette di capire se il patrimonio museale è ben gestito, se le sue potenzialità sono sfruttate appieno e se gli investimenti sono stati impiegati efficacemente. Oltre ad aspetti economici vengono prese in considerazione: la natura del museo, l'assetto istituzionale, l'organigramma delle risorse umane, la missione temporale coerente con gli obiettivi strategici, la

¹³ <https://documents.in/reader/full/chapter-12-data-envelopment-analysis>

¹⁴ BASSO, A., & FUNARI, S. (2004). A Quantitative Approach to Evaluate the Relative Efficiency of Museums. *Journal of Cultural Economics*, 28(3), 195-216. Retrieved April 29, 2020, from www.jstor.org/stable/41810852

descrizione dei progetti e del loro svolgimento e gli indicatori di performance e valutazione complessiva¹⁵.

Questo tipo di rendiconto per la forma in cui spesso sono espressi i contenuti è di facile comprensione sia per gli “addetti ai lavori” ma anche per la comunità che, anche non avendo basi di management, riesce a capire cosa il museo ha svolto e le risorse che ha utilizzato.

Questo strumento è di massima importanza per creare fiducia nella società, dimostrando infatti il buon operato dell’istituzione e il valore generato stimolerà un numero maggiore di interessati a collaborare con il museo per contribuire al valore prodotto e all’immagine riflessa che questo comporta. Altro fattore che comporta la buona amministrazione è la fiducia dei visitatori che, avendo avuto la prova di un valore prodotto saranno stimolati ad una maggiore partecipazione alle attività museali.

1.4.4 Autovalutazione

Il Mibact offre strumenti alle istituzioni volti a misurare la propria performance attraverso questionari auto compilati dall’istituzione. Questi questionari prendono in considerazione molteplici aspetti che comprendono la totalità della realtà museale; la struttura, il personale, gli statuti adottati, la sicurezza fino ai rapporti col pubblico. Per quest’ultimo aspetto si rimanda al testo di Maresca Compagna (Maresca Compagna, 2005) nel quale vengono esplicitati i fattori chiave per valutare l’efficienza con il pubblico. Questi elementi sono: l’accessibilità, le dotazioni fisse e servizi essenziali, servizi di completamento alla visita, valorizzazione e divulgazione, verifica del gradimento del pubblico.

Questo strumento di (auto)valutazione è utile principalmente alla Pubblica Amministrazione per comprendere la gestione del museo e dei finanziamenti pubblici ottenuti; anche per i direttori delle istituzioni risulta utile per capire gli aspetti in cui la gestione risulta carente e poter concentrare gli sforzi manageriali nel superare le criticità. Questo strumento di analisi non viene esaminato da altri stakeholder come i finanziatori e gli investitori.

¹⁵ (Gavazzoli, 2011)

1.4.5 Indici di performance

Chirieleison, nel suo libro¹⁶, chiarisce quelli che vengono chiamati indici di performance. La natura multiforme dell'istituzione museale e la molteplicità degli stakeholder rendono necessari indicatori che comprendano sia gli elementi di natura economico-finanziaria sia quelli di natura qualitativa. Possono essere raggruppati in:

- gli indicatori relativi alla gestione museale nel suo complesso;
- gli indicatori relativi alle attività connesse con il servizio espositivo;
- gli indicatori relativi alle altre attività,
- le misure di soddisfazione degli utenti

Tali indicatori, secondo l'autore devono avere caratteristiche di: semplicità, legittimazione per i fruitori, significatività, gradualità e selettività.

Per ogni indicatore vengono presi in esame diversi aspetti, per portare un esempio si riportano gli indicatori relativi al servizio espositivo: essi comprendono l'accessibilità al museo, l'analisi qualitativa e quantitativa dell'utenza, il grado di fruizione ad altri servizi offerti, l'esposizione e tutela delle opere d'arte e per concludere un'analisi della *customer satisfaction*¹⁷.

1.4.6 Analisi della *Customer Satisfaction*

Tra le metodologie per valutare il valore prodotto dal museo l'analisi della *customer satisfaction* fa riferimento al valore prodotto per il visitatore, un valore soggettivo che può variare da persona a persona. Molte sono le metodologie usate per questo tipo di ricerca ma tutte si basano sulla conoscenza del visitatore, dei suoi bisogni e delle sue aspettative.

¹⁶ (Chirieleison, 2002)

¹⁷ ivi

CAPITOLO 2. LA CUSTOMER SATISFACTION: ASPETTI ED EVOLUZIONE IN CAMPO MUSEALE

2.1. Definire la *customer satisfaction*

La definizione di *customer satisfaction* è stata oggetto di numerosi studi e discussioni data la complessità insita nello stesso termine di soddisfazione. Numerosi studiosi nel corso di decenni hanno provato a darne una definizione e quello che ne emerge dagli studi di Giese e Cote¹⁸ sono le tre caratteristiche che la compongono:

- È una risposta affettiva sommaria che varia di intensità;
- L'attenzione sulla soddisfazione è per la scelta, l'acquisto e il consumo del prodotto
- Il tempo di determinazione che varia a seconda della situazione, ma generalmente ha una durata limitata

Da queste tre componenti gli autori traggono una definizione esaustiva:

*“Consumer satisfaction is a summary affective response of varying intensity. [...] With a time-specific point of determination and limited duration. [...] Directed toward focal aspects of product acquisition and/or consumption”*¹⁹

La definizione che i due autori propongono si presenta come un valido sunto dei numerosi studi esaminati nella loro trattazione e delle caratteristiche individuate della soddisfazione. Tale definizione può essere ben adattata anche nella realtà museale in quanto, così come in campo economico, anche per i visitatori la soddisfazione è una risposta affettiva di varia intensità con una certa durata e diretta sugli aspetti focali del prodotto nell'acquisizione o consumo; una precisazione però merita di essere fatta, infatti tale definizione è idonea alla soddisfazione dell'esperienza museale se con “consumo” si intende la più idonea “fruizione” dell'esperienza stessa. Tale definizione che presenta già tutti gli aspetti principali della *customer satisfaction* può essere eventualmente integrata con quella di Oliver e Rust²⁰ che sottolineano maggiormente la componente emotiva:

¹⁸ (Cote & Giese, Volume 2000 No. 1)

¹⁹ *ivi*

²⁰ (Rust & Oliver, 1994) (Cervai & Cian, Aprile 2013)

“la soddisfazione riflette il grado con cui una persona ritiene che un’esperienza gli/le abbia evocato un’emozione positiva”.

Con questa ulteriore definizione è possibile comprendere appieno il concetto di soddisfazione del cliente che comprende vari e diversificati aspetti, da quelli più materiali a quelli più intangibili.

Strettamente legata alla soddisfazione del cliente risulta essere la qualità percepita, la *service quality*. Il valore percepito dal cliente si differenzia sia dal valore prodotto sia dalla soddisfazione; mentre il valore prodotto è misurabile oggettivamente in base alle qualità, il valore percepito è un giudizio globale del cliente riguardo all’eccellenza o alla superiorità di un prodotto o servizio²¹, frutto di una valutazione soggettiva. La valutazione della *service quality* si dimostra strettamente collegata alla *customer satisfaction* in quanto un’alta qualità percepita porterà anche ad una maggiore soddisfazione; per questa ragione nel corso degli anni gli studi riguardanti la *service quality* si sono moltiplicati e dalla prima fase in cui le ricerche di metodologie erano applicabili a tutti i settori dagli anni 2000 le metodologie si sono specializzate su settori specifici. La percezione della qualità e la soddisfazione sono strettamente legate dalle aspettative, infatti se la qualità percepita si attesta tra quella attesa e quella desiderata il cliente si ritiene soddisfatto, se si trova al di sotto del valore atteso sarà insoddisfatto mentre se addirittura supera le aspettative si può verificare la *“customer delight”* ovvero la delizia, frutto della sorpresa di essere andati oltre i propri desideri.²²

La situazione ideale in cui si verifica la soddisfazione del cliente, perciò, è quando “i desideri del cliente coincidono con le aspettative nei confronti dell’offerta aziendale e sono perfettamente compresi dal management e tradotti in specifiche di progetto e di prodotto, originando una *value proposition* pienamente percepita dalla domanda”²³. Se questa situazione non avviene si verificano degli scostamenti, i *gap*, derivanti dalla discordanza tra i valori pianificati o percepiti, come i seguenti: valore pianificato, valore desiderato, valore ricevuto, valore percepito e valore offerto. Come mostra la figura 1 possono essere presenti 5 gap che seppur tutti importanti e da evitare, quello che risulta più rilevante ai fini della *customer satisfaction* è il gap 5, quello tra valore atteso e quello percepito.

²¹ (Zeithaml, 1988)

²² (Guido, Bassi, & Peluso, 2010)

²³ (Busacca & Bertoli, 2012)

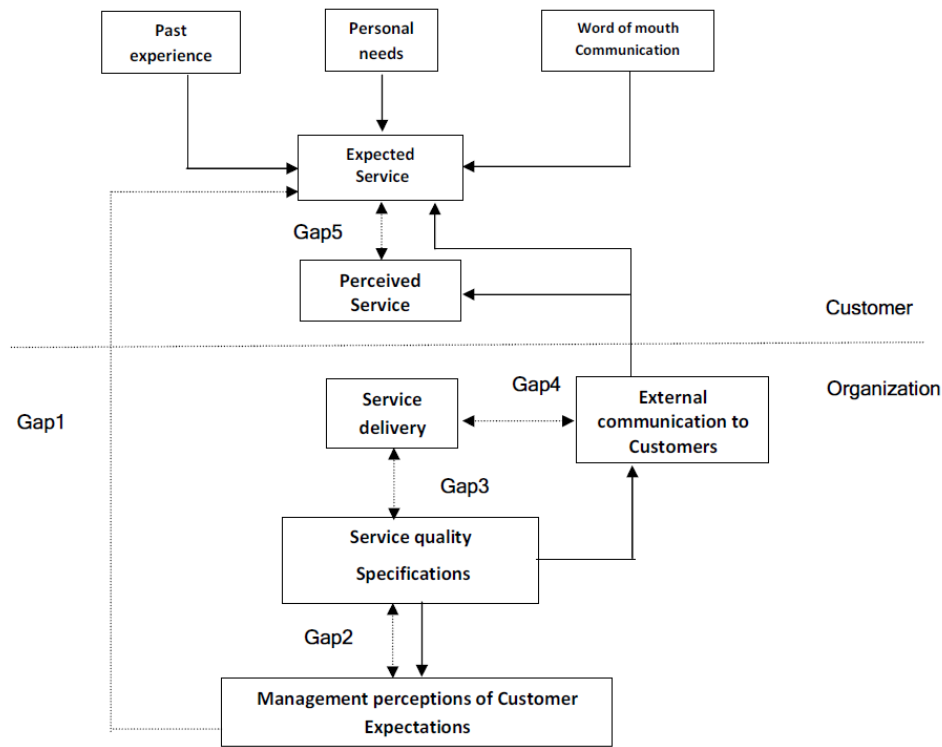


Figura 1: service quality gap model²⁴

Le cinque tipologie di *gap* sono:

- **Gap di valore:** questo tipo di scostamento avviene quando il valore desiderato non coincide con quello percepito. Questa tipologia può derivare da una carenza del settore marketing, una falla nella comunicazione che può comportare insoddisfazione. Per eliminare questo gap è opportuno creare un'offerta migliore o ridurre i costi. Per migliorare l'offerta gli attributi che un determinato servizio possiede vengono suddivisi in tre tipi da Kano²⁵:

1. **Attributi *must be*:** cioè quelli essenziali che un servizio deve avere per non creare insoddisfazione

2. **Attributi *one dimensional*:** cioè quelli che alla loro presenza aumenta anche la soddisfazione del cliente e solitamente sono esplicitamente richiesti.

3. **Attributi *attractive*:** cioè quelli che non sono mai esplicitamente richiesti dal cliente ma che la loro presenza non essendo programmata suscita più soddisfazione ma che al contrario la loro assenza non suscita insoddisfazione.

²⁴ (Sahar & Mohammadbagher, Jan 2012)

²⁵ (Kano, 1984)

Lavorare su questi aspetti per creare un valore percepito più alto nel cliente può essere un utile sistema per allineare i due valori.

- **Gap di sintonia:** questo scostamento si verifica quando il valore percepito dal cliente non coincide con quello pianificato dal manager. La causa di questo gap può essere dovuta²⁶ al mancato o errato orientamento al mercato che comporta la mancata comprensione del cambiamento di aspettative nel cliente. Questo potrebbe portare l'impresa a cadere in quella che viene definita "trappola dell'inerzia" che secondo Busacca e Bertoli²⁷ comporta notevoli problematiche per un'azienda, quali:

- rigidità nel valutare le tendenze evolutive in atto nelle componenti macro-ambientali (ad esempio tecnologiche, socioculturali o demografiche), nell'ambito concorrenziale e nelle esigenze dei clienti;
- resistenze organizzative al cambiamento dovute ad esempio al fatto che l'impresa si reputi soddisfatta dei risultati conseguiti in passato;
- attuazione di comportamenti imitativi nei confronti dei competitor, dovuti al timore di sperimentare innovative politiche di marketing;
- mancanza di spirito d'iniziativa e di creatività nella ricerca di nuove modalità di gestione delle relazioni con il mercato e con gli *stakeholder*.

Per eliminare questo scostamento l'azienda dovrà adottare tecniche per l'analisi dell'impatto che l'evoluzione ambientale può avere sulla strategia aziendale e viceversa, della conoscenza della domanda e della segmentazione della domanda. Sul primo di questi tre punti le analisi della *customer satisfaction* rivestono un ruolo particolarmente importante in quanto indicatori della corretta risposta alla domanda del cliente.

- **Gap di allineamento o di coinvolgimento:** Questo gap è dovuto al divario che si crea tra il valore progettato dal top manager e da quello percepito dal personale. La causa di questo scostamento può essere dovuta alla mancata comprensione dell'orientamento alla *customer satisfaction* e alle potenzialità che riveste. Buono

²⁶ (Matzler & Hinterhuber, 1998)

²⁷ (Busacca & Bertoli, 2012)

strumento per risolvere questa problematica può essere una maggiore comunicazione tra i vertici aziendali e il personale.

- Gap di progettazione e di realizzazione: questo scostamento si manifesta quando l'impresa non riesce a produrre un profilo di offerta perfettamente corrispondente alle specifiche del progetto. La principale causa di questo mancato allineamento è dovuta alla logica rigidamente sequenziale. L'integrazione esterna ed interna dell'azienda possono essere due buone soluzioni per questo tipo di gap.

- Gap di percezione: questo scostamento è dovuto al mancato allineamento del valore reale del prodotto offerto e da quello percepito dal cliente. Questo fenomeno può essere dovuto o a un'inadeguata comprensione della percezione del cliente o da politiche di comunicazione sbagliate.

La corretta analisi di questi possibili scostamenti e le soluzioni che l'azienda mette in atto per un loro corretto allineamento è fondamentale per la buona gestione di un'azienda e per creare la soddisfazione nei propri clienti.

2.2. Gli obiettivi dell'analisi sulla soddisfazione

Come abbiamo visto la soddisfazione del cliente è un aspetto complesso e altrettanto sono le analisi per determinarne il grado. Per svolgere tali analisi sono necessarie risorse economiche e di personale che dedichi tempo alla ricerca, questo comporta che i risultati ottenuti debbano poi portare alla realizzazione pratica di cambiamenti per il miglioramento dell'azienda e dei rapporti con il cliente. La spesa economica e di personale investito per creare un report con in risultati delle analisi deve essere sostenuta dalla messa in opera di quei cambiamenti che si rendono necessari per aumentare o mantenere la soddisfazione dei clienti. Se tali cambiamenti non avvengono non solo non aumenterà la soddisfazione ma l'azienda avrà investito inutilmente fondi nella ricerca. Nell'ambito del marketing aziendale tali ricerche sono alla base dell'attività quotidiana e Gerson²⁸ ne spiega le motivazioni per cui questo tipo di analisi sono fondamentali:

1. Per conoscere le impressioni dei clienti;
2. Per determinare i bisogni, le esigenze, le richieste e le aspettative del cliente;
3. Per superare i gap;
4. Per controllare l'andamento del progetto di miglioramento della qualità del servizio e della soddisfazione del cliente;
5. Perché una performance superiore porta profitti maggiori;
6. Per scoprire come si sta andando e in che direzione puntare;
7. Per avviare un processo di miglioramento continuo.

Questi aspetti fondamentali della ricerca aziendale possono e devono essere adattati alla realtà museale, e a questo scopo risponde l'Annual report 2018 di Mus.e Firenze²⁹ elencando sei obiettivi che una tale ricerca può avere in campo culturale:

1. Rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini rispetto ai servizi offerti

²⁸ (Gerson, 1995)

²⁹ (AA.VV, Annual report 2018 Mus.e, 2018) <http://musefirenze.it/doc-area/AR-2018-v14-web.pdf>

2. Rilevare esigenze, bisogni e aspettative generali e specifici dei diversi target e gruppi di cittadini
3. Favorire l'emersione di bisogni latenti e l'ascolto di cittadini "deboli" o più scarsamente valutati nella generale erogazione di servizi
4. Raccogliere idee e suggerimenti e promuovere la partecipazione
5. Verificare l'efficacia delle *policies*
6. Rafforzare il livello di comunicazione, di dialogo e di fiducia dei cittadini rispetto alle pubbliche amministrazioni

Quello che riassume l'Annual report sono gli obiettivi che a lungo sono stati oggetto di dibattito in campo museale. Con la nuova immagine che il museo ha creato di sé stesso nel corso degli ultimi anni, non più solo come depositario di opere, ma anche come erogatore di servizi per un pubblico si rende necessaria la conoscenza della società alla quale il museo aspira a riferirsi in un'ottica sempre più rivolta al management e al marketing. La conoscenza del pubblico e della *customer satisfaction* vuole non solo aumentare il numero di visitatori ma anche la loro percezione sull'istituzione stessa.³⁰ Conoscere il proprio pubblico per un'azienda, e in questo caso per un'azienda-museo, è fondamentale sotto diversi aspetti:

1. Per la pianificazione strategica è utile per capire il grado di soddisfazione e l'interesse del pubblico per il museo o su un determinato aspetto che si voglia indagare, per individuare le eventuali criticità che si possano presentare e che possono influire sul gradimento del visitatore e per venire a conoscenza dell'immagine che il visitatore ha del museo; questo permette anche di capire che cosa si aspetta dall'istituzione, quali sono i punti di forza da valorizzare e i punti deboli da migliorare. Questi ultimi aspetti sono anche utili informazioni per eventuali sponsor e finanziatori che vogliano investire nel museo e nella sua immagine.
2. Per l'attività di marketing e comunicazione è importante per individuare il segmento di utenza al quale il museo si riferisce e su quella su cui è opportuno investire per ampliare il bacino di utenza. È utile per conoscere il gradimento

³⁰ (Bollo A. , Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, 2004)

rispetto a una nuova proposta o progetto del museo o a cambiamenti strutturali o organizzativi. Aspetti da considerare per una buona progettazione marketing, che si possono capire da indagini sul pubblico, sono la valutazione dell'efficacia di comunicazione, l'individuazione del giusto tono da usare nella comunicazione per arrivare al pubblico che si vuole attrarre e la capacità di offrire promozioni più efficaci sul pubblico individuato.

3. Per le attività educative è fondamentale comprendere l'impatto cognitivo che genera la visita nel museo e anche l'efficacia dell'apparato interpretativo durante il percorso per capire se il museo adempie effettivamente alla sua funzione culturale e educativa, arricchendo il visitatore di nuove conoscenze ed esperienze che possa poi conservare. Ultimo aspetto da valutare sono anche le motivazioni e le modalità di fruizione del museo stesso per adeguare la propria offerta al pubblico e alle sue necessità.

2.3 Le conseguenze della *customer satisfaction/dissatisfaction*

La soddisfazione o insoddisfazione dei propri utenti comporta conseguenze per ogni azienda e per questo motivo è necessario individuarle e analizzarle. La prima conseguenza della soddisfazione può essere individuata nella **fiducia e nella lealtà**. Se il cliente dell'azienda, o il visitatore del museo, risulta soddisfatto dell'esperienza che ha condotto è naturale che sia spinto a riacquistare il bene. La relazione tra la soddisfazione e la fedeltà è stato oggetto di diversi studi, tra i quali quello dei ricercatori Jones e Sasser³¹ che individuarono un collegamento tra il grado di soddisfazione e la fedeltà ma anche il mercato stesso d'indagine. I due ricercatori individuano che su una scala di soddisfazione a 5 valori una soddisfazione pari a 4 o pari a 5 comporta conseguenze diverse sulla fedeltà all'azienda e che questa tendenza sia diversificata a seconda del settore analizzato. Nel loro studio vengono analizzati cinque settori diversi e come si può vedere dal grafico il rapporto tra grado di soddisfazione e fedeltà è molto diversificato nei diversi settori; da questo studio, seppur non prenda in esame la realtà museale è evidente che per avere una più alta possibilità di fidelizzare gli utenti è necessario suscitare un alto grado di soddisfazione.

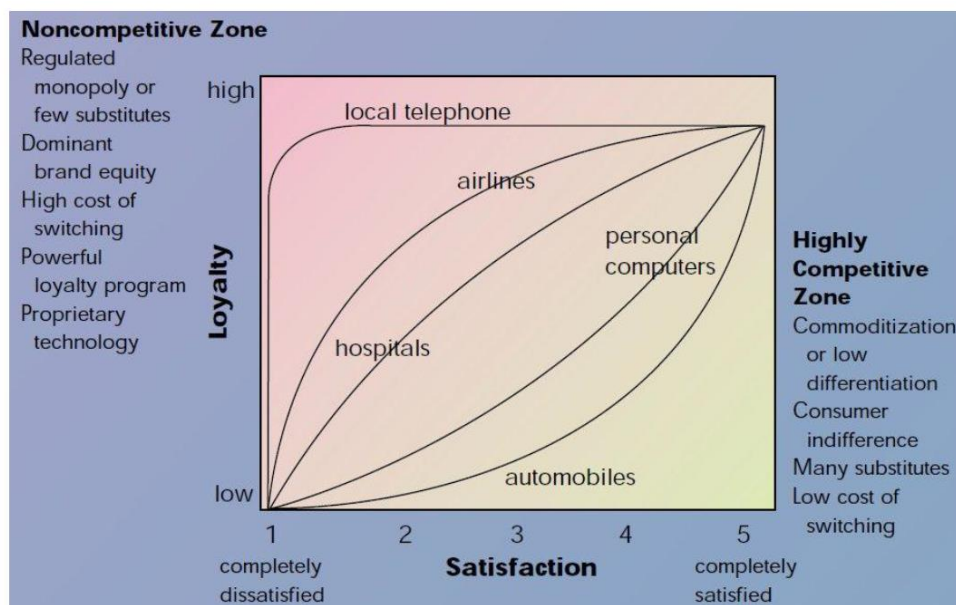


Figura 2: Relazione tra fedeltà e soddisfazione³²

³¹ (Jones & Sasser, 1995)

³² ivi

Risulta ovvio che per qualunque azienda che abbia relazione con il pubblico sia fondamentale avere dei clienti soddisfatti per intrattenere con loro una relazione stabile e che porti introiti costanti. Ciò che spinge il cliente al riacquisto è la fedeltà all'azienda e dovrebbe essere l'obiettivo di chiunque si voglia inserire nel contesto competitivo.

La fedeltà e la fiducia sono dirette conseguenze della soddisfazione del cliente, ma la loro relazione non deve essere data per scontata perché se verosimilmente un cliente fedele è soddisfatto, non necessariamente un cliente soddisfatto è anche fedele. Questo fenomeno è dato dal fatto che il consumatore deve ricevere la conferma della superiorità del prodotto non solo una volta ma anche con il riacquisto dato dalla fiducia che in esso ripone. Se dopo il primo acquisto il cliente risulta soddisfatto sarà portato per un senso di fiducia al riacquisto che lo deve soddisfare a sua volta. Attraverso un meccanismo di accrescimento della fiducia il cliente risulterà alla fine fedele all'azienda non cercando neanche più prodotti alternativi e instaurando un rapporto stabile.

La fedeltà secondo Oliver³³ si evolve attraverso quattro fasi:

- Fedeltà cognitiva: il primo stadio in cui il cliente è fedele solo per una valutazione razionale di convenienza nell'acquisto.
- Fedeltà affettiva: una fedeltà più matura che si istaura nel cliente dopo la ripetuta soddisfazione in seguito a diversi acquisti che si manifesta in un atteggiamento favorevole per l'azienda.
- Fedeltà conativa: si caratterizza dall'intenzionalità del cliente a mantenere e consolidare la relazione con l'impresa con la ripetizione degli acquisti.
- Fedeltà d'azione: è la forma più intensa di fedeltà nella quale il cliente non compie più sforzi per creare un'alternativa all'acquisto e anzi cerca di superare eventuali ostacoli che si dovessero frapporre.

Per comprendere meglio i legami che intercorrono tra soddisfazione e fedeltà è stato proposto da Costabile (Costabile, 1999) il Modello dinamico di *Customer loyalty*.

Questo modello è composto da quattro diverse fasi della fiducia:

³³ (Oliver, 1999)

1. Fase della soddisfazione e dell'accumulazione della soddisfazione: in questa fase prende inizio la relazione in cui il cliente compara il valore atteso con quello percepito, in caso che il secondo sia uguale o superiore al primo, il cliente sarà soddisfatto e sarà portato a ripetere l'acquisto in virtù della soddisfazione precedente.

2. Fase della fiducia e della fedeltà comportamentale: in questa fase il cliente è portato a riacquistare per una semplice convenienza, che si tratti di quella economica ma anche cognitiva, dovuta al risparmio di tempo nel cercare alternative, ed emotiva, dovuta al risparmio dell'incertezza nella scelta.

3. Fase della fedeltà mentale: in questa fase si aggiunge la convinzione da parte del cliente della superiorità dell'offerta rispetto ai concorrenti.

4. Fase della lealtà: in quest'ultima fase il cliente è legato non solo da una fiducia comportamentale ma anche mentale, il che comporta che il cliente contribuisce in modo attivo all'azienda portando a uno scambio reciproco.³⁴

Altro aspetto dell'analisi della *customer satisfaction* può essere considerato il **passaparola (word of mouth)**. Aspetto che per molto tempo è stato sottovalutato, ora acquista notevole importanza per l'impatto che si dimostra avere nelle persone. Se il visitatore del museo ne parla positivamente con i propri conoscenti questo giudizio verrà preso più seriamente, più oggettivo e veritiero, rispetto alla recensione di qualche stimato critico o alla descrizione che il museo fa di sé stesso. È un meccanismo di comunicazione spontanea che il consumatore mette in atto una volta compiuta una certa esperienza e uscendo dai sistemi di controllo dell'istituzione la rende più credibile. Il fatto che esuli dal controllo del museo può essere un vantaggio, come abbiamo appena visto, ma può avere notevoli aspetti negativi; è un fenomeno che tende ad esagerare la reazione, perciò se il consumatore è soddisfatto parlerà dell'esperienza molto bene ma altrettanto se è insoddisfatto ne parlerà molto male. È dimostrato che la tendenza generale sia un passaparola più negativo che positivo, le persone sono più inclini a parlare di un'esperienza negativa che di una soddisfacente. Per questi motivi ogni azienda o museo deve cercare di ottenere non solo la soddisfazione ma di superare le

³⁴ Per una trattazione più approfondita (Costabile, 1999)

aspettative dei consumatori così che questi possano poi fare una bella recensione dell'istituzione.

Infine, l'insoddisfazione può comportare anche la **perdita del consumatore**. Quest'ultimo aspetto poteva sembrare meno rilevante per un museo di vecchia concezione ma con la nuova funzione che si prefigge di svolgere e i nuovi scopi istituzionali che il museo si propone, la visita ripetuta dei visitatori rappresenta un notevole traguardo da raggiungere per capire anche l'impatto che il museo suscita nel visitatore. Il visitatore del museo che è spinto a tornare deve avere avuto le giuste emozioni e la curiosità di approfondire, e in questo modo la *mission* del museo viene raggiunta.

2.4 L'audience development

L'audience development si inserisce perfettamente nel contesto della *customer satisfaction* perché l'attenzione è centrata sul pubblico, sulla sua soddisfazione e il suo ampliamento. Europa Creativa Cultura definisce *l'audience development* come "il processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione."³⁵

Il primo passo di questo processo avviene attraverso indagini quantitative e qualitative che ottengono come risultato le informazioni necessarie per portare quei cambiamenti che servono a mantenere e ampliare il numero di visitatori. Le indagini quantitative sono volte esclusivamente a un mero calcolo del numero di biglietti venduti del museo per valutare la capacità attrattiva della struttura. Queste informazioni se pur importanti ai fini della gestione museale danno solo un quadro generale del pubblico museale, uniformandolo genericamente come biglietto venduto; quello che invece l'analisi qualitativa si pone di fare è quella di verificare l'effettivo coinvolgimento del visitatore nell'esperienza museale. Ogni biglietto venduto corrisponde a un visitatore diverso, con diverse esigenze ed aspettative che il museo, per svolgere la sua funzione, deve conoscere e cercare di soddisfare.

Come è avvenuto per il museo anche nel visitatore è avvenuto un cambiamento che lo ha portato ad essere più maturo nelle scelte che compie anche nella scelta del museo da visitare e anche più "esigente" in ciò che si aspetta di ricevere. Come osserva Solima³⁶ il pubblico del museo "concepisce la visita come un'esperienza completa e complessa capace di soddisfare molteplici esigenze di natura cognitiva, emotiva, estetica ed esperienziale" che il museo deve essere in grado di garantire attraverso servizi di accoglienza, tecnologici, servizi per la famiglia e apparati comunicativi adeguati.

Il primo passo da compiere per comprendere l'audience museale è quello di creare dei sottogruppi particolari a quello generale di visitatori; questo è possibile attraverso il processo di segmentazione della domanda che consente di dividere il pubblico in insiemi di utenti omogenei al loro interno e distinguibili tra di loro così da poterne individuare le caratteristiche, peculiarità, esigenze e bisogni.

³⁵ http://cultura.cedesk.beniculturali.it/link-europa-creativa.aspx?audience_development

³⁶ (Solima L. , 2012)

Lo strumento della segmentazione della domanda, che prende origine nel marketing aziendale, può essere adattato alla dimensione museale perché oltre a strumento per l'incremento del numero di visitatori può essere utile nella pianificazione di "una strategia di coordinamento del personale del museo (scientifico e non) in un'ottica di servizio al pubblico"³⁷.

Al fine di procedere alla segmentazione del pubblico vengono adottati degli indicatori che permettono di individuare diverse tipologie di consumo; per il consumo culturale del pubblico museale ne vengono individuati quattro³⁸:

- Variabili geografiche: provenienza dell'utenza
- Variabili sociodemografiche: età, genere, reddito, religione, professione e livello di istruzione
- Variabili psicografiche: personalità e stile di vita
- Variabili comportamentali: frequenza e intensità di fruizione, benefici attesi, grado di fedeltà al prodotto

I gruppi di utenti che vengono individuati attraverso questi indicatori al fine di risultare veritieri e significativi dovranno soddisfare anche dei requisiti³⁹ di:

- Misurabilità
- Significatività numerica
- Accessibilità
- Stabilità nel tempo
- Redditività

Attraverso indicatori e requisiti, l'azienda o il museo è in grado di capire meglio il proprio cliente, da chi, effettivamente, il prodotto offerto è percepito come prodotto di qualità meritevole di essere acquistato e di individuare quei possibili clienti che ancora non sono stati raggiunti.

La profilazione dell'utenza permette al museo di creare servizi su misura per il proprio target di visitatori: un museo frequentato soprattutto da famiglie potrà

³⁷ (Moody, 2000)

³⁸ (Avario, 1999) (Solima L. , 2000)

³⁹ (Grandinetti, 2002)

creare più eventi e offrire più servizi per questo genere di audience in modo che ne risulti più soddisfatta e possa tornare per un'altra visita; un museo che invece viene frequentato soprattutto da studiosi potrà offrire servizi diversi apprezzati in modo differente rispetto a quelli offerti ad una famiglia.

L'altro aspetto importante nell'individuazione della propria audience è capire quale non è presente, quella parte che viene definita "non-pubblico". Capire i "non visitatori" rappresenta una notevole sfida per il museo che punta a sviluppare la sua funzione pedagogica, come si evince infatti da numerosi studi, questo gruppo è infatti composto pressoché dalla parte meno istruita della popolazione, quella che effettivamente beneficerebbe maggiormente dell'esperienza museale. La comprensione del mancato accesso di questo gruppo di popolazione, delle motivazioni e degli ostacoli che incontrano nell'entrare nel museo rappresentano fattori di enorme importanza che potrebbero portare a formulare offerte museali adatte a quei visitatori che altrimenti non si sentirebbero attratte da una proposta classica di esperienza museale.

Molti studi, che vedremo meglio nel prossimo paragrafo, sono stati condotti per valutare il profilo sociodemografico dei visitatori e i risultati più significativi risultano essere:

- La parte più consistente di audience risulta essere quella compresa tra i 25 e 44 anni
- Esiste una stretta correlazione tra livello di istruzione e frequenza di visita
- Sotto il profilo occupazionale il visitatore più assiduo è quello nella categoria dei lavoratori

Dati questi risultati generali i musei dovrebbero concentrare i propri sforzi a raggiungere quelle categorie di pubblico che non rientrano nel visitatore-tipo.

Capire il proprio audience risulta perciò fondamentale per chiunque si inserisca nel mercato competitivo e risulta sempre più presente un fabbisogno informativo che deve essere soddisfatto. Due sono gli approcci fondamentali alle diverse tipologie di indagine condotte: le indagini con approccio prevalentemente descrittivo e quelle che indagano su aspetti di tipo comportamentale. Solima individua i seguenti oggetti di indagine⁴⁰:

⁴⁰ (Solima L. , Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca, 2008)

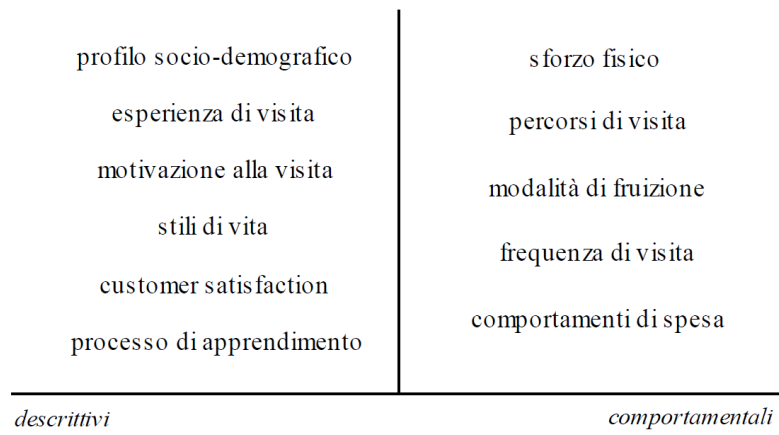


Figura 3: Oggetti di indagine individuati da Solima

Per lo scopo di questa indagine verranno ricercate e analizzate informazioni principalmente di carattere descrittivo per la profilazione dell'utenza e in particolar modo per l'analisi della *customer satisfaction* ma al fine di una trattazione più completa è giusto trattare brevemente anche metodi di analisi e altri tipi di informazioni utili per la progettazione di esperienze museali adatte ad ogni tipo di visitatore.

2.5 Gli studi sulla *customer satisfaction*⁴¹

Tra gli studi più autorevoli sulla *service quality* e la *customer satisfaction*, strettamente collegata, in ambito economico e manageriale si citano i lavori di Parasuraman et al. e Kano, che negli anni '80 elaborarono due metodologie d'analisi che sono rimaste a fondamento anche delle ricerche più moderne. Se le prime metodologie ideate per misurare la *service quality* erano idonee a tutti i settori, seppur con i limiti riscontrati nelle ricerche successive, dagli anni 2000 in poi le ricerche si sono specializzate nei diversi settori, frammentando così le metodologie d'analisi. Le metodologie più conosciute e diffuse sono il modello SERVQUAL e SERVPERF e il modello Kano.

Il modello SERVQUAL fu ideato dal professor Parasuraman et al.⁴² basandosi sul concetto di dimensione della qualità, cioè quegli elementi su cui il cliente basa la propria percezione di qualità. La prima ricerca che condussero portò, attraverso dodici focus group, alla definizione di dieci dimensioni della qualità, che negli studi successivi vennero ridotte a cinque:

- Aspetti tangibili: aspetto delle strutture fisiche, dell'attrezzatura, del personale e degli strumenti di comunicazione;
- Affidabilità: capacità di prestare il servizio promesso in modo accurato;
- Capacità di risposta: volontà di aiutare i clienti e di fornire un servizio sollecito;
- Capacità di rassicurazione: abilità professionale, cortesia del personale e capacità di ispirare fiducia;
- Empatia: cura e attenzione individuale che l'azienda garantisce ai propri clienti.

Gli studiosi, dopo aver definito questi cinque aspetti idearono un questionario atto alla valutazione della *service quality*: il questionario ideato dai ricercatori comprende 22 coppie di proposizioni (o *item*), una serie comprende le domande sulle aspettative mentre l'altra sulle percezioni. La valutazione delle aspettative e delle percezioni viene misurata da una scala Likert a sette valori e dalla differenza dei punteggi che i clienti attribuiscono alla coppia di proposizioni è possibile

⁴¹Per le ricerche in Italia (Bollo A. , 2009) (Solima L. , 2008) (Solima L. , 2000) (Mazzolini, 2002)

⁴² (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1991) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, Gennaio 1994) (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, Primavera 1988) (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1996)

valutare la percezione della qualità del servizio. È un questionario complesso e particolarmente laborioso che nel corso degli anni ha subito critiche e modifiche. Tra le critiche che sono state mosse a questo modello si citano quelle di Carman⁴³ che mostrò i limiti derivanti dalla somministrazione del questionario sulle aspettative e sulle percezioni in rapida successione, sostenendo che l'una influenza l'altra; quella di Smith⁴⁴, che mostrò la tendenza generale ad avere sempre dei risultati più negativi della realtà derivanti dalla sottrazione tra i valori esaminati; e quella di Cronin e Taylor⁴⁵, i quali sostennero che il cliente nel momento di valutare il valore percepito attuano già inconsciamente una sottrazione con le proprie aspettative. Dal lavoro di Cronin e Taylor nacque il nuovo modello, chiamato SERVPERF, che basandosi sul modello SERVQUAL, ne eliminava completamente le domande sulle aspettative, ritenendole non necessarie per la corretta comprensione del valore percepito.

Ultimo modello sviluppato dall'originario lavoro del professor Parasuraman et Al. è il SER-PERVAL⁴⁶, che si discosta maggiormente dal prototipo rispetto al SERVPERF, basandosi non più sulle cinque dimensioni evidenziate dagli studiosi ma sul rapporto tra benefici ottenuti e costi sostenuti. Tra gli oggetti in esame vengono perciò considerati per i benefici, la qualità percepita, la reputazione e la risposta emotiva; tra i costi sostenuti vengono considerati sia quelli monetari che comportamentali. È evidente che il passare degli anni e l'evoluzione degli studi abbia apportato quelle migliorie necessarie all'originario modello SERVQUAL considerando tra le dimensioni importanti aspetti meno quantificabili come la risposta emotiva o i costi comportamentali, adeguandosi ad una società in continuo sviluppo che non considera più fondamentale solo le qualità intrinseche del prodotto o servizio ma anche elementi una volta ritenuti non rilevanti, come le emozioni suscitate.

Altra metodologia nata negli anni '80 è quella del professor Kano che realizzò il modello che da lui prende il nome, il modello Kano⁴⁷. Lo studioso ideò il proprio strumento di analisi basandosi sul costrutto che un bene o un servizio possiede diversi attributi non tutti di uguale importanza, come mostrato nel primo

⁴³ (Carman, 1990)

⁴⁴ (Smith, 1995)

⁴⁵ (Cronin & Taylor, 1992), (Cervai & Cian, Aprile 2013)

⁴⁶ (Petrick J. , 2002)

⁴⁷ (Kano, 1984) (AA.VV, Aprile 1997)

paragrafo tali requisiti sono: quelli base (*must-be*), quelli prestazionali (*one-dimension*) e quelli di attrattività (*attractive*). Ognuno di questi, importanti in modo differente per la soddisfazione vengono individuati ed esaminati dal Modello Kano.

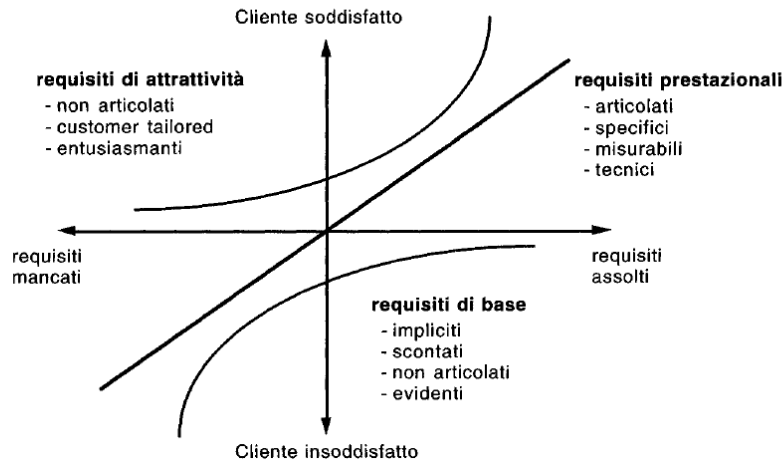


Figura 4: Il modello della soddisfazione⁴⁸

Secondo questo modello per un'azienda inserita nel contesto competitivo è necessario soddisfare i requisiti base per inserirsi nel mercato, soddisfare quelli prestazionali per mantenersi e aumentare i requisiti di attrattività per ottenere un vantaggio competitivo. È evidente la necessità di individuare tali requisiti per qualsiasi azienda che voglia allargare il proprio bacino di utenza. Il professor Kano ideò un questionario basato su coppie di proposizioni, una in forma funzionale e una in forma disfunzionale, e cinque possibili risposte tra cui il cliente era tenuto a scegliere. In base all'incrocio delle risposte è possibile valutare che tipo di requisito corrisponde quello chiesto nella proposizione.

⁴⁸ (Berger & al., 1993)

Requisito del prodotto		Forma disfunzionale (negativa)				
		1. mi fa molto piacere	2. è una condizione necessaria	3. mi è indifferente	4. me lo potrei aspettare	5. mi dà molto fastidio
Forma funzionale (positiva)	1. mi fa molto piacere	Q	A	A	A	O
	2. è una condizione necessaria	R	I	I	I	M
	3. mi è indifferente	R	I	I	I	M
	4. me lo potrei aspettare	R	I	I	I	M
	5. mi dà molto fastidio	R	R	R	R	Q

Il requisito del prodotto è ...

A (tractive): requisito di attrattività
M (ust-be): requisito base
R (evorse): opposto

O (ne-dimensional): requisito prestazionale
Q (uestionable): dubbio
I (ndifferent): indifferente

Figura 5: Tabella di valutazione del questionario di Kano⁴⁹

Una volta effettuata questa fase della ricerca, attraverso la valutazione della frequenza è possibile stabilire i requisiti più importanti, o quelli necessari, per la soddisfazione della propria clientela. Una volta stabiliti i requisiti del bene o servizio sarà possibile organizzare una mappa delle priorità per aumentare progressivamente la *customer satisfaction*.

Questi modelli sono stati alla base delle molte ricerche in ambito economico e si rivelano essere non solo le più studiate, ma anche quelle più usate in molteplici contesti, tra cui anche quello museale. Mentre in ambito economico si assisteva alla modellizzazione di strumenti di indagine, in campo museale si consolidavano le prime indagini sui visitatori del museo.

Come si è visto nel capitolo precedente l'importanza del ruolo del pubblico all'interno della dimensione museale è stato un lento processo avvenuto lungo il secolo precedente. L'evoluzione degli studi sui visitatori è stata lenta e graduale prendendo inizio dal lavoro di Benjamin Gilman, museologo americano, nel 1916, che per la prima volta concentra i suoi studi sul modo di fruizione dei visitatori del museo, concentrandosi in special modo sulla cosiddetta "fatica museale" (*museum fatigue*) notando appunto, attraverso uno strumento fotografico, che il modo in cui il pubblico si relaziona con la collezione non è sempre costante ma subisce degli alti e bassi dovuti appunto dal calare della concentrazione.

Durante gli anni '20 e '30, grazie soprattutto agli studi di Robinson e Melton, vengono compiute ricerche circa il modo in cui il visitatore entra in relazione con le raccolte del museo e in particolar modo circa i processi di apprendimento che

⁴⁹ (AA.VV, Aprile 1997)

si innescano nel visitatore, e le informazioni veicolate dal museo. Questa nuova tipologia di ricerca si deve anche all'istaurarsi del nuovo ruolo del museo che, insieme alle istituzioni, assume un ruolo pedagogico nell'istruzione degli individui. Durante questi anni continua anche la ricerca iniziata da Gilman, che insieme ad altri ricercatori, si interessano a tracciare i percorsi di visita del pubblico scoprendo così che ci sono determinati allestimenti che al visitatore crea più fatica da fruire. Tra le scoperte che rimangono punti cardine della scoperta ci sono per esempio la tendenza nel visitatore di girare a destra in uno spazio nuovo, o che le opere maggiormente attenzionate sono quelle poste vicino all'ingresso o al piano terra. Queste come molte altre scoperte sono importanti nella progettazione degli allestimenti per far sì che il visitatore percepisca meno fatica e che possa cogliere appieno ciò che il museo ha da offrire. Questo tipo di analisi vengono condotte attraverso l'analisi dei comportamenti, anche non verbali, che i visitatori tengono durante la visita e valutando in che modo l'ambiente influisce nelle modalità di interazione e partecipazione al museo; questo metodo di indagine sarà quello che poi si evolverà nel corso degli anni successivi in quella che verrà chiamata "indagine osservante".

Nel corso degli anni '50 e '60 l'interesse sui visitatori aumenta e con questo anche le ricerche di cui è oggetto; tre sono i filoni principali che prendono campo in questi anni. Il primo è quello che prende in esame il profilo sociodemografico del visitatore: conoscere il proprio pubblico permette di capire se la proposta del museo è idonea al proprio target e capire invece chi non ci rientra per formulare proposte per nuovi tipi di pubblico. Dalle ricerche condotte (Zolberg, Kelly e O'Hagan) emerge che molti musei non sono in grado di attrarre le fasce più "deboli" per livello culturale che maggiormente beneficerebbero della funzione educativa del museo. Il secondo filone che prende avvio, che si connette agli studi degli anni '30, è quello che prende in considerazione la valutazione delle esposizioni e dell'ambiente e in che modo questi possano stimolare e favorire l'attivazione di processi di diffusione della conoscenza. Quello che in queste ricerche si cerca di comprendere è se il museo è in grado di stimolare il visitatore all'apprendimento, se le conoscenze acquisite fanno sì che sia stimolato ad ulteriori approfondimenti, se avviene cioè un impatto cognitivo sul visitatore.

L'intera offerta museale viene scomposta nelle sue parti per verificare se il messaggio che vuole trasmettere il museo viene recepito in tutte le sue parti dal visitatore.

Il terzo filone di ricerca, di natura sociologica, è quello condotto dalla scuola francese di Pierre Bourdieu che tenta di indagare il rapporto tra società ed istituzioni in termini di potere e di formazione di gusto.

Gli anni '80 e '90 sono caratterizzati da un notevole incremento degli studi che comporta lo sviluppo di indagini condotte da professionisti interni al museo, e non più solo da studiosi esterni, su aspetti sempre più focalizzati per soddisfare esigenze di conoscenza ai fini di progettazione e gestione. Le ricerche condotte attraverso l'indagine osservante del comportamento dei visitatori continuano, sviluppandosi anche in Italia, grazie ad Andreotti, Chiozzi e Solima, cercando di indagare gli elementi che attraggono maggiormente, sia per quanto riguarda le opere esposte che anche le risorse informative come pannelli o didascalie e cercando di valutare anche l'efficacia dei processi comunicativi.

Nuovo filone di indagine invece è quello che presta maggior attenzione sull'esperienza di visita e alle motivazioni delle scelte. Questo nuovo genere di indagine con un approccio più *marketing-oriented* è dovuto alla somma di due forze che dagli anni '90 premono sulla società: la contrazione delle risorse finanziarie messe a disposizione dei musei da parte del settore pubblico e la capacità del museo di relazionarsi con un pubblico fortemente differenziato in fatto di preparazione culturale e motivazione alla visita. Questo nuovo tipo di approccio all'analisi del pubblico comporta un cambiamento nello status del visitatore che diventa, come per un'azienda *for profit*, un utente o cliente e il marketing non diventa solo mezzo di pubblicità ma strumento per valutare l'adeguatezza del prodotto o servizio offerto. Si manifesta perciò la necessità di strumenti in grado di valutare la *customer satisfaction* e di "indicatori di performance" in un'ottica sempre più manageriale del museo. Questi aspetti, se indagati adeguatamente, possono essere utili sia per aspetti finanziari, come per le strategie di *fund-raising*, sia per aspetti sociali, come la capacità di contribuire allo sviluppo economico locale, potenziando la capacità di attrazione del luogo, sia contribuendo alla creazione di posti di lavoro.

Tra le ricerche condotte in questi anni, solo per citarne alcune, ci sono quelle condotte da Art'è Spa sugli stili di fruizione dei musei e di consumo culturale in

Italia, l'indagine condotta sui visitatori della mostra "Civiltà dell'Ottocento" a Napoli, quelle promosse dal Comune di Venezia, dal Comune di Roma dall'Associazione Amici di Castelvecchio e dei Civici Musei d'Arte di Verona, dalla Fondazione Giovanni Agnelli di Torino in cui oltre al profilo socio-demografico del visitatore si indagava anche la modalità di fruizione, il livello di soddisfazione raggiunto e le motivazioni d'acquisto. Dal 1993, con l'introduzione della legge Ronchey, si avvia anche una nuova tipologia di indagine che riguarda il rapporto tra l'utenza e i servizi aggiuntivi, il livello di conoscenza e il loro utilizzo per valutare il grado di soddisfazione sul sistema di accoglienza e ospitalità⁵⁰.

Gli anni 2000 hanno visto il confermarsi delle indagini impostate negli anni precedenti, ricercando il profilo del visitatore e indagando la *customer satisfaction*. Le ultime indagini provano ad indagare aspetti ancora complessi come il profilo e le motivazioni del non-visitatore o l'impatto cognitivo del museo. Per questo tipo di indagine si cita il lavoro innovativo del team capeggiato dal prof. Renato Mazzolini che nel 2000 ha intervistato circa 2400 visitatori cercando di valutare l'impatto cognitivo. Gli intervistati sono stati interrogati prima e dopo la visita e telefonicamente a distanza di alcuni mesi per valutare le motivazioni e le aspettative, le valutazioni sull'esperienza di visita e l'impatto cognitivo. I risultati di questa ricerca mostrano che anche se il visitatore subito dopo la visita si dimostra volenteroso di approfondimenti non sempre però questo si traduce in pratica e che l'approfondimento successivo sembra più legato a propensioni preesistenti che all'esperienza di visita.

Per citare solo alcuni esempi di analisi condotte a partire dagli anni 2000 si possono considerare i lavori di Alessandro Bollo per la regione Lombardia ed Emilia-Romagna⁵¹. Lavori di grande interesse che oltre a illustrare gli obiettivi della ricerca ed i risultati ottenuti danno anche una guida pratica ed utile per chi si vuole dedicare a questo tipo di indagine.

In ambito della regione Toscana si citano le ricerche su due musei di storia naturale, di Livorno e Pisa del 2014 e 2017⁵², in cui vengono analizzati i questionari somministrati dalla regione. Interessante il lavoro dell'Università di Pisa che oltre ad analizzare i risultati dei questionari prende in esame anche le valutazioni di

⁵⁰ Si citano i lavori condotti da Nomisma del 2000 e del 2001 e da quello condotto da Solima e Bollo del 2002

⁵¹ (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003) (Bollo A. , 2004)

⁵² <http://musmed.provincia.livorno.it/fileadmin/museo/Quaderni/25/Customer.pdf> e <https://www.msn.unipi.it/wp-content/uploads/2018/08/Analisi-fruizione-2017.pdf>

internet e dei social network, dato l'impegno del museo per essere presente sulle piattaforme social.

Per concludere merita una citazione anche il lavoro di Valentina Alunno del 2017 sui visitatori dei Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi a Macerata⁵³ che prende come oggetto d'esame la relazione del visitatore con la tecnologia presente nel museo, lavoro innovativo attento alle nuove possibili problematiche che un museo deve affrontare.

⁵³ (Alunno, 2017) <https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/1645/1167>

PARTE SECONDA:

La ricerca presso il Museo degli Innocenti di Firenze

3.1 L'istituto degli Innocenti: principi e *mission* di un museo per bambini

L'Istituto degli Innocenti fu fondato come Ospedale nel XV secolo dall'Arte della Seta per dare accoglienza ai bambini che sempre più spesso venivano abbandonati. L'istituto a seicento anni dalla sua fondazione conserva ancora l'originaria vocazione nella cura di bambini, abbracciando tutti i campi riguardanti l'infanzia, l'adolescenza, le famiglie, la maternità e la condizione della donna. Dopo un lungo percorso che ha visto l'adattamento dell'Ospedale, poi Istituto, alle nuove e mutate esigenze che il trascorrere del tempo ha comportato, oggi risulta essere patrimonio della città, un simbolo per la comunità e un esempio di ospitalità.

L'Istituto svolge numerose e diversificate attività per la promozione dei diritti del bambino, la tutela dei minori e ricerche sulle condizioni e bisogni di bimbi e adolescenti. Le attività che maggiormente identificano il lavoro svolto sono⁵⁴:

- L'attività di accoglienza di bambini e madri in condizioni svantaggiate o di disagio, in raccordo con servizi sociali, organi di polizia e magistratura. La plurisecolare tradizione di ospitalità è stata adattata ai nuovi bisogni ed esigenze ed oggi, bambini, madri o famiglie, vengono ospitate in quattro case d'accoglienza: Casa Bambini, Casa Madri, Casa Rondini e Nuova Casa Rondini.
- Le attività educative sono volte per la promozione dei diritti dei bambini attraverso attività che permettano di riconoscere il bambino come persona e cittadino sin dalla nascita e di implementare la funzione inclusiva per l'attuazione delle politiche di pari opportunità. Le attività proposte comprendono i molti aspetti della sfera del bambino, dalla gestione di nidi, all'educazione dei genitori, ad attività al di fuori dell'istruzione pubblica.
- L'attività di ricerca e monitoraggio ha lo scopo principale di conoscere come cambiano le nuove generazioni e i loro bisogni e di programmare a livello nazionale e regionale, degli interventi in ambito sociale, sociosanitario e educativo. I temi principali sui quali si sono concentrate le ricerche sono stati:

⁵⁴ <https://www.istitutodegliinnocenti.it/cosa-facciamo>

l'affidamento familiare, l'accoglienza nei servizi residenziali, i servizi educativi per la prima infanzia, l'adozione internazionale, la violenza all'infanzia, la qualità della vita di bambini e adolescenti.

- L'attività di consulenza, possibile grazie alle ricerche e monitoraggi effettuati, ha permesso la creazione di un Osservatorio sull'infanzia e l'adolescenza in Egitto e Libano, l'attuazione del Piano straordinario di sviluppo dei servizi educativi per la prima infanzia e la creazione di percorsi di sapere per gli educatori del Comune di Napoli.
- L'attività internazionale ha permesso all'Istituto di ampliare le proprie conoscenze sull'educazione e cura dei bambini e di condividere le ricerche effettuate. L'impegno dell'Istituto per la tutela dei diritti dei bambini è stato riconosciuto anche dall'Unicef, e per questo motivo è stato scelto come *Unicef office of Research*.
- L'attività culturale svolta è resa evidente dall'apertura del nuovo museo che ha reso possibile non solo vedere il grande patrimonio artistico in suo possesso ma anche illustrare la storica tradizione di accoglienza e i luoghi che sono stati una casa per migliaia di bambini.

È particolarmente significativo come ogni attività svolta dall'Istituto sia strettamente collegata all'intento originario dell'Arte della Seta, e questo forte rapporto ha permesso la creazione del nuovo museo che mostra la storia dell'Ospedale rimanendo attento alle esigenze e bisogni dei bambini, fattore considerato talmente importante da essere inserito nella stessa *mission* del museo, riportata nella Carta dei servizi⁵⁵:

“Il Museo è di proprietà dell'Istituto degli Innocenti, ed è lo strumento principale attraverso cui quest'ultimo realizza le attività di conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio storico artistico e culturale, inserite tra gli “scopi istituzionali” descritti nello Statuto dell'Ente, che nel solco della sua plurisecolare tradizione si occupa principalmente di promozione e tutela dei diritti dei bambini, sia attraverso la gestione di servizi educativi e sociali sia attraverso attività di studio, ricerca e documentazione. Nell'assolvimento delle proprie funzioni, il Museo assicura la conservazione, l'ordinamento, l'esposizione, lo studio e la

⁵⁵ https://www.istitutodegliinnocenti.it/sites/default/files/ammin_trasp/2020/delibera_20_2020_alleg_a.pdf

fruizione pubblica delle sue collezioni, con particolare attenzione a modelli di fruizione partecipata e al coinvolgimento delle nuove generazioni”.

Dall’esposizione degli obiettivi che il Museo si propone di raggiungere oltre a quelli classici circa la conservazione e l’esposizione delle opere è possibile notare la presenza della “fruizione partecipata” e il “coinvolgimento delle nuove generazioni” questi due obiettivi oltre ad essere innovativi per un’istituzione museale rappresentano anche il vero valore aggiunto che la tradizione dell’Ospedale ha tramandato: la cura e l’attenzione verso i più piccoli. Per permettere il reale coinvolgimento dei ragazzi presso il Museo sono state inserite diverse attività e servizi per permettere al bambino di fruire del museo, non come una serie di quadri di cui non comprende il significato, ma come un gioco dal quale apprendere conoscenze nuove. Le attività educative, per bambini tra 3 e 11 anni, che vengono svolte presso il museo sono ad opera de “La bottega dei ragazzi” che promuove laboratori creativi per famiglie e scuole ispirati dal principio dell’imparare facendo, secondo lo stile delle botteghe rinascimentali; oltre a trasferire conoscenze e fornire contenuti educativi favoriscono anche la creatività e la sperimentazione nei bambini.

Tra i servizi che sono stati pensati per rendere il museo “a misura di bambino” c’è il family kit, un modo per far scoprire il museo anche ai più piccoli, all’interno di borse, realizzate dal laboratorio Pro-Fili⁵⁶, sono stati inseriti mappe, giochi e carte che accompagnano il bambino, insieme alle installazioni multimediali, alla scoperta della storia dell’Istituto e di migliaia di bimbi. Oltre a questo kit il museo offre didascalie e percorsi audioguidati per i bambini, la possibilità di organizzare “compleanni al museo” e l’opportunità di scoprire il centro cittadino con un “family tour”. Ogni aspetto del museo è stato progettato per essere a misura di bambino per compiere al meglio i propri scopi istituzionali e la propria *mission*.

La carta dei servizi, prevista dal 1994, può essere considerata la vera e propria carta d’identità del museo, nella quale vengono esposti oltre la *mission*, anche i principi, i servizi e natura giuridica del museo. In questo documento viene presentato il Museo degli Innocenti come articolazione organizzativa dell’Istituto degli Innocenti quale ente pubblico autonomo; questo rappresenta di fatto, oltre

⁵⁶ Lo spazio creativo dedicato alle mamme ospitate nelle case di accoglienza dell’Istituto

la natura del museo, anche in parte la stessa funzione che esso assume nella società.

I principi sulla quale si basa l'operato del museo sono esposti nella Carta dei servizi e sono quelli a cui si dovrebbero ispirare non solo tutti i musei, ma anche aziende o organizzazioni:

- Uguaglianza e imparzialità: garantire un uguale trattamento a tutti i cittadini senza distinzioni di genere, nazionalità, opinione politica o condizione sociale.
- Continuità: garantire continuità e regolarità del servizio.
- Partecipazione: nelle scelte operate e nelle attività da promuovere il Museo tiene conto delle esigenze manifeste dei visitatori.
- Efficienza ed efficacia: cercare sempre il continuo miglioramento nel rapporto tra costi-qualità. Nel far questo il Museo attraverso le analisi di *customer satisfaction* ricerca i bisogni degli utenti per adeguare l'offerta proposta.

Oltre a questi principi, ai quali il museo si ispira quotidianamente, è presente un altro elemento di forte importanza per il museo, quello dell'accessibilità. Nella Carta è presentata questa voce che se in un primo momento può essere considerata uguale a quella inserita in tante altre, si discosta da molte perché oltre all'impegno per abbattere barriere fisiche che impediscono l'accesso, si impegna anche ad aiutare chi ha disabilità cognitive o di carattere socio-culturale con la creazione di un supporto alla visita ritirabile presso il bookshop o scaricabile da internet per rendere accessibile il museo anche a chi non ha barriere fisiche davanti a sé ma cognitive⁵⁷.

Il museo, nel perseguire i propri obiettivi, adotta anche politiche sensibili alle nuove esigenze e attente ai nuovi mezzi di comunicazione, in grado di attrarre un numero maggiore e diversificato di utenti. Tra queste la creazione di una pagina Facebook⁵⁸ in grado di rimanere sempre in contatto col proprio pubblico con l'aggiornamento continuo delle novità circa il museo, come mostre o conferenze, e inserendo anche informazioni utili per la visita e foto particolari del proprio patrimonio. Nel perseguire l'obiettivo della continuità del servizio è possibile anche effettuare una visita virtuale del museo alla pagina dell'Istituzione chiamata *Museo aperto*⁵⁹ in cui, attraverso dei video, è possibile capire la storia

⁵⁷ È possibile scaricarlo al seguente sito: <https://www.museodeglinnocenti.it/wp-content/uploads/2019/10/DOWNLOAD-Personecon-disabilita%CC%80-cognitive.pdf>

⁵⁸ https://www.facebook.com/museodeglinnocenti/?ref=page_internal

⁵⁹ <https://www.istitutodeglinnocenti.it/content/Museo-Aperto>

dell’Ospedale e vedere gli aspetti principali del museo. In un anno in cui non è stato possibile visitare musei, la visita virtuale e la pagina Facebook sono stati sicuramente valide alternative che hanno permesso di mantenere un collegamento tra utenti e museo con la creazione di una “comunità degli Innocenti”.

Per concludere vorrei riportare le parole della direttrice dell’Istituto degli Innocenti, Alessandra Maggi, riportate nella prefazione del libro che parla appunto del nuovo Museo degli Innocenti⁶⁰:

“Un museo vivo in un luogo vivo, un laboratorio che, all’esposizione di opere di prestigiosi artisti chiamati a rendere bello il luogo dei bambini, affianca una costante attività di produzione e diffusione culturale, offrendo al visitatore la possibilità di costruire percorsi personalizzati in base ai propri interessi. [...] nel realizzare il museo si è cercato di riservare la massima attenzione proprio ai più piccoli, tenendo conto della loro prospettiva, del loro punto di vista, per coinvolgerli nel racconto e appassionarli alla storia di questa istituzione che è quella di centinaia di bambini che qui hanno trovato accoglienza”.

Dalle parole della direttrice risultano chiari gli obiettivi dell’istituzione e del museo che si distacca dalla vecchia concezione museale come deposito di opere per dare spazio ai bisogni dei visitatori e in questo caso dei visitatori più piccoli che maggiormente possono trarre beneficio da un’istituzione culturale come questa. La vocazione di questo museo si rivela evidente, essere un museo per i bambini che parla di bambini, un obiettivo di grande pregio che si allinea con i valori dell’Istituzione per una sempre maggior consapevolezza che la salvaguardia dei diritti dei bambini sia una imprescindibile necessità.

⁶⁰ (Filipponi, Mazzocchi, & Sebregondi, 2016)

3.2 Il Museo degli Innocenti⁶¹



Figura 6: facciata del Museo⁶²

Il Museo degli Innocenti è un'articolazione organizzativa dell'istituto degli Innocenti aperto con il nuovo allestimento nel 2016 nella piazza della Santissima Annunziata. Il museo allestito su tre piani, con tre percorsi tematici, racconta attraverso opere e testimonianze la storia dell'Istituto che fonda le radici nel 1445 con la creazione del palazzo, ad opera di Filippo Brunelleschi per ospitare i bambini abbandonati e che, attraverso il lavoro costante, è tutt'ora attivo nella salvaguardia dei diritti dei bambini e delle madri. Tutto il percorso espositivo, così come le opere esposte, sono frutto di una grande ricerca che permette di inserire le opere nel proprio contesto e rendere fruibile non solo il proprio patrimonio ma anche la propria storia, con lo scopo di rendere vivo un luogo, tutt'ora parte integrante dell'Istituzione che per 600 anni ha dato accoglienza ai bambini.

La nascita del progetto museale risale al 1853 quando l'allora commissario Carlo Michelagnoli nel piano generale di risanamento delle casse dell'Istituzione, vendette parte delle opere, quelle ritenute meno importanti, a collezionisti o amatori e che ora sono confluite in collezioni come il Victoria and Albert Museum

⁶¹ (Filipponi, Mazzocchi, & Sebregondi, 2016); <https://www.museodeglinnocenti.it/percorsi-espositivi/>

⁶² <https://www.museodeglinnocenti.it/storia/>

di Londra o il Musée Municipal di Douai. Se la nascita di un museo può risultare in contrapposizione con la vendita di opere non è così in questo caso, infatti il ministro degli Interni del Granducato di Toscana, Leonida Landucci, permise la vendita di alcune opere ma imponendo la conservazione e il restauro di quelle opere considerate non alienabili, dando di fatto l'inizio a quello che sarebbe diventato nel 1890 il primo allestimento delle opere degli Innocenti. La prima esposizione delle opere era collocata in tre sale al pian terreno, nel luogo dove ora si trova il Cortile delle donne e comprendeva le sessantasette opere ritenute più prestigiose. Nel corso degli anni la collezione e l'esposizione si è ampliata con altre opere, come *l'Adorazione dei magi* di Domenico Ghirlandaio, ma anche con manufatti che riguardavano la storia dell'Istituzione, come l'album fotografico realizzato dallo Stabilimento Brogi per presentare l'Ospedale all'Esposizione Universale di Parigi del 1900. Già nel 1920 il museo si dimostrava attuale con la trasformazione dell'esposizione da quadreria a museo storico, con l'obiettivo di mostrare la storia dell'istituto ai visitatori, ma le trasformazioni hanno continuato nel corso degli anni, per un continuo adattamento ai bisogni dei visitatori e alle nuove funzioni che il museo ricopre nella società.

Il 1971 è un anno importante per la storia del museo perché, a seguito dell'alluvione che aveva raggiunto il piano terra e le opere qui esposte, venne deciso, nel piano generale di restauro del palazzo, di spostare le opere nella Galleria soprastante il portico di facciata. Il restauro di Guido Morozzi e l'allestimento di Luciano Berti, non portarono quelle migliorie auspiccate ma resero nuovamente il museo una semplice quadreria, con la scelta delle opere da esporre basata sulla qualità storico-artistica, in uno spazio separato dal resto del complesso. Le scelte che furono compiute portarono alla realizzazione di un museo che esponeva opere di pregio ma completamente scollegate dall'ambiente e dal contesto storico per le quali erano state create tralasciando la connessione importante tra le opere e la storia dell'Istituzione. Si crea così una situazione tale da non permettere più al visitatore di fruire completamente l'offerta museale e i valori che vuole trasmettere ma si limita a conservare ed esporre le opere come avrebbe potuto fare un museo di vecchia concezione.

Il museo, che oggi è possibile visitare, nasce nel 2016 con l'intento di ricomporre la dualità tra le opere e la storia che hanno permesso la loro realizzazione. Alle opere dell'allestimento di Berti, vengono aggiunte quelle che secondo le ricerche

più moderne sono risultate altrettanto di valore per l'opera in sé o per il significato che riveste, e sono inserite in un percorso più complesso per mostrare le relazioni che collegano opere, architettura e documenti alla storia dell'Istituto. Le opere sono disposte su tre piani, che costituiscono anche le tre aree tematiche in cui è diviso il percorso. Nel piano seminterrato viene narrata la storia dell'Istituto dalla fondazione fino ai nostri giorni, al pian terreno si trova il percorso architettura che ricostruisce i cambiamenti dell'edificio e al terzo piano vengono esposte le opere di maggior valore della collezione. Termina la visita il caffè del Verone situato nella terrazza all'ultimo piano e il bookshop all'uscita del museo.

3.2.1 Il percorso Storia

Piano interrato / Basement
Percorso Storia
History Tour

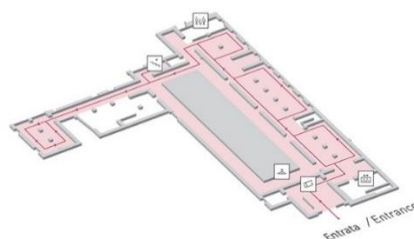


Figura 7: Percorso Storia⁶³

Il visitatore che entra in questo museo inizia la sua visita ripercorrendo nelle sale del seminterrato la storia dell'edificio che affonda le sue radici nel 1410, anno in cui il mercante Francesco Datini lascia la somma di 1000 fiorini per realizzare il primo Ospedale dedicato alla cura dei trovatelli, i quali fino all'apertura degli Innocenti erano accuditi dagli ospedali cittadini per malati e infermi. Nel 1419 l'Arte della Seta, una delle maggiori corporazioni della città compra con i soldi del Datini un terreno dove costruire un luogo per accudire i bambini e affidando il progetto a Filippo Brunelleschi. L'inizio della storia dell'Istituto si può collocare nel 1445 con l'accoglienza della prima bambina abbandonata, alla quale venne dato il nome di Agata Smeralda; i bambini venivano accolti dalle balie che li raccoglievano dalla pila (una specie di acquasantiera) in cui venivano lasciati insieme a piccoli oggetti con lo scopo di proteggere i bimbi o come segni di riconoscimento. Tra il 1552 e il 1580 il priore Vincenzo Borghini organizza un

⁶³ <https://www.museodeglinnocenti.it/percorsi-espositivi/>

nuovo progetto educativo per i Nocentini con l'insegnamento per i maschi non solo dell'aritmetica ma anche della grammatica, della musica, della pittura e della scultura, mentre per le bambine dispone un luogo separato dove potersi dedicare alla preghiera e al lavoro; durante questo periodo tuttavia l'Ospedale si ritrova in una grande crisi economica e per questo motivo dovette vendere una vasta proprietà fondiaria e attuare delle scelte sui bambini e ragazzi ospitati: i ragazzi sopra i 19 anni vennero espulsi mentre le ragazze più giovani furono mandate a servizio da famiglie benestanti e quelle sopra i 35 furono ospitate dall'Ospizio di Orbatello.

Nel corso degli anni l'Ospedale ha subito modifiche e trasformazioni per stare al passo con le nuove esigenze che si trovava ad affrontare: nel '600 si creano nuovi spazi per le balie e la finestra ferrata, dove venivano lasciati i bambini, viene spostata nella posizione attuale dov'è ancora possibile vederla e si apre l'Ospedale anche alle madri nubili. Nel '700 per far fronte al grande numero di bambini accolti si vieta l'introduzione di bambini provenienti da altri Ospedali del Granducato e si restringono le maglie della finestra ferrata per impedire l'accesso ai bambini più grandi, ma viene anche allestito un nuovo dormitorio per i lattanti nell'attuale galleria del museo. Nel corso dell'800 venne aperto un Ospizio di maternità, per le partorienti senza denaro e per donne che volevano imparare la professione di ostetricia, questo come molti altri, sono i segnali della grande attenzione per la cura di donne e bambini che nonostante la chiusura della ruota nel 1888 non ha cessato di esistere. Nel 1890 gli Innocenti, per effetto della Legge Crispi, diventa Istituzione pubblica di beneficenza inaugurando un grande periodo di riforme igienico-sanitarie, funzionali e organizzative tali da essere stati chiamati a partecipare all'Esposizione Universale di Parigi del 1900 per l'alto grado raggiunto nell'assistenza all'infanzia e la prevenzione della salute pubblica.

Lungo la prima parte del percorso è possibile trovare dipinti, documenti e sculture, che perfettamente inseriti nel proprio contesto, riescono non solo a raccontare la storia dell'Ospedale ma anche a far immergere il visitatore nella stessa atmosfera. Il percorso continua con una stanza circolare nella quale sono raccolti in 140 piccoli cassetti gli oggetti che le madri hanno lasciato sui bambini, questi possono essere aperti e i segni di riconoscimento possono essere esaminati da vicino perché protetti da teche. È una sala molto emozionante che mostra non solo i segni tangibili dell'abbandono ma anche il dolore che lo accompagna e la volontà

di lasciare un ricordo per il bambino; tra queste teche sono raccolti medaglie, anelli o piccole croci ma anche solo vetri colorati o pezzetti di stoffa, per poter riconoscere in futuro i propri bimbi. Nella parete di fronte alle teche sono disposti quattro monitor interattivi nei quali è possibile scoprire la vera storia di sessanta bambini ricostruita grazie alle testimonianze ritrovate nell'archivio. È la stanza che forse parla maggiormente dei bambini ospitati ed è stata realizzata anche per coinvolgere i più piccoli che la possono visitare con l'interattività sia dei cassetti da aprire che con gli schermi dove poter leggere storie di bambini. La visita continua con l'esposizione della storia dall'ultimo quarto dell'800 fino all'impegno dell'Istituto fino ai giorni nostri; in queste sale vengono mostrate, attraverso due installazioni interattive, le foto commissionate alla ditta di Giacomo Brogi per l'Esposizione Universale del 1900, e con le quali è possibile immergersi nell'ambiente dell'Istituto di fine '800. Termina la visita con la storia contemporanea con materiale d'archivio e testimonianze in prima persona raccolte attraverso video interviste, e mostra l'impegno che ancora oggi l'ente mette nella salvaguardia dei diritti delle donne e dei bambini con le case d'accoglienza, i servizi educativi e l'impegno nella ricerca e divulgazione della condizione di bimbi e ragazzi.



Figura 8: Sala con le teche con gli oggetti di riconoscimento⁶⁴

⁶⁴ <https://www.museodeglinnocenti.it/storia/>

3.2.2 Il percorso Architettura



Figura 9: Percorso architettura⁶⁵

Il visitatore, una volta terminato il percorso storico, con il quale ha potuto comprendere appieno la storia degli Innocenti e le vicende che hanno portato l'attuale impegno sociale e educativo nella comunità, è possibile visitare al piano terreno gli ambienti che per molti secoli sono stati vissuti dai bambini come la propria casa ed è quindi possibile immergersi per davvero nell'atmosfera che è stata descritta nel percorso storico. Nella seconda parte della visita è possibile così visitare il loggiato di facciata, i due cortili monumentali e la sala immersiva.

Il loggiato di facciata, collegato al museo ma visitabile anche senza biglietto, si affaccia sulla piazza della SS. Annunziata e ospita la finestra ferrata che per secoli ha accolto i bambini lasciati dalle madri. La finestra, oggi chiusa, è decorata da affreschi e da una targa a memoria della storia che questa semplice finestra ha vissuto. A decorazione del loggiato, oltre ai numerosi affreschi presenti all'interno, sono presenti dieci oculi di terracotta invetriata posizionati sulla facciata e raffiguranti bambini in fasce. Questi tondi, dopo il restauro del 2015-16, sono stati riportati allo splendore originario mostrando su uno sfondo azzurro i corpi dei bambini avvolti nelle bende, a ricordare l'impegno che da sempre questa struttura dimostra nella cura dei ragazzi.

La visita continua con i due cortili monumentali, chiamati delle donne e degli uomini, nei quali è possibile vedere nel suo complesso il grande lavoro di Brunelleschi per il "pulcherrimum haedificium" e le sue successive modifiche, rese necessarie dal mutamento delle esigenze, come la costruzione della galleria sopra il cortile degli uomini nel 1470. Oltre ad ammirare l'architettura per il valore storico-artistico che possiede è anche possibile però, vedere i luoghi in cui per

⁶⁵ <https://www.museodegliinnocenti.it/percorsi-espositivi/>

secoli migliaia di bambini hanno potuto giocare ed essere accuditi e in cui hanno trovato una casa.

Conclude la visita del percorso architettura la camera immersiva⁶⁶, che dal 2019 è stata installata nella Sala Grazzini, che dal 1891 era l'Ufficio di consegna dei bambini lasciati in Istituto dopo la chiusura della finestra ferrata. Nella camera immersiva è possibile vedere un video sulla storia dell'Istituto, la sua evoluzione e il suo impegno costante nella tutela dell'infanzia, narrata dalle voci del suo creatore Filippo Brunelleschi e da una ragazza dei nostri giorni. Un'esperienza, della durata di una decina di minuti, che permette di comprendere appieno le vicende dell'Ospedale e dell'importanza che ha dimostrato di avere non solo nell'accoglienza dei bambini ma anche per il progressivo impegno, anche a livello internazionale, nella tutela dei diritti dell'infanzia.⁶⁷

Questo percorso, seppur breve, permette di comprendere il grande e innovativo lavoro svolto nell'edificazione dell'Istituto ma anche di vivere quegli ambienti che per molti anni sono stati vissuti dai bambini accolti.

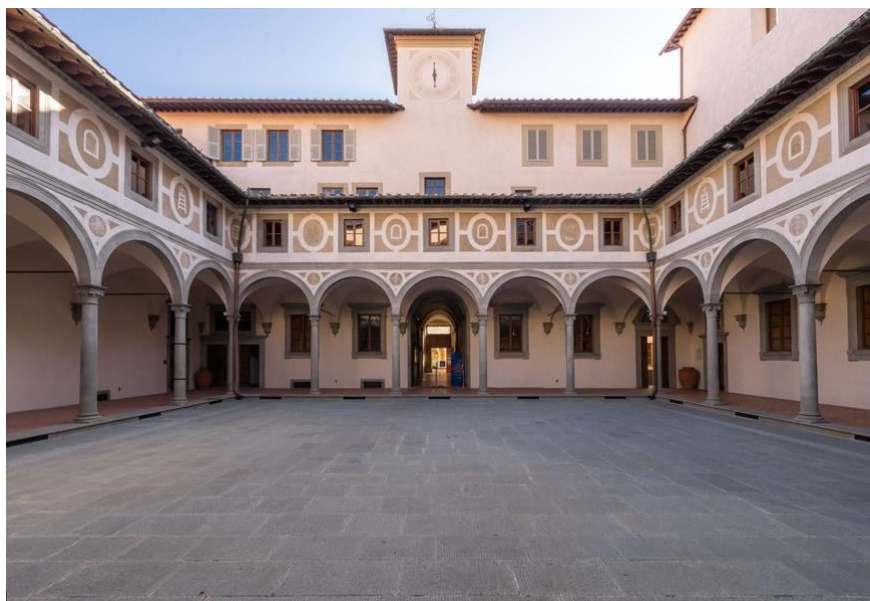


Figura 10: Cortile degli uomini⁶⁸

⁶⁶ <https://www.istitutodeglinnocenti.it/content/Museo-Aperto>

⁶⁷ È possibile vedere il video proiettato al seguente indirizzo web:
<https://www.youtube.com/watch?v=UE36I2IPaUk&feature=youtu.be>

⁶⁸ <https://www.museodeglinnocenti.it/storia/>

3.2.3 Il percorso Arte

Terzo piano / Third floor
Percorso Arte
Art Tour



Figura 11: Percorso Arte⁶⁹

Il terzo piano dell'Istituto ospita il percorso tematico dedicato all'arte con l'esposizione delle opere più prestigiose per il valore storico-artistico e per l'importanza che hanno avuto per la storia dell'Ospedale. Lungo la galleria sono esposte le opere di commissione diretta o provenienza ignota disposte in ordine cronologico e mostrando il duplice valore che esse rivestono: oltre al pregio artistico è possibile, grazie anche alle testimonianze archivistiche ritrovare il loro significato, il ruolo che hanno avuto nell'educazione dei Nocentini che qui, dove sono esposte, hanno vissuto per secoli. È per esempio il caso della *Madonna col bambino* di Luca della Robbia realizzata intorno al 1445 e destinata all'altare laterale della chiesa privata delle fanciulle; è chiaro il significato che rivestiva nella quotidianità dell'Ospedale, il messaggio che voleva trasmettere alle bambine dedite esclusivamente alla preghiera e al lavoro della capacità della misericordia divina di accogliere anche le figure più umili come lo erano loro, riportato anche alla base della scultura e indicato dalla Vergine.

Altre opere, che acquistano un valore maggiore, grazie all'inserimento nel luogo per le quali sono state create sono la statua settecentesca di San Nicola, che da sempre è protettore delle ragazze da marito e dei bambini e che quindi risulta evidente lo stretto legame che questa scultura possiede con la struttura che per eccellenza si occupa di proteggere l'infanzia; il dipinto di Francesco Morandini, detto il Poppi, che dipinse del 1565-66 la *Madonna in trono col bambino e gli angeli, venerata dalle Nocentine*: un dipinto destinato sempre alla chiesa per le donne che oltre ad illustrare i diversi ruoli delle donne nell'Ospedale, dalle bambine alle anziane, riporta anche l'uso della creazione di ghirlande per onorare la Vergine. La particolarità di questa esposizione è la capacità di comprendere il

⁶⁹ <https://www.museodeglinnocenti.it/percorsi-espositivi/>

grande valore attribuito alle opere nell'educazione di bambini e bambine: le bambine potevano avere esempi e i bambini potevano imparare a dipingere come i grandi maestri come Sandro Botticelli con la *Madonna col bambino e un angelo* o di Domenico Ghirlandaio con *l'Adorazione dei Magi*. Quest'ultimo dipinto, considerato il gioiello della collezione, è esposto nella saletta alla fine della galleria insieme alle sette storie della pradella di Bartolomeo di Giovanni; nelle due pareti laterali, con la disposizione che rispecchia quella originaria nella chiesa, sono esposte altre due opere di grande valore quella di Piero di Cosimo la *Madonna col bambino in trono e i Santi* e quella di Neri di Bicci *l'incoronazione della Vergine*. Il Percorso Arte termina con la visita del Coretto delle balie nel quale è possibile vivere la quotidianità delle Nocentine incentrata sulla preghiera e il lavoro. Nel Coretto è possibile vedere oltre la struttura architettonica brunelleschiana, con le capriate originali, anche molti oggetti per la devozione quotidiana dei bambini come i tabernacoli e le sculture vestite disposte nelle edicole. Un percorso lungo la galleria attraverso i secoli per ammirare lo splendore delle opere ma anche comprendere il lungo percorso che l'educazione all'infanzia ha compiuto e imparare "alla maniera dei Nocentini" attraverso l'arte.



Figura 12: Galleria superiore⁷⁰

⁷⁰ <https://www.museodeglinnocenti.it/storia/>

3.3 I servizi per l'accoglienza di CoopCulture

“Crediamo nella CULTURA come strumento di inclusione e partecipazione sociale, veicolo di innovazione, fattore strategico di sviluppo dei territori [...]”⁷¹

Con queste parole CoopCulture si presenta al pubblico e alle Istituzioni con le quali potrebbe lavorare e queste esprimono al meglio non solo i valori della cooperativa ma anche la *mission* che ogni realtà museale dovrebbe portare avanti con orgoglio. Da queste parole risulta evidente come si sia inserita nel settore dei servizi aggiuntivi museali ma anche come sia diventata anche la cooperativa più importante nel panorama italiano nella gestione di tutti quei servizi per i quali il museo non possiede mezzi o risorse. Ha sede a Venezia e Roma con quattro uffici territoriali a Torino, Firenze, Napoli e Palermo, ma il suo operato è svolto pressoché in tutta Italia. La *mission* che anima CoopCulture e il suo lavoro è quella che dovrebbe accompagnare ogni realtà museale, che spesso però viene trascurata per mancanza di mezzi; con la funzione educativa e culturale attribuita al museo nel corso della sua trasformazione si sono venute a creare nuove esigenze alle quali cerca di rispondere la cooperativa, per questo nella sua “carta d’identità”⁷² espone i propri obiettivi con queste parole:

- Migliorare qualità e varietà dei servizi di supporto alla fruizione culturale, sfruttando tutte le potenzialità di sviluppo derivanti dall’integrazione tra beni culturali e creatività, cultura e turismo, patrimonio e territorio.
- Accrescere *l’audience development* mediante iniziative innovative per ampliare e diversificare i pubblici dell’arte e migliorare la relazione con essi, avvalendosi delle migliori tecnologie e offrendo esperienze personalizzabili.
- Sviluppare l’idea del patrimonio culturale come fattore di integrazione sociale tra le diverse componenti della comunità: famiglie, giovani, bambini, anziani e migranti.

I valori e le *mission* che CoopCulture porta avanti con orgoglio si inseriscono, e talvolta sovrappongono, a quelli del Museo degli Innocenti e questo permette di comprendere il grande valore della loro collaborazione nella gestione dei servizi che il Mibact permette di dare in concessione a terzi.

I servizi che sono presenti all’interno del museo, esposti nella carta dei servizi della struttura⁷³ e sul sito internet del museo sono vari e diversificati e sono pensati non

⁷¹ https://www.coopculture.it/pdf/dossier_identita-2016_ita.pdf

⁷² ivi

⁷³ https://www.istitutodeglinnocenti.it/sites/default/files/ammin_trasp/2020/delibera_20_2020_alleg_a.pdf

solo per il visitatore che può trarne beneficio ma anche per la stessa comunità della quale è parte integrante lo stesso Museo. Questi sono:

- Biglietteria e infopoint posizionati all'ingresso del museo, qui è possibile il noleggio delle audioguide e il ritiro del family kit, con il quale i bambini possono imparare divertendosi
- Call center aperto dal lunedì a domenica dalle 9.00 alle 19.00 per ottenere informazioni e prenotare visite guidate
- Noleggio audioguide in quattro lingue (italiano, inglese, spagnolo e francese) e audioguide per bambini
- Guardaroba, al piano seminterrato, composto da armadietti nei quali poter riporre borse
- Fasciatoi nei servizi igienici, dimostrazione della grande attenzione riservata alle famiglie e ai più piccoli
- Il negozio libreria
- Caffetteria

Il bookshop, collocato alla fine del percorso museale, raccoglie materiale circa il museo, l'educazione dei bambini e prodotti locali. Il materiale che qui si può trovare è frutto di scelte accurate per poter offrire ai visitatori, ma anche alla comunità, prodotti di ottima qualità; il negozio oltre a concludere la visita museale è anche accessibile infatti dall'esterno per chi non abbia effettuato la visita e per chi voglia acquistare prodotti di prima scelta. Qui è possibile trovare souvenir del museo e guide e cataloghi del museo, libri e prodotti per l'educazione dei bambini, prodotti dell'artigianato locale e prodotti realizzati dal laboratorio Pro-Fili, lo spazio dedicato alle mamme ospitate nelle case d'accoglienza dell'Istituto dove possono imparare un mestiere ed esprimere la loro creatività. Il bookshop rappresenta l'ultima sala del museo in cui si può vedere l'impegno costante nella ricerca di nuovi mezzi educativi per i ragazzi e la cura verso donne e bambini.

Il servizio caffetteria del museo è ospitato nella grande terrazza costruita nel 1493 sopra l'attuale salone Brunelleschi con la funzione di stenditoio. Il suo utilizzo avvenne fino al 1895, anno in cui venne realizzato un nuovo asciugatoio a vapore e questo spazio venne lasciato come luogo di gioco e riposo di bambini e balie. Con il restauro del '900 venne distrutta la scala che collegava il salone alla terrazza e per quasi quarant'anni questo luogo è stato dimenticato, fino al momento

dell'apertura del nuovo Museo nel 2016⁷⁴. Il caffè del Verone, al quale è possibile accedere anche senza la visita del museo, offre una vista unica e meravigliosa di Firenze sorseggiando un caffè o un aperitivo.



Figura 13: Caffè del Verone⁷⁵

Tutti i servizi messi a disposizione sono pensati e progettati per mettere a suo agio il visitatore e rendere l'esperienza di visita più stimolante e soddisfacente e per questo motivo l'analisi costante della soddisfazione del visitatore è un fattore importante per far sì che tali servizi siano sempre più confacenti alle necessità dei suoi utilizzatori.

La concessione dei servizi aggiuntivi a CoopCulture è terminata a dicembre 2020, ma dato che il lavoro svolto per questa ricerca è avvenuto grazie alla collaborazione con la cooperativa è stato ritenuto necessario inserire una breve descrizione del lavoro che CoopCulture svolge.

⁷⁴ (Filipponi, Mazzocchi, & Sebregondi, 2016)

⁷⁵ <https://www.museodeglinnocenti.it/storia/>

4.1 Il progetto di ricerca

Il progetto di ricerca che questa tesi espone nasce dalla collaborazione con CoopCulture e il Museo degli Innocenti e dall'interesse per le indagini di *customer satisfaction* in ambito di aziende no-profit come le associazioni culturali e musei. L'interesse per questo genere di ricerca che coinvolge in prima persona il visitatore, il quale è tenuto a dare la propria opinione sull'operato del museo, nasce dall'importanza che il museo riveste nell'educazione del cittadino, e per questo motivo il museo deve essere accessibile e agevole per tutti. A questo scopo le indagini di *customer satisfaction* permettono di capire il grado di soddisfazione per tutti quei servizi creati per incentivare il visitatore alla visita del museo e per i mezzi di comunicazione usati per trasmettere le conoscenze e per arricchire il visitatore non solo sull'aspetto culturale ma anche personale. Il progetto di ricerca qui esposto riguarda alcune delle analisi che sono state svolte nel corso dell'ultimo ventennio, analizzate nel dettaglio per valutare e creare una metodologia di analisi che possa essere il più possibile efficiente ed efficace per conoscere il visitatore del museo e la sua soddisfazione per i servizi offerti, allo scopo di utilizzare i dati ottenuti per ampliare e migliorare l'offerta museale. Lo strumento di analisi progettato per essere applicato presso il Museo degli Innocenti però ha anche il duplice valore poi di poter essere applicato ad altre realtà museali (con poche piccole aggiunte su quei servizi che non sono presenti in questo museo) che abbiano il medesimo obiettivo di ricerca. Dato il grande numero di indagini che sono state svolte in questo settore, a dimostrazione del grande valore assunto nelle politiche museali, è stato reputato opportuno studiarne il più possibile per valutare pregi e criticità di ognuno così da creare il miglior metodo possibile di analisi che potesse essere agevole per il visitatore, anche non esperto, e utile alle istituzioni museali per la progettazione dei propri servizi.

Con la collaborazione di CoopCulture e il Museo degli Innocenti sono stati individuati gli obiettivi dell'indagine da svolgere e creata la metodologia più idonea per ottenere risultati affidabili e veritieri che possano essere d'aiuto per il museo e la cooperativa, ma soprattutto per il visitatore che entrerà nel museo e ne uscirà più arricchito.

4.2 La definizione degli obiettivi

Dallo studio delle molte ricerche e dei manuali⁷⁶ per l'analisi della *customer satisfaction* è risultato evidente che il primo passo da compiere per ottenere dei buoni risultati era la definizione degli obiettivi, da questi infatti dipende non soltanto le modalità delle indagini ma la stessa struttura delle domande da rivolgere al visitatore. Stabilire un numero equo di obiettivi di ricerca è un passo molto importante perché un numero troppo basso rischia di avere come conseguenza molte informazioni dettagliate su pochissimi aspetti (e quindi si rischia di perdere la visione d'insieme), mentre un numero troppo alto rischia di ottenere poche informazioni su moltissimi aspetti (e di conseguenza di non avere informazioni abbastanza utili per agire). Per questo motivo, per salvaguardare l'affidabilità e utilità delle informazioni ricevute, sono stati stabiliti con cura gli obiettivi dell'indagine tali da rispondere al fa bisogno informativo del Museo e di CoopCulture.

Gli obiettivi specifici di questa indagine sono stati individuati in:

- Individuazione del profilo sociodemografico del visitatore
- Analisi del grado di soddisfazione del visitatore
- Valutazione dell'impatto cognitivo esercitato sul visitatore

Da questi macro-obiettivi, che sono la colonna portante dell'indagine, sono stati ricavati ulteriori obiettivi specifici:

- Individuazione dei mezzi di comunicazione usati
- Analisi del grado di soddisfazione per i servizi aggiuntivi
- Analisi dei fattori influenti sulla soddisfazione

Per la definizione di questi obiettivi è stato necessario stringere una forte collaborazione con CoopCulture e con il Museo, grazie ai quali è stato possibile condurre questa indagine nel modo più efficiente possibile.

La collaborazione con lo staff

Per riuscire a realizzare questi obiettivi è stato necessario il coinvolgimento del personale, sia amministrativo di CoopCulture che ha permesso questa ricerca e con il quale sono state stabilite le informazioni da ricercare, sia del museo con il quale si è stabilita una collaborazione nella condivisione delle informazioni.

⁷⁶ (Tanese, Negro, & Gramigna, 2003) (Bollo A. , 2004)

Con il personale del museo è stata stabilita una stretta collaborazione anche prima dell'inizio dell'indagine in sede con la raccolta di informazioni preliminari sul visitatore-tipo che generalmente frequenta il museo. L'aspetto interessante dei dati raccolti è che non sono oggettivi, come quelli ottenuti dall'indagine condotta, ma sono soggettivi, sono le percezioni che il personale ha dei propri visitatori. Una volta ottenute le informazioni dall'indagine oggettiva è possibile anche confrontare i dati soggettivi sui visitatori con quelli oggettivi per valutare se le percezioni risultano essere veritiere rispetto alla realtà.

È stata condotta una breve intervista con l'addetta alla biglietteria per sapere qual è il tipo di visitatore che frequenta il museo, i giorni di maggior affluenza e le percezioni dei visitatori. La signora Paola, addetta alla biglietteria, racconta che non c'è un unico visitatore-tipo ma il pubblico del museo è diversificato: ci sono fiorentini spinti dalla voglia di visitare un museo che non hanno mai visto o che sono affascinati dalla storia del posto, ci sono poi curiosi che hanno sentito parlare del museo (come nel documentario di Angela) o che ne hanno letto su guide turistiche, infine ci sono anche famiglie con bambini che chiedono informazioni al personale per sapere se è un museo adatto ai più piccoli. La signora Paola racconta anche alcune delle emozioni che il museo ha suscitato nei visitatori, gli aggettivi più usati sono "emozionante", "commovente" e "toccante", termini molto significativi per un museo che racconta storie di abbandono.

È stata una collaborazione che ha portato ottimi risultati sia per le informazioni preliminari ottenute sia durante lo svolgimento della ricerca.

4.3 Apparato critico su ricerche condotte nei musei

Nel corso dell'ultimo ventennio le ricerche che si sono susseguite per conoscere il pubblico museale e il suo grado di soddisfazione si sono moltiplicate dando un grande bagaglio su cui fondare le ricerche future. Le modalità in cui sono state condotte le ricerche sono molteplici e tutte con buoni risultati a seconda degli scopi proposti. Per lo scopo di questa ricerca, che si propone di creare un metodo di analisi efficace non solo per la realtà museale presa in considerazione ma anche per le altre, era indispensabile studiare approfonditamente le ricerche condotte negli anni precedenti e che hanno lo scopo di essere una base solida per il metodo messo in atto in questa ricerca; senza solide fondamenta non sarebbe potuto essere un buono strumento di analisi.

La letteratura analizzata è molto ampia: sono state analizzate ricerche a carattere nazionale, internazionale e regionale, ricerche che si concentrano su aspetti particolari e ricerche condotte da enti che partecipano all'offerta educativa del museo. Tutti questi studi, alcuni sotto forma di ricerca vera e propria, altri come anche dei veri e propri manuali, hanno portato a realizzare il questionario che verrà in seguito illustrato; alcune delle ricerche sono state più incisive di altre per gli argomenti trattati o per la forma scelta mentre altre sono state significative anche per la non scelta di determinate domande o altri aspetti della ricerca.

4.3.1 Le ricerche a carattere nazionale

Tra le ricerche più significative che hanno dato un grande contributo negli studi di questo tipo ci sono state senza dubbio le ricerche di Bollo e Solima, che con anni di studio si possono facilmente collocare come capi saldi nella ricerca sui visitatori. Uno dei lavori alla base di molte ricerche che sono state condotte nel corso dell'ultimo ventennio è il lavoro del 2000 di Ludovico Solima "Il pubblico dei musei"⁷⁷, che oltre a esporre i risultati della ricerca condotta si propone di essere un vero e proprio manuale per questo tipo di studio. È una ricerca sperimentale condotta nel 1999 su dodici realtà museali italiane. I musei sono stati scelti, su partecipazione volontaria, in base a criteri di rappresentatività della localizzazione geografica, della tipologia di collezioni possedute e dalla effettiva capacità di attrazione, perciò i dodici musei sono collocati da nord a sud Italia sia di arte che di archeologia. Questa ricerca si propone come scopo principale la verifica

⁷⁷ (Solima L. , 2000)

dell'efficacia degli strumenti comunicativi adottati dai musei statali e in particolare si propone come obiettivi generali:

- Individuazione dei visitatori;
- Valutazione del gradimento per i sistemi di comunicazione;
- Raccolta di giudizi sulle scelte comunicative per ottenere indicazioni per migliorare l'offerta.

Sono stati individuati anche ben otto obiettivi specifici tra i quali spicca sempre l'interesse per i canali comunicativi ma anche la valutazione delle carenze informative che riscontra il visitatore, la capacità del museo di trasmettere conoscenze, un giudizio complessivo sul museo e l'identificazione dell'immagine che il visitatore associa al museo. L'indagine che è stata condotta ha avuto come titolo " Il museo si interroga", esposto anche sulle locandine che i musei aderenti hanno affisso nelle biglietterie. Il carattere sperimentale di questa ricerca, oltre ad essere la prima che indaga sulle capacità comunicative del museo, si trova non solo nella scelta volontaria dei musei che si sono candidati ma anche nella scelta del campione di visitatori che hanno compilato il questionario; è la prima ricerca infatti che sceglie come metodo di somministrazione l'autocompilazione, infatti il visitatore era invitato solo dalle locandine a compilare il questionario ma la scelta di prenderlo alla fine del percorso è stata sempre autonoma, anzi tra le indicazioni che aveva il personale era proprio quella di non interferire influenzando il visitatore. La scelta dell'autocompilazione è stata molto azzardata in quanto in molte ricerche, quando il visitatore non viene invitato da un operatore addetto, la compilazione è stata scarsa ma, in questa particolare ricerca, ha portato ottimi risultati tant'è che in alcune realtà museali hanno continuato la ricerca anche dopo la conclusione dell'indagine. Tra i tre metodi di somministrazione, autocompilazione, somministrato dal personale di biglietteria o somministrato da un operatore, risulta da molte ricerche che tra i tre quello che riscontra un numero maggiore di compilazione è quello con un operatore addetto, meno successo riscontra quello con l'addetto alla biglietteria, mentre l'autocompilazione, in questa particolare ricerca ha superato le aspettative. Un incentivo che può aver influito su questo fattore può essere stata la consegna di un gadget con la riconsegna del questionario. La ricerca è stata condotta per circa un mese da Giugno ad Agosto, a seconda del museo, e questo può essere un dato importante nell'analisi dei dati, infatti la ricerca condotta in un solo mese può portare a dei

dati che non rispecchiano del tutto la realtà, inoltre essendo stata svolta in mesi estivi, in cui il turismo aumenta può comportare un numero superiore di stranieri rispetto ad altri periodi dell'anno. Una ricerca a livello nazionale avrebbe dovuto avere una durata temporale più ampia così da comprendere più visitatori, ma, dato il carattere sperimentale della ricerca, si rivela comunque utile per capire se i canali informativi del museo siano efficienti. Altro aspetto che potrebbe influenzare la veridicità dei risultati può essere considerato la scelta dell'autosomministrazione, infatti come molte ricerche mostrano generalmente è più alta la percentuale di visitatori che compilano il questionario con un livello di istruzione medio-alto mentre cala con il calare del livello di istruzione. Questo aspetto che può essere un problema per l'identificazione del pubblico di riferimento può essere stato compensato con la prospettiva di una ricompensa che può aver incentivato anche visitatori non esperti.

Il questionario realizzato per condurre questa ricerca è un questionario molto ampio e complesso che comprende molte domande e la struttura col quale è stato realizzato non è molto agevole nella comprensione. Venne scelto di adottare solo domande a risposte chiuse, che se da una parte favorisce la compilazione per il minor uso di tempo e l'analisi dei dati raccolti, dall'altra risulta più freddo e tende a dare meno importanza al parere libero e autonomo del visitatore. Le sezioni del questionario che sono state individuate sono cinque, un numero superiore allo standard delle ricerche sui visitatori che è generalmente di quattro; le sezioni che sono state individuate sono state:

1. Fonti di informazione
2. Strumenti e canali comunicativi
3. Esperienza museale
4. Funzione museale
5. Dati sociodemografici

La prima sezione comprende le informazioni base con le quali si aprono la maggior parte dei questionari usati per questo genere di indagine e chiede le fonti di informazione utilizzate abitualmente, quelle usate per la conoscenza del museo e se la visita effettuata è stata la prima. La seconda sezione, la più corposa e complessa è quella che comprende le domande sui canali comunicativi del museo, e rappresenta il cuore della ricerca e lo scopo dell'indagine. Le domande sono dieci con una struttura particolare, si chiede prima se i vari canali comunicativi sono

stati “notati” per valutare se le tecniche di promozione e comunicazione sono efficaci; dopodichè con una struttura ad imbuto, al quale si accede con una risposta affermativa si hanno due sotto richieste per valutare il grado di soddisfazione per ciascuno di essi e un altro aspetto particolare per ognuno, entrambi i giudizi vengono espressi con un giudizio da “molto” a “per niente”, con l’aggiunta di “non so” come risposta neutra. Sono domande che per la loro forma risultano faticose per il visitatore che se in caso abbia risposto affermativamente si ritrova a rispondere a ben 30 domande sui canali comunicativi. È una ricerca con uno scopo molto importante per le politiche museali e che sicuramente come pioniere del settore ha comportato degli errori nella sua realizzazione ma alla quale senza nessun dubbio si devono grandi meriti, non solo per i risultati ottenuti ma anche per aver aperto la strada ad altre ricerche di questo tipo. La terza e quarta sezione comprendono 5 domande sulla soddisfazione generale, le necessità informative, la trasmissione di conoscenze, gli strumenti comunicativi e la funzione del museo. Se quattro delle domande richieste possono essere giudicate sommarie, in quanto il focus della ricerca è posto nella sezione precedente, di questa è particolarmente significativa la domanda sulla funzione museale. La domanda 19 propone un’associazione di idee con la parola museo per identificare il grado di rappresentatività del museo per ogni funzione ad esso attribuito. È un aspetto originale della ricerca che è sembrato particolarmente valido anche per la ricerca condotta presso il Museo degli Innocenti, tanto che è stata inserita la stessa tabella con le varie parole da associare. Le quattro funzioni di cui si indaga il grado di rappresentatività sono quella sociale, ludica, relazionale e culturale. Ad ogni funzione sono associate quattro parole tra cui il visitatore è invitato a sceglierne una, e ognuna rappresenta un certo valore che può essere “basso” “medio-basso” “medio-alto” e “alto”. È una domanda particolarmente utile per valutare i punti di forza del museo e su quali aspetti risulta carente e quindi quali scopi istituzionali devono essere implementati. Infine nell’ultima sezione vengono richiesti i dati sociodemografici tra i quali: nazionalità, genere, età, titolo di studio, professione, data e durata della visita.

Complessivamente il lavoro di Solima, per il carattere sperimentale che ha, risulta un ottimo punto di partenza per le ricerche di questo settore. È una ricerca che per il suo carattere innovativo negli obiettivi e nelle modalità di somministrazione ha comportato dei fattori critici come la scelta delle tante

domande e della loro struttura complessa ma che grazie al contributo scientifico che ha apportato è servita da base per ricerche successive e per quelle ancora a venire, perché con uno sguardo al passato e uno al futuro si può delineare la strada migliore da percorrere.

Dal lavoro realizzato nel 2000, Solima riprende la ricerca nel 2011 con una nuova ricerca chiamata "Il museo in ascolto" e pubblicato l'anno successivo⁷⁸, in modo che fosse possibile paragonare i risultati alla precedente, per dare un ulteriore contributo alla ricerca e vedere l'evolversi dei canali comunicativi. La ricerca si presenta con i medesimi obiettivi della precedente, aggiungendo a questi solo quello del confronto dei dati con la ricerca condotta 10 anni prima, ma le differenze sono molte, frutto del passare degli anni e delle ricerche che si sono susseguite e che hanno portato quelle migliorie che permettono al visitatore di essere agevolato nella compilazione. La prima differenza di grande impatto che si nota subito è il minor numero di domande, il questionario è lungo tre pagine come il precedente ma il numero di domande è diminuito grazie all'inserimento di una tabella che comprende le domande della seconda sezione del questionario precedente che riguardano i canali comunicativi. Il numero di domande inferiore è senza dubbio più incentivante per il visitatore per il quale presuppone un minor impiego di tempo ed energie; inoltre la forma tabellare che comprende le forme comunicative del museo risulta più agevole nella comprensione, eliminando la struttura ad imbuto ma includendo "non ci ho fatto caso" come possibile risposta. L'innovazione non comprende solo la struttura del questionario ma anche parte delle domande e delle possibili risposte, infatti alcune domande sono state "semplificate", altre sono state eliminate e altre aggiunte nell'ottica del continuo miglioramento ma cercando di rimanere il più possibile fedeli al precedente questionario per permettere un confronto agevole dei dati; mentre tra le risposte sono state inserite nuove opzioni che rispecchiano il trascorrere del tempo e il progresso tecnologico. Le domande del questionario sono state disposte secondo un ordine temporale che comprende il "prima" della visita con le motivazioni e le scelte che il visitatore ha compiuto, il "durante" con la valutazione dei vari mezzi comunicativi e dell'esperienza in generale, e il "dopo" con domande che si riferiscono al desiderio di rimanere informati sul museo.

⁷⁸ (Solima L. , Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali, 2012)

Le prime cinque domande comprendono la fase di scelta del visitatore e indagano le motivazioni della visita, le fonti di informazione utilizzate, le circostanze attraverso cui si è venuti a conoscenza del museo e la dimensione sociale, domandando con chi si è andati al museo. Questa parte presenta analogie con il questionario utilizzato nel 1999 ma anche alcune novità: il primo visibile è l'inserimento del "passaparola" tra le fonti di informazione, aspetto trascurato nel precedente, ma che dimostra essere molto importante nella scelta delle esperienze, e anche la divisione in sotto categorie della più generica "internet", con l'evolversi della tecnologia infatti, anche le fonti di informazioni sono cambiate e così anche le politiche di marketing, perciò risulta importante valutare quali di queste politiche risulta più efficace. Anche l'inserimento della dimensione sociale è un aspetto innovativo del questionario e volto ad indagare i processi comunicativi del museo.

La seconda parte risulta per i contenuti pressochè identica, se non per piccole modifiche, ma molto differente per la struttura. Come già detto le dieci domande che prima occupavano gran parte del questionario precedente vengono inserite all'interno di una tabella che risulta molto più agevole nella comprensione e compilazione. Le domande che seguono fanno riferimento alle necessità informative richieste dal visitatore e attraverso quale mezzo preferirebbero riceverle, la soddisfazione generale e la funzione museale con la stessa tabella di associazioni di idee della ricerca del 1999. Da questa sezione manca l'unica domanda sull'impatto cognitivo inserita nel precedente questionario, scelta compiuta forse per non affaticare troppo il visitatore eliminando una domanda non prettamente collegata allo scopo della ricerca e non sufficiente a stabilire l'effettiva capacità del museo di trasmettere conoscenze; misurare l'impatto cognitivo è infatti uno degli aspetti che presenta maggiori difficoltà e anche se il questionario può essere utile per analizzarlo (magari con l'aiuto di altri strumenti se è l'obiettivo principale della ricerca) una sola domanda non può bastare per una ricerca di questo tipo.

La terza parte del questionario rappresenta l'altra grande innovazione perché non chiede solamente l'interesse del visitatore a rimanere informato ma anche l'interesse per i nuovi mezzi comunicativi chiedendo di quali strumenti vorrebbe usufruire in futuro per ottenere informazioni durante la visita. Questo aspetto è di grande utilità per investire in nuovi mezzi comunicativi che siano sempre più

efficaci per un pubblico di visitatori sempre più vasto e diversificato. L'ultima parte richiede come il precedente i dati sociodemografici.

La ricerca, come la precedente, è stata sottoposta in dodici musei cercando di mantenere dove possibile i musei dell'indagine precedente, e anche la scelta della somministrazione è stata la medesima con l'autocompilazione del questionario su invito solamente delle locandine. Questo è un aspetto che nel 1999 portò a un ottimo risultato con il raggiungimento dei questionari richiesti, e anche in alcuni casi di un sovrannumero, ma che in questo caso non ha portato agli stessi risultati ma anzi ha comportato un numero inferiore di questionari raccolti; questa circostanza può essere dovuta all'autoselezione dei visitatori che fa in modo che solo i visitatori "esperti", o quelli veramente interessati si fermassero per la compilazione senza la promessa di una ricompensa come nel 1999. Inoltre altro aspetto di novità è la durata stessa della ricerca condotta nell'arco di 6 mesi, da Dicembre 2010 a Giugno 2011, per eliminare il rischio, riscontrato nella precedente, di avere dati falsati dalla stagionalità.

Questa ricerca ha sicuramente il pregio di aver sopperito alle criticità dell'indagine del 1999, alleggerendo il questionario, formulando in modo migliore le domande, inserendo i caratteri di novità del nuovo decennio e allungando la durata di raccolta dati, ma rischia con la scelta dell'autosomministrazione di avere solo giudizi di una parte dei visitatori che non rispecchia l'intera popolazione. I due lavori di Solima del 2000 e del 2012 comunque rimangono un punto fermo per la storia delle indagini sugli strumenti comunicativi dei musei, alla base delle politiche di comunicazione e marketing ma anche utili per valutare la funzione educativa stessa del museo e la sua capacità di comunicazione con mezzi classici e con quelli sempre più innovativi.

Dal grande lavoro di Ludovico Solima e Alessandro Bollo⁷⁹, nasce l'altra grande ricerca sul pubblico museale volta ad indagare il grado di apprezzamento per i servizi offerti riportata nel libro "I musei e le imprese", pubblicato nel 2002. L'indagine che aveva come titolo "Servizi per la cultura. La cultura al tuo servizio" è una ricerca innovativa dal carattere sperimentale che si propone come obiettivo generale l'analisi delle esigenze dei visitatori relative ai servizi di accoglienza nei musei e come obiettivi specifici quello della definizione del profilo sociodemografico del visitatore e dell'analisi dei bisogni, motivazioni e

⁷⁹ (Solima & Bollo, 2002)

soddisfazione relative ai servizi aggiuntivi. Da questi obiettivi specifici derivano anche gli ulteriori obiettivi che riguardano:

- Relazione tra *merchandising* in vendita nel negozio-libreria con le opere del museo, della città o nazionali;
- Soddisfazione del servizio, del personale e del costo;
- Durata della visita nel bookshop o caffetteria;
- Tipologia di acquisti nel bookshop e motivazione dell'acquisto o del mancato.

Gli obiettivi che si propone questa ricerca sono senza dubbio innovativi e indagano quei servizi che da essere definiti "aggiuntivi" risultano sempre più determinanti per il buon andamento del museo ma sui quali fino a questo momento non si era sentita la necessità di indagare, questa ricerca è il pioniere nel settore, e data la sua importanza è stata il fondamento su quale questa ricerca poggia le basi, per l'importanza sperimentale e i risultati ottenuti.

Il piano di campionamento dei musei, monumenti e aree archeologiche dove somministrare il questionario è avvenuta di concerto con l'Ufficio Studi e l'Ufficio Servizi Aggiuntivi del Ministero con la scelta dei musei in base alla presenza obbligatoria del bookshop e ai servizi aggiuntivi presenti, sulle diverse tipologie di istituti statali, alla localizzazione geografica e al grado di attrazione esercitata sul visitatore; con questi criteri sono stati selezionati 12 tra musei (d'arte, di storia, d'archeologia) aree archeologiche e monumenti da nord a sud Italia. La metodologia di somministrazione ricalca sostanzialmente quella della ricerca di Solima del 1999⁸⁰ con la scelta dell'autosomministrazione e la non interferenza del personale del museo; il visitatore invitato dalla locandina appesa e dalla prospettiva di ritirare un gadget sceglieva autonomamente di compilare il questionario. Questo aspetto, come già detto per i due lavori di Solima che sono stati esaminati nelle pagine precedenti può influenzare molto l'affidabilità dei risultati ottenuti ma in questo caso il rischio di non rappresentare l'intero pubblico è calcolato e messo a servizio della ricerca: il campione autoselezionato sarà composto da quella parte dei visitatori più sensibile e interessato alle politiche museali e perciò più propenso a utilizzare i servizi messi a disposizione, vero obiettivo della ricerca. Quindi se da un lato si è sacrificato l'obiettivo di delineare il profilo del visitatore, avendo a campione solo una parte di esso,

⁸⁰ (Solima L. , Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani, 2000)

dall'altro è stato possibile condurre una ricerca che si concentra sui bisogni degli effettivi "consumatori" dei servizi museali. Il numero di questionari raccolti con questa somministrazione ha raggiunto l'obiettivo richiesto, e in alcuni casi è stato addirittura superiore. Dal confronto con le altre due indagini esaminate risulta evidente che la prospettiva della ricompensa gioca un ruolo importante per un'indagine con l'autosomministrazione di questionari, comportando la possibilità di raggiungere o meno il numero richiesto di questionari.

Infine altro aspetto critico della ricerca, che riguarda anche la precedente di Solima del 1999 è la durata della ricerca, anche qui di circa un mese (dal 14 Maggio al 22 Luglio), che può aver subito gli effetti della stagionalità portando a dei risultati non del tutto affidabili. Nonostante queste criticità, già riscontrate durante il lavoro è una ricerca dalla quale si ottengono notevoli informazioni e spunti di riflessione e approfondimento, che getta le basi per indagini in questo settore.

Il questionario elaborato per lo studio dei servizi aggiuntivi comprende quattro sezioni, come in quello realizzato per la ricerca di questa tesi, articolate con una struttura ad imbuto escludendo progressivamente quei visitatori che non avevano utilizzato un certo servizio. Il questionario disposto su tre pagine comprende 16 domande tra chiuse, semichiate e aperte più la richiesta dei dati personali. È un questionario che per la sua lunghezza e numero di domande è adatto a una facile compilazione mentre la sua struttura ad imbuto lo rende meno agevole nella comprensione.

La prima sezione, dedicata a tutti i visitatori, indaga su argomenti generali; questa sezione inserita per raccogliere informazioni importanti per ogni museo ha anche la funzione di mettere a proprio agio il visitatore, il quale è chiamato a rispondere a domande non troppo impegnative. Al visitatore è stato chiesto il tipo di biglietto, la dimensione sociale della visita e la durata, già nella prima sezione risulta evidente lo scopo della ricerca con l'inserimento di domande sui servizi offerti chiedendo quelli che sono stati visti, per indagare se le politiche di comunicazione sono efficienti, quelli che si ritengono più utili, per indagare il bisogno dei visitatori e per poter migliorare l'offerta museale quando possibile, i prodotti che maggiormente vorrebbero trovare nel negozio-libreria e il gradimento nel comprare gli oggetti direttamente da casa. Le domande sono molto innovative per quanto riguarda la ricerca perché indagano aspetti che fino a questo momento

non erano considerati interessanti da ricercare, ma la stessa domanda sugli oggetti che vorrebbero trovare nel museo, se preferiscono che siano riguardanti solo il museo, il territorio o addirittura internazionale, è importante per valutare le scelte del *merchandising* da vendere e le politiche di vendita. Anche la settima domanda sulla scelta di comprare prodotti da casa è un aspetto da prendere in considerazione per ampliare il raggio di acquisto, da un punto di vista economico, ma anche culturale con la trasmissione di conoscenze a distanza. Questi aspetti che risultano importanti per avere un quadro generale sui servizi aggiuntivi del museo non sono stati inseriti nel questionario realizzato per la ricerca di questa tesi per diverse motivazioni:

- Non è stata inserita la domanda sull'aver notato i diversi servizi in forma così diretta ma chiedendo l'effettivo utilizzo degli stessi in quanto interessava soprattutto capire il grado di apprezzamento per gli stessi piuttosto che indagare le politiche di comunicazione del museo;
- Per quanto riguarda l'utilità dei servizi è stato considerato che ogni visitatore ha diverse necessità e quindi ogni servizio risulta utile per qualcuno, la presenza o meno dei servizi in un museo incentiva il visitatore a visitare la struttura, per questo, nei limiti delle possibilità, un museo dovrebbe cercare di avere più servizi possibili per soddisfare il maggior numero di visitatori;
- La scelta di non inserire la domanda sui prodotti che il visitatore vorrebbe trovare nel negozio-libreria è stata dettata soprattutto dalla necessità di non appesantire troppo il questionario. Nell'indagine condotta capire la soddisfazione dei visitatori era il principale obiettivo e come tale gli è stato dedicato la maggior parte del questionario, ma era importante capire anche la capacità effettiva di trasmettere conoscenze per cui alcune domande sono state inserite per questo secondo obiettivo. Nella ricerca condotta sono stati indagati tutti i servizi offerti non facendo domande specifiche per ogni servizio. Dato le politiche di scelta del Museo sui prodotti da offrire nel bookshop, al quale riservano grande attenzione, sarebbe stata sicuramente una domanda interessante per valutare se la proposta offerta risulta troppo riduttiva, scegliendo di vendere solo prodotti pedagogici per bambini e prodotti strettamente legati al territorio.

La seconda sezione, dedicata solo a coloro che hanno usufruito dei servizi presenti comprende sei domande, ognuna delle quali suddivisa in sotto domande, rivolte

come primo scopo a identificare la soddisfazione per ciascun servizio e come secondo gli aspetti particolari per ciascuno, come la spesa sostenuta, la gentilezza del personale o l'adeguatezza del costo.

Questa sezione sicuramente utile per ottenere molte informazioni importanti sui servizi offerti risulta essere però complessa, con molte domande una di seguito all'altra e sotto alcuni aspetti quasi invadente con la richiesta ripetuta della spesa sostenuta. Se da un lato la scelta di chiedere l'adeguatezza del costo può risultare utile per valutare le politiche di prezzo dall'altra non risulta rilevante valutare la spesa sostenuta perchè non direttamente proporzionale alla soddisfazione o alla trasmissione di conoscenza.

La terza sezione, riguardante solo i visitatori entrati nel bookshop, richiede il tipo di prodotto acquistato, e la motivazione dell'acquisto o del mancato acquisto. Sono domande che risultano essere importanti per le scelte che il museo deve compiere nei prodotti da offrire, sia per implementare quelli che già riscuotono successo ma anche per pubblicizzare di più quelli meno apprezzati o per economizzare le spese escludendone alcuni. Anche le motivazioni sono importanti per valutare le determinanti che incidono sulle scelte d'acquisto. È inserita anche una domanda aperta permettendo al visitatore di esprimere i propri suggerimenti e renderlo partecipe delle scelte del museo. Infine vengono richiesti i dati personali come il genere, età, nazionalità e professione.

Nel redigere il questionario per questa tesi sono state compiute scelte diverse da questa ricerca, dalla quale comunque molto è stato preso ad esempio. È stata adottata la stessa struttura ad imbuto, escludendo dal giudizio sui servizi quei visitatori che non ne hanno usufruito, alla successione di domande con risposte "si o no" di questo questionario è stata introdotta una struttura tabellare, con i diversi servizi offerti dal museo e una scala di giudizio sulla soddisfazione, mentre altre domande sono state mantenute uguali come la scelta di usufruire o meno dei servizi e le motivazioni.

Le modifiche apportate nell'indagine per questa tesi sono molte anche se questo lavoro è stato preso come fondamento per l'importanza che ha avuto nel settore:

- Sono stati inseriti solo quei servizi presenti nel museo in cui si svolge la ricerca e che risultano rilevanti per l'indagine, mentre nella ricerca sopra riportata, essendo a carattere nazionale, sono stati inseriti tutti quei servizi che si possono trovare nei musei.

- È stato scelto di indagare solo la soddisfazione per ogni servizio offerto, che riporta anche allo scopo della ricerca, e non di chiedere anche l'adeguatezza del costo o la spesa sostenuta per due motivazioni: l'adeguatezza del costo spesso può dipendere solo da fattori soggettivi e un prezzo risulta essere sempre troppo alto se c'è la possibilità di spendere meno, inoltre spesso la decisione del prezzo non dipende dal museo stesso ma da direttive superiori perciò un aspetto sul quale non potrebbe migliorare; la spesa sostenuta non è stata richiesta perché spesso non riflette la soddisfazione o l'impatto cognitivo del museo ma semplicemente la capacità di spesa del visitatore che non può essere direttamente proporzionale all'interesse per il museo.
- Non sono stati richiesti i prodotti acquistati, anche se poteva essere un ottimo spunto di riflessione per il museo per non appesantire troppo il questionario e non focalizzare l'attenzione sul negozio, che seppur è un aspetto centrante della ricerca non è l'unico, ma è stata richiesta la motivazione perché risulta essere più strettamente collegata con la soddisfazione e l'impatto cognitivo, i due aspetti principali della ricerca.
- Come già detto, le domande sulla soddisfazione dei servizi sono state poste con una forma tabellare inserendo i servizi nelle righe e il grado di soddisfazione nelle colonne. È stato scelto di inserire quattro valori di soddisfazione più uno neutro sostituendo le semplici risposte "sì e no" del precedente perché è stato ritenuto importante valutare il grado di soddisfazione e rendere le risposte più veritiere in quanto difficilmente saranno tutti soddisfatti pienamente o completamente insoddisfatti. Da un formato di risposte "tipo lista di controllo" si sostituisce il "tipo Likert".
- Tra i dati personali richiesti non è stata inserita la professione, scelta che è stata condivisa anche nel questionario realizzato per questa tesi, perché spesso non rispecchia l'effettiva capacità di apprendimento o l'interesse per le tematiche museali e per questo non ritenuta di interesse per la ricerca.

Tra i risultati emersi da questa ricerca si possono evidenziare:

1. una presenza considerevole di giovani, che effettuano visite in gruppo con una durata di vista breve; questi elementi possono essere d'aiuto nell'implementazione della comunicazione per questa categoria di visitatori

2. I residenti effettuano visite più lunghe, questo può essere un elemento per la fidelizzazione con ingressi giornalieri o settimanali per avere visite più brevi ma più frequenti
3. I residenti usano maggiormente i servizi di caffetteria e ristorazione, mentre il servizio di bookshop viene usato da visitatori non residenti
4. Le visite guidate o le audioguide vengono usate maggiormente da gruppi con bambini o da visitatori con un livello di istruzione medio-alto; tuttavia risultano essere servizi non molto utilizzati e che spesso non rispecchiano le aspettative.
5. Il servizio di bookshop, per il tempo impiegato all'interno nel negozio, si presenta come un'ulteriore visita effettuata dai visitatori con istruzione medio-alta mentre il 40% dei visitatori non entra nel negozio, questi elementi portano a riflettere su una maggior segnalazione del bookshop e la sua collocazione e sulle sue scelte sia editoriali che di *merchandising*.

Per tutte queste motivazioni la ricerca condotta si avvicina per le tematiche affrontate ma se ne discosta anche per l'interesse specifico per la sola soddisfazione per i servizi presenti e per la scelta della struttura da adottare.

4.3.2 Le ricerche a carattere regionale

Nell'ambito delle ricerche a carattere regionale vengono di seguito illustrate le ricerche sponsorizzate dalla regione Lombardia e dalla regione Emilia Romagna e condotte da Alessandro Bollo⁸¹. Entrambe le ricerche, condotte a distanza di un anno, hanno in sé non solo l'esposizione della metodologia e dei risultati prodotti ma anche un corpus che fa da vero e proprio manuale pronto all'uso per svolgere le ricerche in questo settore; questa parte che, seppur ridotta, rappresenta un compendio delle informazioni strettamente necessarie per svolgere una ricerca in questo settore. Data la similarità degli obiettivi e dei questionari tra le due ricerche si sceglie qui di riportare la ricerca condotta per la regione Lombardia antecedente di un anno a quella della regione Emilia Romagna.

L' "Indagine sul pubblico dei musei lombardi"⁸² pubblicato nel 2003 contiene, oltre al manuale per l'operatore, l'esposizione della ricerca condotta nei musei

⁸¹ (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003) (Bollo A. , Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, 2004)

⁸² (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003)

lombardi. La definizione degli obiettivi e la realizzazione del questionario è stato frutto di un team di esperti che attraverso cinque incontri hanno deciso le informazioni da richiedere e la forma in cui farlo. Gli obiettivi specifici di questa ricerca sono stati:

- Definizione del profilo dei visitatori
- Analisi dei consumi culturali
- Analisi delle modalità di fruizione
- Analisi delle fasi e degli aspetti del processo decisionale
- Valutazione del gradimento per l'esperienza

Inoltre sono stati evidenziati ulteriori obiettivi specifici come l'individuazione dei mezzi di comunicazione, la capacità del museo di trasmettere conoscenze, la raccolta di suggerimenti e il confronto con altre ricerche condotte. Gli obiettivi di questa ricerca sono numerosi e vertono su diversi aspetti dell'esperienza culturale, dalla fase di scelta, alle proprie abitudini culturali, alla soddisfazione fino ad arrivare all'impatto cognitivo; è una ricerca molto vasta che deve trovare un compromesso tra le molte informazioni da richiedere e una lunghezza non troppo estesa del questionario. Questo compromesso è stato raggiunto con la creazione di un questionario di tre pagine (lunghezza che rispecchia quasi tutte le indagini di questo settore) con l'inserimento di tante domande generali, e mai specifiche su ogni argomento, che potessero rispondere ai molti obiettivi e che dessero quel "primo set di informazioni" richiesto dalla committenza regionale. È sicuramente un'ottima strategia per scoprire i propri visitatori per la prima volta, e in un settore in cui questo genere di indagine non è mai stato svolto dà un ottimo contributo per la conoscenza del pubblico e per il miglioramento dell'offerta, ma che potrebbe risultare troppo superficiale e generale in altri settori in cui un'indagine come questa è già stata condotta; per questo motivo è possibile ritenere questa ricerca come la principale a cui rifarsi per avere risultati generali e come base poi, per l'approfondimento futuro di determinati aspetti ritenuti più importanti.

La scelta del campione a cui somministrare il questionario è stato un campione sistematico, casuale e stratificato: è stato scelto di consegnare il questionario ad ogni x che entravano, in modo casuale ai musei facenti parte del campione (gli strati). Il numero raccolto di questionari è risultato inferiore rispetto alle aspettative, aspetto che può essere stato influenzato dalla mancanza di personale

addetto alla somministrazione. Questa ricerca è stata presa ad esempio in questa tesi cercando di risolvere le criticità riscontrate, per questo motivo è stato scelto lo stesso tipo di campionamento (eliminando ovviamente gli strati ma concentrandosi solo su un museo) ma sostituendo la somministrazione del questionario dagli addetti alla biglietteria a un addetto specializzato a questo scopo per cercare di mantenere la validità del metodo e renderlo più efficiente.

Il questionario realizzato per questa indagine dai molti obiettivi comprende 30 domande, di cui 27 in forma chiusa e 3 in forma aperta, divisibili in quattro sezioni. Per quanto l'indagine sia divisa in quattro sezioni, come la maggior parte degli studi è evidente la numerosità delle domande al quale il visitatore è stato tenuto a rispondere e questa può essere considerata, insieme ai molti obiettivi della ricerca, da cui deriva la molteplicità delle domande, la criticità più rilevante. È stato più volte evidenziato in questa ricerca, così come in altre, la necessità di individuare a priori gli obiettivi specifici della ricerca in modo tale che non siano numerosi, questo per far sì che la ricerca possa portare un numero congruo di domande specifiche di determinati argomenti e che queste portino a risultati utili e affidabili; una ricerca come questa con molti obiettivi e molte domande su tanti argomenti differenti corre il rischio di avere sì, un quadro generale dei visitatori (pur sempre utile), ma che risulti un po' sfocato e sfuggente e quindi che i risultati ottenuti siano poco spendibili sul piano pratico.

La prima sezione del questionario comprende gli argomenti generali utili per conoscere il visitatore e metterlo a proprio agio, questa sezione per il suo carattere generale e la sua struttura è stata presa ad esempio per la prima parte del questionario realizzato per questa tesi, anche se con la modifica parziale di alcune domande e il mancato inserimento di altre. Le domande inserite sono state circa le modalità con le quali si è venuti a conoscenza del museo, la dimensione sociale, la durata della visita, la familiarità col museo, l'utilizzo di supporti per la visita, un giudizio della visita rispetto al tempo a disposizione, il momento della decisione di visitare il museo, la motivazione della visita e le scelte del dopo visita. È una sezione molto vasta in cui vengono richieste molte informazioni che corrispondono a bisogni informativi differenti per i molti obiettivi prefissati. Nella ricerca condotta per questa tesi questa sezione è stata alleggerita in modo tale che il visitatore non percepisse subito il carico di domande e che si potesse sentire veramente a suo agio a rispondere a domande più semplici e dedicare

maggior spazio e concentrazione alla seconda parte che comprende il focus del questionario. Le scelte compiute sono elencate di seguito:

- È stato scelto di mantenere le domande sulle modalità con cui si è venuti a conoscenza del museo, il giudizio della visita rispetto al tempo a disposizione e le motivazioni della visita perché domande coerenti con argomenti generali utili per conoscere il visitatore e per la progettazione di piani di comunicazione e organizzazione degli allestimenti.
- La domanda sulla familiarità col museo è stata ampliata indagando anche sulla quantità di visite già effettuate per valutare l'effettiva capacità del museo di attrarre nuovamente il visitatore.
- La domanda sulle modalità di fruizione è stata inserita nella seconda parte del questionario dato l'importanza che nella ricerca occupa e indagandone anche il grado di soddisfazione.
- Non sono state inserite le domande sulla dimensione sociale, la durata della visita, il momento della decisione e le scelte del dopo visita. Le motivazioni sono differenti, alcune domande non sono state inserite perché anche se utili non erano in linea con gli obiettivi del questionario e quindi considerate domande "extra", altre come la dimensione sociale è stata una scelta dettata più dalla praticità di rendere il questionario più snello ma che sarebbe stato interessante indagare.

La seconda sezione è dedicata all'analisi dei consumi culturali e la familiarità con musei, mostre ma anche quotidiani, riviste specialistiche e internet. Sono 9 domande impegnative che a seconda del tipo di visitatore potrebbe mettere in difficoltà dato il grande numero di domande su aspetti privati. Anche se i dati ottenuti sono ottimi per essere incrociati con quelli sull'impatto cognitivo è stato scelto di non inserire domande di questo tipo per tre principali motivazioni: la prima di ordine pratico è stata quella di non creare un questionario troppo lungo, la seconda è stata per non "infastidire" il visitatore con domande sulla sua sfera personale, e la terza è stata di ordine metodologico perché, anche se interessante il confronto con l'impatto cognitivo, il principale obiettivo era l'indagine sulla soddisfazione del visitatore e per questo il consumo culturale è stato considerato non rilevante ai fini d'indagine.

La terza parte indaga sull'impatto cognitivo e sulla soddisfazione del visitatore, questa parte è stata ritenuta la più valida e per questo motivo è stata inserita

anche nel questionario realizzato per questa tesi, in particolare quella che riguarda la capacità di trasmettere conoscenze. Le quattro domande rivolte al visitatore riguardo il bisogno informativo e l'impatto cognitivo sono state considerate le migliori, anche da confronto con altre indagini, per valutare questi aspetti, e per questo motivo sono state inserite in modo analogo anche nel questionario realizzato per il Museo degli Innocenti. Le altre domande si riferiscono alla soddisfazione generale e anche per questa parte data la sua forma snella, nonostante le molte informazioni richieste, e per le tematiche affrontate è stato scelto di riprendere le domande inserite anche se ampliata e modificata notevolmente per soddisfare gli obiettivi di ricerca.

L'ultima parte infine, come tutte le ricerche esaminate fino a questo momento, chiede i dati personali del visitatore, anche in questa sezione come nelle precedenti ci sono molte informazioni richieste, oltre a quelle "classiche" di questo genere di indagine viene richiesto l'eventuale partecipazione ad associazioni culturali chiedendo di specificare a quali, l'orario di visita e la professione, una scelta che non è stata condivisa per il questionario realizzato per questa tesi.

Questa ricerca ha sicuramente il merito di dare molte informazioni generali sui visitatori ad un museo che non ha mai messo in atto indagini di questo genere ed è un ottimo punto di partenza, ma rischia con le molte domande di avere molte risposte superficiali che possono non rispecchiare l'effettiva complessità del proprio pubblico e delle sue necessità. La parte più rilevante del questionario risulta essere quella sull'impatto cognitivo, non solo per il suo carattere di novità (è infatti una delle prime ricerche che indaga in modo approfondito su questo aspetto con un questionario), ma anche perchè risulta essere efficace per l'analisi di un aspetto così delicato nella sua valutazione.

Tra le ricerche che indagano il pubblico del museo non solo per una realtà museale ma su una scala più ampia si cita il progetto del sistema *musei in comune* di Roma capitale⁸³. Anche se non è una ricerca a livello regionale è sembrato opportuno inserire tale indagine in questo campo dato il grande numero di musei coinvolti e i risultati ottenuti. I musei civici di Roma che sono oggetto di questa ricerca sono 18, i quali hanno condotto per circa un mese la somministrazione del questionario intervistando in modo diretto, "*face to face*", il campione selezionato. Il

⁸³ http://www.museiincomuneroma.it/it/dicono_di_noi/customer_satisfaction

questionario realizzato ha come obiettivo quello di indagare il profilo del visitatore delineando non solo i dati sociodemografici, ma anche i caratteri generali che permettono di capire da chi è rappresentato il proprio pubblico con domande come la familiarità col museo, i canali di comunicazione e la dimensione sociale; ma risulta evidente che lo scopo principale del questionario è quello di indagare la soddisfazione del visitatore per tutti i caratteri specifici della realtà museale. È un questionario che nonostante la numerosità delle domande, 22 più i dati sociodemografici, risulta essere agevole nella compilazione e non complesso per le domande. Le prime tre domande volte alla conoscenza del pubblico chiedono rispettivamente la frequenza di visita presso il museo, l'utilizzo di una card per entrare e i mezzi di comunicazione con il quale si è venuto a conoscenza del museo. Domande semplici ma allo stesso tempo importanti per capire il proprio visitatore-tipo e per metterlo a proprio agio. Le domande dalla 4 alla 18 sono state inserite con una forma tabellare, per agevolare il visitatore nella compilazione e alleggerire nello stesso tempo la forma del questionario. Queste domande riguardano la soddisfazione del visitatore per i diversi aspetti che riguardano il museo ricreando il percorso che il visitatore ha effettuato dall'ingresso nel museo, con la segnaletica esterna, i vari servizi incontrati fino all'uscita con le domande su caffetteria e bookshop. È una ricerca molto completa che permette di capire la soddisfazione specifica per ogni aspetto del museo e con l'incrocio dei dati con la soddisfazione generale, domanda 18, di valutare quali sono gli aspetti che maggiormente influiscono su quest'ultima. Interessante inoltre la scelta di utilizzare una scala di valutazione di "tipo likert" con quattro valori di giudizio più uno neutro, scelta che è stata condivisa anche nel questionario realizzato per questa tesi. La domanda successiva, strettamente collegata alla soddisfazione, è rivolta per indagare il grado di soddisfazione della visita rispetto alle proprie aspettative. È una domanda molto interessante da rivolgere per indagini di questo tipo perché le aspettative, come mostrato nel capitolo 2, sono strettamente legate alla soddisfazione, la realizzazione delle quali comporta la delizia (se le aspettative sono superate), la soddisfazione (se le aspettative sono state rispettate) o l'insoddisfazione (se le aspettative erano superiori alla realtà), perciò risulta essere una domanda veramente utile per capire la soddisfazione reale del visitatore. Data l'importanza che le aspettative rivestono per la soddisfazione questa domanda è stata ripresa anche nel

questionario realizzato per questa tesi. Le tre domande successive indagano la dimensione sociale della visita, i consumi culturali e la necessità di migliorare qualche aspetto, quest'ultima rivolta in forma aperta. Il questionario si conclude con i dati sociodemografici con la richiesta di informazioni circa l'età, genere, titolo di studio, professione e provenienza.

È sicuramente una ricerca di notevole pregio, non solo per la forma adottata che risulta essere leggera e facilmente comprensibile ma anche per gli argomenti trattati. Le domande inserite anche se sono molte sono disposte in sole due pagine e questo per il visitatore risulta essere sicuramente un vantaggio perché viene percepito come più breve nella sua compilazione. Il numero di obiettivi che si propone è sicuramente un altro punto di forza del questionario perché dovendo indagare su solo due obiettivi permette di concentrare l'attenzione del visitatore solo su questi con un numero di domande specifiche maggiori e andando più nel dettaglio sulle informazioni da richiedere. Questa ricerca è stata molto utile per definire la struttura sintetica del questionario realizzato in questa sede e la forma tabellare per le informazioni che più interessava sapere; dalle domande sulla soddisfazione ne sono state escluse alcune che per i fini della ricerca risultavano essere meno importanti così da alleggerire ulteriormente il questionario e dare maggior risalto agli argomenti fondamentali della ricerca. Altro aspetto che è stato considerato meritevole, anche se di marginale importanza, e per questo ripreso anche nel questionario realizzato è stata la suddivisione dell'età in macro classi, in tutti i questionari esaminati fino a questo momento il quesito sull'età è sempre stata a risposta libera, questo elemento anche se di secondaria importanza permette un lavoro più agevole in fase di elaborazione dei dati; mentre qui sono state individuate 10 fasce d'età, nel questionario realizzato sono state semplificate a 3 aggregando quelle le cui differenze sono state giudicate minime.

4.3.3 Le ricerche a carattere specifico

Nell'ambito delle ricerche a carattere specifico è interessante analizzare il progetto di indagine di Mus.e⁸⁴, che si occupa di attività educative e culturali in diversi musei di Firenze. Nel 2017 sono stati sottoposti questionari relativi alle attività svolte in otto musei di Firenze con l'intento di analizzare tutti quegli aspetti

⁸⁴ (AA.VV, Annual report 2018 Mus.e, 2018)

che il questionario della regione non prevede. Gli obiettivi stabiliti per questa indagine sono stati:

- Dati generali e conoscenza della titolarità del servizio
- Soddisfazione relativa all'accesso alle informazioni e prenotazione
- Soddisfazione relativa alla visita, attività didattica e mediazione
- Soddisfazione generale

Gli obiettivi sono molto specifici e permettono così la raccolta di dati esaustivi e puntuali che permettano l'effettivo utilizzo per incrementare e migliorare il servizio. Il questionario completo non è disponibile on line ma dall'Annual report è possibile individuare le domande che vengono poste al visitatore e valutare il lavoro prodotto.

Le domande sono puntuali e si rivolgono agli aspetti che maggiormente interessano all'organizzazione comprendendo sia un pubblico adulto che giovani studenti, dato le attività educative svolte. Alcune domande che vengono poste possono sembrare simili a molti altri questionari ma risultano essere mirate per gli scopi proposti. Tra le domande più generali possono essere comprese quelle sulla competenza e gentilezza del personale, le motivazioni alla scelta di servizi Mus.e, i tempi di attesa e la qualità delle informazioni ricevute e attraverso quali mezzi sono state richieste. Sono domande che possono essere inserite in molti altri questionari ma per un'organizzazione che si occupa di produrre un servizio di qualità sono informazioni importanti che permettono di valutare i punti di forza del servizio e gli aspetti carenti che invece devono essere rafforzati. Vengono richieste poi informazioni sulla soddisfazione generale e sui servizi di accoglienza, altre domande fondamentali per un'azienda produttrice di servizi. Uno degli aspetti più particolari dell'indagine è la valutazione dell'esperienza da parte dei bambini, per i quali molte attività sono progettate (da adulti ovviamente che devono capire se il loro lavoro è "a prova di bimbo"); tra le altre domande vengono inserite domande "facili" alle quali i bambini, o ragazzi, sono invogliati a rispondere come: "ti piacerebbe tornare per altre attività?" o "hai scoperto qualcosa di nuovo?" o anche "le conoscenze approfondite sono utili per lo studio?". Sono domande appunto "facili" ma che permettono di raccogliere molte informazioni utili sotto molteplici aspetti; permettono di capire se le attività proposte sono apprezzate dai bambini ma anche se sono educative a tal punto da invogliare a tornare; permettono di capire se i progetti ideati dagli addetti ai lavori

sono ben strutturati e permettono di trasferire le conoscenze dal museo alla nuova generazione. Sono progetti ambiziosi che dovrebbero avere un seguito sempre più ampio. Per la differenza di obiettivi tra la ricerca di questa tesi e il progetto Mus.e non è stato possibile attingere molto da questa ricerca pur constatando i notevoli pregi che dimostra ma è stato scelto di inserire la domanda circa le percezioni post visita perché è stato valutato un elemento importante, sia per la realtà museale degli Innocenti, sia per le conseguenze che può comportare per la soddisfazione del visitatore. È uno studio molto valido e molto innovativo che indaga non solo la soddisfazione del visitatore per i servizi offerti, utile per fini economici-manageriali per arricchire e migliorare l'offerta, ma anche l'impatto cognitivo che esercita su bambini e ragazzi per valutare anche il valore sociale prodotto oltre a quello economico, aspetto che senza dubbio è meritevole di lode. Un'altra ricerca che è stata analizzata per valutarne l'efficacia e poter attingere agli aspetti più meritevoli è quella condotta dalla provincia di Mantova per i musei aderenti al sistema provinciale⁸⁵. È un'indagine che si inserisce nell'ambito delle ricerche a livello regionale, dal questionario della regione Lombardia riprende la struttura e parte delle domande, ma alleggerisce molto la fatica per il visitatore inserendo solo le domande strettamente necessarie ai fini d'indagine. L'obiettivo specifico che si propone la provincia con questa ricerca è quella di valutare la qualità del servizio erogato nell'ottica di riprogettazione degli stessi per il miglioramento delle performance; per raggiungere tale obiettivo ha realizzato due questionari diversi, uno dedicato al pubblico adulto e uno dedicato alla valutazione delle attività didattiche e sottoposto agli insegnanti. Pur non sottostimando il questionario sulla *customer satisfaction* merita un'attenzione particolare quello dedicato ai ragazzi per valutare se gli obiettivi educativi di ogni museo vengono raggiunti.

Il questionario realizzato per gli insegnanti per la valutazione dei percorsi didattici può essere suddiviso in tre sezioni: la prima parte vengono richiesti i dati della scuola partecipante, nella seconda parte viene richiesta l'effettiva capacità del museo di trasmettere conoscenze ai ragazzi e se le attività proposte si inseriscono all'interno dell'attività scolastica; a questa parte vengono dedicate sette domande fatte che dimostra la grande attenzione che i musei riservano a questi aspetti. La terza parte riguarda invece la soddisfazione per l'attività didattica svolta, oltre a

⁸⁵ <https://docplayer.it/9936093-Indagini-di-customer-satisfaction-nei-musei-del-sistema-museale-provinciale.html>

giudicare il costo e la soddisfazione generale vengono richieste anche, con forma tabellare, altre informazioni su aspetti particolari che si differenziano da altre ricerche per la specificità delle domande: viene richiesto l'apprezzamento per le modalità di prenotazione, l'accoglienza del museo, la capacità evocativa, la capacità comunicativa dell'operatore, i temi affrontati, il linguaggio utilizzato e gli spazi dedicati alla didattica. Sono domande molto puntuali che comprendono molti, se non tutti, gli aspetti che compongono un'offerta dedicata ai ragazzi e per questo in grado di dare dei risultati realmente utili per migliorare le offerte dei musei aderenti. Un aspetto che sicuramente ha favorito questo tipo di ricerca è stata la somministrazione del questionario agli insegnanti e la possibilità di restituire il questionario anche via fax in un secondo momento, per valutare l'effettivo impatto cognitivo del museo sui ragazzi a distanza di qualche giorno o settimana; la struttura del questionario è molto agevole nella compilazione data anche la sua brevità, che comunque non comporta mancanza di informazioni, e la consegna agli insegnanti è sicuramente un'ottima scelta in quanto, data la scelta di organizzare un'attività al museo, saranno anche più sensibili allo stimolo di dare un giudizio sull'attività svolta.

Se il questionario realizzato per le scuole non è stato possibile renderlo utile, nonostante i pregi che presenta, per la ricerca condotta per questa tesi, data la forte diversità per i temi trattati, è stato differente per quello realizzato per il pubblico adulto che ha come scopo principale quello di indagare la *customer satisfaction*. La base sul quale si fonda il questionario è quella data dalla regione Lombardia. Com'è stato illustrato in precedenza la numerosità degli obiettivi che si proponeva la regione è riflessa anche nella numerosità delle domande su aspetti molto differenti, il sistema museale mantovano risolve questa criticità diminuendo gli obiettivi proposti e snellendo la struttura originaria. Della prima sezione che richiedeva i dati generali del visitatore sono state mantenute la maggior parte delle domande eliminando le domande circa l'adeguatezza della visita rispetto al tempo a disposizione e la scelta delle attività dopo la visita, queste sono sostituite da un'unica domanda circa la capacità di trasmettere conoscenze. La sezione due e tre del questionario lombardo vengono completamente tralasciate dando spazio ai dati socio-demografici (inseriti nel mezzo del questionario) e permettendo di concentrare il resto delle domande alla soddisfazione su molti aspetti dei musei: vengono richieste opinioni su ben 18

aspetti dell'offerta museale con una forma tabellare che agevola il visitatore alla sua compilazione. Nonostante le molte domande inserite non risulta essere un questionario complesso e le sole due pagine incoraggiano il visitatore alla compilazione.

Questa ricerca è stata sicuramente utile per valutare un questionario mirato sugli obiettivi da raggiungere e per questo motivo è stato preso come riferimento per la sua incisività e puntualità delle domande, tra le prime domande che propone infatti ne sono state prese alcune anche per il questionario realizzato per questa tesi come quelle sulla motivazione o le circostanze per le quali si è venuti a conoscenza del museo, mentre alcune non sono state inserite perché non ritenute importanti per gli obiettivi preposti. Per quanto riguarda la parte sulla *customer satisfaction* è stata valutata molto positivamente ma per differenze di obiettivi è stato necessario modificare questa parte, diminuendo le domande sugli aspetti generali del museo per dare spazio a domande più specifiche sulla soddisfazione per i servizi aggiuntivi (sui quali era prevista solo una domanda) e l'impatto cognitivo. La scelta di inserire i dati sociodemografici nel mezzo del questionario e la domanda aperta alla fine invece è stata rilevata come una criticità perché tendenzialmente le domande più facili, alle quali non bisogna pensare per rispondere vengono inserite alla fine quando il visitatore è più stanco, mentre nel centro vengono messe quelle più difficili perché la concentrazione del visitatore è al suo massimo, per questo le domande aperte è bene inserirle in questa parte così da avere un numero di risposte maggiore.

Quest'indagine può essere considerata un'ottimo strumento per analizzare la soddisfazione dei visitatori sui molti aspetti che compongono il museo, dai depliant, alle pulizie, dagli allestimenti ai supporti multimediali, anche se ne vengono tralasciati alcuni come i servizi aggiuntivi (che talvolta di aggiuntivo hanno molto poco), e riesce a recuperare alcune criticità del questionario della regione, commettendo come errore forse quello di sottovalutare l'influenza che l'impatto cognitivo può avere sulla soddisfazione del visitatore.

Come ultima ricerca viene menzionato il lavoro di Valentina Alunno presso i Musei civici di Palazzo Buonaccorsi di Macerata⁸⁶. Il progetto realizzato (com'è stato illustrato brevemente nel capitolo 2) è molto ambizioso e innovativo e si pone come obiettivo quello della valutazione dell'esperienza e in particolar modo l'uso

⁸⁶ (Alunno, 2017)

degli strumenti multimediali presenti nel museo. È un'indagine che è stata svolta con l'ausilio di un questionario sottoposto al visitatore da riconsegnare alla fine della visita, la struttura del questionario è molto lineare e le domande inserite sono rivolte al solo scopo di identificare l'uso dei supporti multimediali, la familiarità con gli stessi in altri contesti e alcuni dati sociodemografici. Sono state inserite 14 domande, alcune con forma tabellare, altre chiuse, semichiuse e una aperta. Oltre l'uso delle tecnologie presenti nel museo con la valutazione della loro facilità di utilizzo e della reale utilità per l'apprendimento, la ricerca si propone di analizzare in particolar modo lo strumento touch screen collocato presso "*la madonna col bambino*" di Carlo Crivelli e per questo scopo sono state create dieci domande, con forma tabellare, volte a valutare tutti gli aspetti riguardante questo strumento e la sua effettiva capacità di comunicazione. Per la valutazione di questo strumento la scala utilizzata è stata una comprendente 5 valori, scelta reputata molto valida e condivisa anche per la ricerca condotta per questa tesi. Vengono poi poste due domande a risposta "sì e no" con la facoltà di motivare la risposta, le due domande comportano un grande sforzo per il visitatore perché sono domande molto lunghe volte ad indagare l'adeguatezza della comunicazione museale con la richiesta di dichiarare se le informazioni sono sufficienti alla comprensione o se è chiaro il significato di una determinata frase. È una scelta molto audace da compiere perché il visitatore deve essere invogliato alla compilazione, a spendere il suo tempo, e l'inserimento di molte domande sullo stesso aspetto (come quelle sul dipinto) o di domande molto lunghe fa sì che il visitatore si indisponga nella compilazione. Per questo motivo nel questionario realizzato per questa tesi gli aspetti sulla *customer satisfaction* sono stati inseriti in due tabelle differenti, per non creare un'unica tabella molto lunga. Nella scelta delle domande da inserire si dovrebbe cercare di inserire il minor numero di domande possibile che diano il maggior numero di informazioni cercando di evitare domande dubbie o con richieste simili (viene richiesto per esempio in una domanda se lo strumento è complesso e in un'altra se è semplice).

La ricerca di Macerata ha il grande valore di iniziare un nuovo filone di ricerche che con il passare del tempo avrà un sempre maggior peso nelle politiche museali di innovazione e comunicazione con nuovi e, forse, più efficaci mezzi; nell'essere però il capofila di questa ricerca presenta alcune criticità nella struttura con un questionario molto complesso che rischia di essere compilato seriamente solo da

un pubblico specialistico per il quale anche la funzione culturale ed educativa del museo risulta più elevata.

4.3.4 Le ricerche internazionali

In questa sezione verranno esposte alcune ricerche condotte al di fuori dell'Italia, in contesti internazionali a dimostrazione che la conoscenza dei visitatori e della loro soddisfazione sia una necessità per ogni museo. Sono studi diversificati per obiettivi e strumenti utilizzati ma che hanno lo scopo di valutare la soddisfazione dei propri utenti.

La prima ricerca presa in esame utilizza come strumento d'analisi quello che in ambito economico e finanziario è chiamato "Value of money"⁸⁷ e condotta presso il North of England Open air Museum at Beamish in Country Durham. Adottando una visione del museo *market-oriented* gli autori utilizzano questo strumento per valutare l'adeguatezza dei costi sostenuti e la disponibilità a pagare per determinati servizi e aspetti del museo. Attraverso un questionario con 52 domande somministrato per quattordici giorni a 560 visitatori gli autori hanno potuto analizzare gli elementi che maggiormente producono valore per il visitatore e quelli che invece non contribuiscono al valore percepito. Lo studio condotto è sicuramente molto innovativo coniugando perfettamente strumenti manageriali a realtà culturali. Se da un lato si rivela uno strumento notevole per prendere decisioni di carattere pratico e gestionale può risultare dall'altro uno strumento fin troppo distaccato che rende il visitatore come un vero e proprio cliente dell'azienda-museo e non come elemento partecipante del valore prodotto dal museo.

Un'altra metodologia d'analisi che spesso è usata nelle ricerche internazionali è quella SERQUAL e SERVPERF⁸⁸, strumenti nati anch'essi nell'ambito economico e manageriale ma più facilmente spendibili anche in musei, visti come aziende produttrici di servizi. I due studi qui esposti utilizzano la versione SERVPERF prendendo in considerazione non solo la qualità del servizio ma anche la soddisfazione e il comportamento dei visitatori. Lo studio condotto da Wu e Li⁸⁹ presso i cinque più popolari musei di Macau individua come dimensioni primarie da investigare: l'interazione, l'ambiente fisico, il risultato e l'accessibilità. Il

⁸⁷ (Ashworth & Johnson, 1996)

⁸⁸ Si veda capitolo 2

⁸⁹ (Li & Wu, 2015)

questionario realizzato per questa indagine è composto da sei sezioni: le prime tre indagano le dimensioni primarie, la quarta sezione comprendono domande sulla qualità del servizio, la *customer satisfaction*, e il comportamento; la quinta sezione si focalizza sulle emozioni mentre la sesta sui dati sociodemografici. Tutte le domande, come suggerisce il modello SERVPERF sono a risposta chiusa e utilizzano una scala Likert a sette valori, mentre nella quinta sezione, sulle emozioni, una scala con quattro coppie di valori opposti (felice-infelice, deluso-deliziato, infastidito-compiaciuto, annoiato-divertito). La somministrazione è avvenuta da Gennaio a Marzo 2013 e nonostante le molte domande ha riscosso molto successo. La lunghezza del questionario che questa metodologia comporta può essere un fattore critico rafforzato anche dalla struttura delle risposte, che se da un lato aiuta il visitatore a rispondere più facilmente con poco sforzo, dall'altro con una struttura molto ripetitiva incoraggia il *response set*. Dai risultati emersi dal questionario sono state evidenziate dodici sotto dimensioni importanti per il visitatore, tra cui spicca quella del "food and beverage" reputata anche più importante della dimensione primaria dell'interazione. Questo risultato conferma i già molti studi che reputano i servizi aggiuntivi come parte integrante della visita e altrettanto importanti da sviluppare. Altra ricerca che utilizza il metodo SERVPERF è quella condotta da Mey e Badaruddin⁹⁰ presso i musei della Malaysia. Il questionario realizzato per questa ricerca è composto da tre sezioni. La prima sezione con 39 affermazioni, alle quali il visitatore deve indicare il grado di accordo o disaccordo su una scala a sette valori, riferite alle dimensioni ritenute importanti per il visitatore: accessibilità, fonti di informazione, qualità dell'esposizione, servizio per i clienti, servizi e prezzo. La seconda sezione comprende otto affermazioni sulla qualità del servizio, il grado di soddisfazione, la possibilità di raccomandare il museo e l'intenzione di tornare al museo. La terza sezione comprende invece sei domande su dati sociodemografici. Questo questionario, come quello realizzato da Li e Wu presenta la criticità di essere molto lungo con domande che spesso possono essere più adatte per un pubblico specialistico e una struttura che facilita il *response set* ma presenta il grande vantaggio di analizzare nel dettaglio molteplici aspetti utili per la progettazione museale.

⁹⁰ (Mey & Badaruddin, 2010)

Tra le ricerche a carattere internazionale merita di essere menzionata l'indagine dall'Europe's National Museums⁹¹. L'indagine è stata condotta in nove musei europei, in periodo compreso da maggio a settembre, con l'obiettivo di:

- Capire chi frequenta i musei statali
- Capire quanto l'identità nazionale ed europea è percepita dal visitatore
- Per esplorare come i visitatori capiscono il ruolo del museo statale
- Per capire come le immagini nazionali ed etniche siano collegate all'identità del museo
- Per capire come il visitatore percepisce le identità presentate dal museo

Le ventidue domande che compongono il questionario e suddivise in tre sezioni indagano un aspetto innovativo circa il ruolo del museo e sulle percezioni che i visitatori hanno dello stesso usando come tema centrante la nazionalità. Cosa rende un museo nazionale? E come il visitatore percepisce questa qualità? Uno studio originale che permette di valutare le politiche di comunicazione dei musei e la valorizzazione del proprio patrimonio. È un questionario complesso strutturato in quattro pagine ma che non scoraggia l'utente alla risposta data la presenza quasi esclusiva di domande a risposta chiusa; ulteriore pregio del questionario risulta essere la variabilità delle domande che non incentiva il *response set*. Per la diversità degli scopi tra questa ricerca e quella condotta per questa tesi non è stato possibile utilizzare pienamente questa ricerca ma la sua validità scientifica è stata sicuramente utile per redigere correttamente il questionario nella sua struttura.

Dallo studio e confronto degli studi condotti da specialisti nel settore è stata possibile la realizzazione del questionario realizzato per questa ricerca che cerca di conciliare tutti gli aspetti di pregio delle ricerche esaminate e di eliminare le criticità riscontrate in modo da creare un modello di questionario, per l'analisi della *customer satisfaction* e sull'impatto cognitivo, efficace non solo per il Museo degli Innocenti, ma anche per altre realtà museali.

4.3.5 La Regione Toscana

Nell'ambito delle ricerche condotte per l'analisi dei visitatori e della *customer satisfaction* non poteva essere trascurata l'attività svolta dalla regione Toscana⁹²

⁹¹ (Bounia, Nikiforidou, Nikonanou, & Matossian, 2012)

⁹² <https://www.regione.toscana.it/-/scheda-di-rilevazione-sui-visitatori-dei-musei>

che dal 2007 promuove il progetto “I musei ascoltano il pubblico”. L’attività di monitoraggio, secondo il manuale che stabilisce per gli operatori del settore, avviene in diversi periodi dell’anno (di bassa, media e alta affluenza) per evitare rischi collegati alla stagionalità.

Dato l’obiettivo di raccogliere il più alto numero di questionari non è stato messo in atto nessun tipo di campionamento ma sono state usate diverse tecniche per la somministrazione con lo scopo ulteriore di valutare quale tra queste risulta la più efficace per ottenere un alto numero di adesioni. Durante la sperimentazione dell’indagine condotta da metà luglio a agosto 2007 sono state sperimentate tre modalità di somministrazione, e questo è uno degli aspetti più interessanti del progetto perché attraverso dati tangibili è possibile valutare quale metodo è il più efficace. Le tre tecniche sperimentate sono:

- 1 La somministrazione diretta, attraverso una persona incaricata di spiegare e dare assistenza
- 2 La consegna all’inizio della visita insieme al biglietto d’ingresso con la spiegazione dell’indagine
- 3 Questionario reso disponibile all’ingresso o in alcune sale del museo senza spiegazione circa l’indagine.

Questo esperimento ha portato a ottimi risultati permettendo di capire con dati statistici e non solo supposizioni quali metodi sono i più efficaci per questo genere di indagine; infatti attraverso l’analisi dei risultati è stato possibile stabilire il grado di partecipazione dei visitatori. Attraverso la somministrazione diretta il 96% dei visitatori ha compilato il questionario, con la consegna all’ingresso del questionario il 52% lo ha riconsegnato alla fine della visita mentre solo il 4% lo ha compilato senza nessun tipo di invito. Questi risultati dimostrano come la scelta di consegnare il questionario da personale incaricato risulta essere il metodo più efficace per ottenere ottimi risultati e per ottenere un campione eterogeneo che l’autosomministrazione spesso non produce. Dallo studio dei molti manuali, confermati da questo report, è stato chiaro che il metodo di somministrazione scelto per l’indagine di questa tesi sarebbe stato l’invito diretto alla fine del percorso di visita.

Gli obiettivi che questa indagine si propone di raggiungere sono:

- Indagare il profilo sociodemografico dei visitatori
- Utilizzo ed efficacia dei mezzi di comunicazione

- Motivazioni della visita
- Modalità di fruizione
- Grado di soddisfazione

Se da un lato il numero degli obbiettivi stabiliti non sia eccessivo e permetta di analizzare in modo approfondito tali aspetti, questa opportunità non è stata sfruttata completamente realizzando un questionario molto breve e superficiale. Il questionario che viene somministrato nei musei toscani comprende 8 domande chiuse, 3 aperte e i dati sociodemografici. La sua brevità sicuramente incoraggia il visitatore alla sua compilazione e evita la tendenza alla mancata risposta, ma i dati ottenuti, seppur affidabili, risultano essere poco consistenti e poco utili per il reale miglioramento del museo. Le quattro sezioni individuate risultano molto differenti da quelle individuate nelle altre ricerche esaminate: la prima sezione comprende l'introduzione al questionario con l'invito al visitatore alla sua compilazione e la spiegazione dell'importanza del progetto, la seconda è il corpo principale della ricerca in cui vengono raccolti i dati, la terza è dedicata alla raccolta dei dati personali, mentre la quarta comprende tre domande aperte. Com'è evidente la struttura del questionario è molto differente dai classici questionari e con scelte talvolta discutibili, come la scelta di inserire le domande aperte alla fine del questionario; queste sono considerate le domande più faticose a cui rispondere per il visitatore in cui si richiede uno sforzo maggiore per la compilazione e quindi maggior concentrazione; la scelta di inserirle alla fine, quando il visitatore è già stanco dopo aver risposto alle domande precedenti, può essere controproducente con la mancata risposta ai quesiti. Se pur lodevole l'iniziativa di inserire tre domande aperte in cui il visitatore può esprimere le proprie opinioni sarebbe stato forse più efficace inserirle nella sezione intermedia del questionario quando la concentrazione del visitatore risulta all'apice, tuttavia il visitatore può essere agevolato nella risposta per la brevità del questionario che non esaurisce la concentrazione ma gli permette di rispondere ad almeno una domanda aperta. Le domande inserite nel questionario sono tutte molto generali, utili per un inquadramento dei propri visitatori ma poco significative su argomenti specifici. Viene richiesto la familiarità con il museo, i mezzi di comunicazione usati, la dimensione sociale, le motivazioni, la durata della visita. Per quanto riguarda la piccola parte di domande sulla soddisfazione questa comprende una prima domanda sulla soddisfazione generale e quattro domande, con forma tabellare

che riguardano aspetti specifici: materiali informativi, allestimento, personale e segnaletica esterna. È evidente che queste domande non esauriscono gli aspetti del museo sul quale il visitatore si può ritenere soddisfatto o meno, per non parlare della mancanza completa dei servizi aggiuntivi che contribuiscono all'offerta museale. I dati sociodemografici richiesti sono la provenienza, il genere, l'età (divisa per fasce) e il titolo di studio; tra questi manca la professione perché, com'è stato illustrato nella presentazione, non risulta essere tra i più rilevanti, elemento condiviso anche nella ricerca condotta per questa tesi. Il questionario, come illustrato sopra, si conclude con tre domande aperte volte ad indagare l'aspetto più apprezzato, quello che dovrebbe essere migliorato e eventuali suggerimenti. Questa è la struttura base alla quale tutti i musei devono attenersi ma, a seconda delle necessità, sono previste alcune modifiche, tra queste sono comprese domande circa la visita ad altri musei, il gradimento sui servizi generali (pulizia locali, guardaroba, servizi igienici) e la professione. Anche con l'inserimento di queste domande risulta comunque evidente il livello base delle informazioni ricevute, in particolar modo risulta essere non solo poco chiara ma anche fuorviante la domanda circa i servizi generali perché include una molteplicità di aspetti che difficilmente possono essere giudicati con lo stesso metro di giudizio.

Tra le indagini condotte in Toscana con questo questionario, diversificato secondo le esigenze, si citano: il Museo di Scienze Planetarie di Prato⁹³, il Museo di Storia Naturale del Mediterraneo di Livorno⁹⁴ e il Museo Leonardiano di Vinci⁹⁵. In tutti questi musei sono stati somministrati i questionari regionali anche se con modalità differenti e parzialmente differenti nel contenuto; la struttura del questionario è abbastanza rigida per permettere il confronto dei dati tra i vari istituti museali della regione ma permette comunque di apportare alcune modifiche con l'aggiunta di domande personalizzate e lascia molta scelta per quanto riguarda la loro somministrazione.

Il Museo di Scienze Planetarie di Prato ha scelto come metodo di somministrazione la consegna del questionario tramite il personale di biglietteria

⁹³<https://www.regione.toscana.it/documents/10180/320308/Musei%20della%20Toscana,%20rapporto%202013/0c1b0d8c-8cfe-436b-ae1d-5a1deba162e8>

⁹⁴ <http://musmed.provincia.livorno.it/fileadmin/museo/Quaderni/25/Customer.pdf>

⁹⁵<https://www.regione.toscana.it/documents/10180/320308/Musei%20della%20Toscana,%20rapporto%202013/0c1b0d8c-8cfe-436b-ae1d-5a1deba162e8>

all'ingresso del museo insieme a un gadget (la penna con il logo del museo), scelta fatta per incrementare la partecipazione dei visitatori ma che non è servita allo scopo perché comunque non è stata raggiunta la partecipazione desiderata; è stato notato infatti che il mancato coinvolgimento può essere dovuto a due fattori principali, la mancanza di personale addetto alla consegna dei questionari e la presenza di molte famiglie delle quali solo un membro compila il questionario. Se la prima motivazione è condivisa dai molti studi condotti e anche da questa ricerca, la seconda è un fattore derivante dalla prima motivazione, con personale addetto che spiega l'importanza della ricerca anche i componenti di una famiglia sono più invogliati a rispondere in modo personale e non delegando il capo famiglia. Tra le altre scelte compiute in modo autonomo dal museo risalta anche la scelta di inserire tra le voci di soddisfazione anche quella sui servizi generali, che, anche se, come illustrato in precedenza, è riduttiva per le sfaccettature del museo può comunque dare suggerimenti utili al museo.

Il Museo di Storia Naturale del Mediterraneo di Livorno condivide con il precedente la scelta di consegnare il questionario all'ingresso del museo attraverso il personale di biglietteria ma senza la consegna del gadget e attuando una campionatura molto rigida, escludendo molti visitatori dall'indagine (studenti, anche universitari, partecipanti a laboratori o a convegni) e consegnando un solo questionario a gruppi e comitive; con questo campionamento nel 2014 è stato rappresentato il 2,34% dei visitatori; pare evidente che, anche se il numero di questionari raccolti è sufficiente per l'analisi dei dati, per compiere un'analisi esaustiva sui propri visitatori risulta essere un campione molto ridotto che non prende in considerazione le reali esigenze di tutti i visitatori. Tra le domande che vengono inserite viene valutata l'adeguatezza del biglietto che può essere un aspetto rilevante da valutare anche in relazione con la soddisfazione per la visita ma che spesso, l'eventuale segnalazione di inadeguatezza, non può portare a un reale miglioramento da parte del museo perché fattore non dipendente strettamente da esso.

Infine il Museo Leonardiano di Vinci adotta una politica di somministrazione differente consegnando il questionario alla fine della visita con una spiegazione esaustiva dell'indagine condotta e sull'importanza della partecipazione di più visitatori possibili; il risultato è stato notevole anche se non tutti i visitatori sono stati disponibili per la compilazione, ma dato l'obbiettivo ambizioso di coinvolgere

tutti i visitatori (anche con il questionario in cinque lingue) è un risultato sicuramente meritevole. Altro aspetto da rilevare in questo questionario è stata la domanda riguardante la visita ad altri musei del circuito “le Terre del Rinascimento” per valutare non solo i consumi culturali dei propri visitatori ma anche il funzionamento di politiche di comunicazione e inserimento nel territorio. Sono tre indagini in cui si riscontrano i limiti del questionario realizzato dalla Regione ma che comunque per piccole realtà museali che non hanno mai svolto indagini di questo tipo risultano utili per avere una conoscenza di base dei propri visitatori e che con le limitate modifiche concesse permettono di indagare su aspetti particolari di ogni museo.

Il Museo degli Innocenti

Per le molte lacune di questo questionario la proposta avanzata a CoopCulture e al Museo degli Innocenti di condurre un’indagine di *customer satisfaction* è stata accettata con molto entusiasmo dato il particolare interesse per l’argomento trattato e per il possibile utilizzo dei dati raccolti con un questionario specifico e approfondito in grado di dare informazioni utili per il miglioramento dell’offerta museale.

Presso il Museo il questionario della Regione Toscana viene distribuito dal personale del bookshop, in prossimità dell’uscita, ed è disponibile anche in inglese, francese, spagnolo e tedesco. Il questionario proposto ai visitatori si presenta nella sua versione base con sette domande sulla visita e quattro sui dati personali. Le domande poste al visitatore sono:

1. È la prima volta che visita il museo?
2. Come ne è venuto a conoscenza?
3. Con chi ha visitato il museo?
4. Per quale motivo ha visitato il museo?
5. Quanto tempo è durata la visita?
6. In generale è soddisfatto della visita?
7. Ritiene soddisfacenti i seguenti servizi?
 - I materiali informativi a disposizione (schede, pannelli, didascalie...)
 - L’allestimento (luci, collocazione delle opere...)
 - Cortesia e competenza del personale
 - Le indicazioni segnaletiche ed i cartelli per raggiungere il Museo

Le domande presenti nel questionario ottime per avere una panoramica generale sui propri visitatori e utili per politiche di comunicazione e marketing, risultano però riduttive per analizzare pienamente la soddisfazione del visitatore e del tutto inefficaci per capire l'impatto cognitivo che il museo ha sui visitatori. Dato l'interesse di CoopCulture nell'analisi dei bisogni e soddisfazione dei visitatori per migliorare i propri servizi, e quello del Museo di valutare se effettivamente c'è uno scambio di informazioni per poter adempiere alla sua funzione educativa, è stato creato per questa tesi un nuovo questionario che poggia le sue basi sui molti studi esaminati. Il questionario della Regione Toscana è stato mantenuto a modello, eliminando due domande che nel nostro caso di studio non erano necessarie, ed inserendo quelle che invece risultavano determinanti per analizzare i due aspetti principali della ricerca. È stato deciso di non inserire la domanda sulla dimensione sociale della visita e la sua durata, sono due aspetti molto interessanti da ricercare che purtroppo, data la lunghezza del questionario realizzato per questa tesi, non è stato possibile inserire. Data la loro presenza nel questionario della regione i musei possono comunque comprendere da chi è visitato e per quanto tempo. La criticità più evidente del questionario della regione risulta essere quella comprendente le domande sulla soddisfazione. Sono inserite quattro voci, molto generali su "materiali informativi", "allestimento", "segnaletica esterna" e "cortesia del personale". Se l'ultima voce è stata mantenuta anche nel questionario realizzato perché ritenuto un aspetto importante dell'offerta museale, le altre sono state in parte modificate o eliminate. I "materiali informativi" sono stati divisi dai supporti multimediali in quanto, anche se danno in entrambi i casi informazioni all'utente, trasmettono le conoscenze in modo differente ed è per questo che si è sentita la necessità di offrire l'opportunità di dare valutazioni differenti. La voce "allestimento", che si riferiva alle luci o alla collocazione delle opere, è stata eliminata e sostituita da "la collezione permanente" e "la mostra temporanea", sono due voci più generiche da un lato ma più adatte a tutti i tipi di visitatori in quanto il visitatore non esperto presterà più attenzione alla collezione in generale che al posizionamento delle luci. La domanda può essere senza dubbio interessante per valutare l'allestimento, ma rischia di avere risposte attendibili solo da un pubblico di esperti, per questo si è rinunciato a questo aspetto per privilegiare l'aspetto d'insieme, se effettivamente la collezione o la mostra sono compresi dall'utente. Per quanto riguarda invece la

“segnalatica esterna” invece non è stata inserita nel questionario realizzato perché, se a fini regionali può risultare utile anche con la progettazione urbanistica, per i fini del questionario è sembrata una domanda non strettamente collegata alla soddisfazione di visita e, in ogni caso, non direttamente dipendente dal museo. Oltre a queste modifiche alle voci regionali, sono state inserite altre voci sui servizi aggiuntivi che non erano compresi nei temi d’indagine regionale. Anche la prima domanda, ripresa in modo analogo nel questionario realizzato, presenta delle modifiche nelle risposte: l’elenco di nove possibili risposte è stato sostituito con uno più breve di sei (con una a risposta libera) e inserendo la voce “social media”, più contemporanea.

Infine la scala a quattro valori per il giudizio delle voci è stata aggiornata con l’introduzione di un valore neutro, nel questionario realizzato è stato inserito “non valutabile” per dare l’opportunità anche di non esprimere la proprio opinione qual’ora non si volesse o potesse e non far sbilanciare il giudizio dalla parte positiva o negativa.

Se da un lato il questionario della regione si presenta più vasto, con domande che spaziano su più argomenti, risulta però essere troppo poco specifico sugli argomenti trattati e utile solo (seppur importante) per la conoscenza dei propri visitatori.

I dati relativi al 2020⁹⁶, messi a disposizione dal Museo degli Innocenti, permettono di comprendere la tendenza generale del questionario alla profilazione dell’utenza più che all’analisi della sua soddisfazione. I dati che ne emergono (considerando solo i questionari in italiano) sono:

- Il profilo sociodemografico dell’utenza è rappresentato da una prevalenza femminile con il 63%, in possesso di laurea per il 59,8% o diploma per il 28,3% e un età compresa tra 46 e 65 anni per il 34,8%, tra 18 e 30 anni per il 22,9% e tra 31 e 45 anni per il 19,6%
- La maggior parte dei visitatori ha visitato il museo per la prima volta (86,96%)

⁹⁶ I dati relativi al 2020 non sono del tutto attendibili statisticamente in confronto agli anni passati, in quanto l’anno della pandemia da Covid-19 ha comportato un drastico calo nell’affluenza. I dati che saranno analizzati sono basati sui 92 questionari in italiano raccolti. I dati utilizzati sono stati forniti dal Museo degli Innocenti.

- I canali di informazioni che maggiormente hanno spinto l'utente a visitare il museo sono state le voci (escluso "altro"): "conoscevo già il museo" (26,09%) "da amici e parenti" (20,65%) e "attraverso internet"(15,22%).
- Il 45,05% ha visitato il museo in coppia, il 20,88% lo ha visitato da solo, il 18,68% con la famiglia e il 15,38% con parenti e amici
- Le motivazioni alla visita più rilevanti sono state "interesse specifico sulla raccolta (28,57%), "Come parte di una visita turistica della zona/città" (25,27%) e "interesse di studio/professione" (17,58%)
- La durata della visita è da 30 minuti a 1 ora (45,65%) e da 1 ora a 2 ore (43,48%)
- Il 73,91% dei visitatori è molto soddisfatto della visita mentre nessuno non lo è per niente
- I materiali informativi hanno soddisfatto molto il 65,22 % e abbastanza il 26,09% dei visitatori
- L'allestimento ha soddisfatto molto il 71,74% e abbastanza il 22,83% dei visitatori
- Il personale ha soddisfatto molto l'82,42% e abbastanza il 16,48% dei visitatori
- La segnaletica esterna ha soddisfatto molto il 42,39%, abbastanza il 40,22%, poco il 14,13% e per niente il 3,26%

I dati che emergono da questa indagine, anche se poco significativi per indagare la soddisfazione, che comunque è molto buona su tutti gli aspetti, risultano utili per inquadrare il proprio profilo di utenza e valutare se le politiche di comunicazione sono efficaci. I visitatori del museo sono tendenzialmente coppie o gruppi di amici che frequentano il museo per la prima volta come parte di un tour o per interesse per la raccolta. Se questo tipo di profilazione può essere adattabile a molti musei risulta particolarmente significativa per il Museo degli Innocenti (il museo dedicato ai bambini) in cui solo il 18,68% dei visitatori sono famiglie con bambini, questa discrepanza tra scopi istituzionali e risultati può derivare, soprattutto nel 2020, da moltissimi fattori: può derivare da carenze comunicative da parte del museo, dalla mancata compilazione del questionario da parte delle famiglie per mancanza di tempo, dalla minor affluenza nel 2020 di famiglie in luoghi affollati. I dati relativi al 2020 devono essere considerati in base anche alla diffusione pandemica ma un dato da tenere monitorato per valutare la propria capacità comunicativa.

Dai dati che emergono dallo strumento utilizzato in Toscana e dal Museo degli Innocenti risulta evidente la necessità di uno strumento più efficace per misurare la *customer satisfaction* in modo più dettagliato per valutare gli elementi che riscuotono più soddisfazione e quelli che invece non soddisfano pienamente, in modo da poterli misurare, e uno strumento in grado di analizzare l'impatto cognitivo che il museo esercita sul visitatore, aspetto completamente trascurato dal questionario regionale. Per queste motivazioni con la collaborazione di CoopCulture e il Museo è stato realizzato un questionario specifico su questi due aspetti.

4.4 La scelta della metodologia

Una volta stabiliti gli argomenti di interesse per questa indagine è stato necessario scegliere quale metodologia fosse la più adatta per lo scopo della ricerca. Le metodologie più usate per le indagini sui visitatori e sulla loro soddisfazione sono: i questionari, le interviste, i focus group e le indagini osservanti. Le indagini si basano su due principali approcci: quello quantitativo e quello qualitativo che permettono di soddisfare bisogni informativi diversi. Tipico dell'approccio quantitativo è il questionario, mentre di quello qualitativo sono i focus group, le interviste in profondità, l'indagine osservante e l'analisi del registro dei visitatori.

Ogni metodologia di analisi si presta a indagare alcuni temi di indagine mentre ne risultano sfavoriti altri, perciò la scelta di quale usare risulta importante per una ricerca ben strutturata. Bollo⁹⁷ riassume efficacemente le connessioni tra tema trattato e metodologia usata:

Matrice strumenti / temi di indagine

Strumento tema di indagine	Questionario	Interviste in profondità	Focus group	Analisi guest book	Osservazione
Profilo socio-demografico	X				
Modalità di fruizione	X				O
Motivazioni	O	X	X		
Valutazione esperienza	X	X	X	O	
Analisi impatto cognitivo	O	X	X		
Canali comunicaz. utilizzati	X		O		
Consumi e familiarità museo	X				
Comportamento durante la visita					X

X: possibilità di utilizzare lo strumento in modo indipendente ed efficace

O: auspicabile un utilizzo in forma complementare ad altri strumenti/approcci

Figura 14: Confronto tra strumento e tema d'indagine⁹⁸

⁹⁷ (Bollo A. , Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, 2004)

⁹⁸ ivi

- Il focus group è una tecnica di ricerca che in ambito museale prende campo a partire dagli anni '80 negli Stati Uniti. Questa metodologia consiste nell'organizzare una riunione con i consumatori, che di solito sono un numero da 5 a 10⁹⁹, in cui sono liberi di esprimere le proprie opinioni. La riunione, della durata di qualche ora, viene gestita da un moderatore esperto, che si può avvalere anche dell'aiuto di psicologi o sociologi. Durante la riunione il responsabile mette in atto delle tecniche proiettive come la libera associazione di idee, il completamento di frasi, simulazioni di situazioni o giochi di ruolo. Attraverso tutte queste tecniche, che devono essere messe in atto da specialisti, è possibile comprendere le opinioni e pensieri profondi dei visitatori in cui prevale la componente istintiva su quella razionale e quindi è possibile comprendere esigenze e bisogni profondi che lo stesso consumatore non comprende appieno.
- Numerosi sono i vantaggi delle analisi condotte con l'intervista, questa permette di conoscere più approfonditamente il visitatore, permette una migliore comprensione delle domande o degli argomenti proposti grazie a uno scambio diretto con l'intervistatore e permette di cogliere suggerimenti su questioni a cui il ricercatore non avrebbe pensato. Come ogni metodologia presenta però degli svantaggi; l'intervista fa sì che si manifesti un maggior coinvolgimento di visitatori esperti, che non sono intimiditi di fronte a un intervistatore, può accadere che ci sia una minor risposta all'indagine dovuto al maggior tempo che si impiega nel condurla rispetto al questionario e infine le risposte date possono essere più positive rispetto alla realtà dovuta alla presenza dell'intervistatore.
- L'indagine osservante invece, è una ricerca particolarmente utile per valutare le modalità di fruizione e il comportamento durante la visita e in particolar modo per:
 - la rilevazione dei percorsi di visita e relativi tempi di percorrenza,
 - l'individuazione degli elementi (reperti, vetrine, pannelli, didascalie, ecc.) che maggiormente attraggono l'attenzione del visitatore o vengono ignorati (potere attrattivo o repulsivo),

⁹⁹ (Gerson & Machosky, 1993)

- la valutazione dell'affaticamento da visita (*museum fatigue*),
 - la valutazione del livello di interazione con gli oggetti del percorso museale,
 - l'analisi della "prossemica museale" (l'analisi delle distanze tra utente ed oggetto, tra utente e utente, tra oggetto e oggetto)¹⁰⁰.
- Infine, il questionario è uno dei metodi più diffusi per le indagini di mercato e per la *customer satisfaction* grazie alla facilità di distribuzione e al gran numero di dati che è in grado di raccogliere. Grazie ad una serie ordinata di domande, alla quale il visitatore è chiamato a rispondere, il ricercatore riesce a raccogliere molte informazioni per la ricerca e ad avere un campione più ampio, grazie alla facilità di somministrazione, ed eterogeneo, per la minor pressione sugli intervistati. Il ricercatore avrà anche a disposizione dei risultati codificati, grazie alle domande a crocetta, che saranno più facili da analizzare con procedure standard, portando ad una conclusione di ricerca affidabile e puntuale.

Tra questi strumenti d'indagine, per svolgere questa ricerca è stato scelto di utilizzare un questionario a risposte chiuse. Le motivazioni che hanno portato a questa scelta sono di ordine pratico e metodologico. Il ragionamento di ordine pratico è stato dettato dalle tempistiche; la necessità di un addetto per la somministrazione ha comportato che il questionario fosse uno strumento più efficace perché il tempo nella sua consegna è minore rispetto a interviste *face to face*, quindi per ottimizzare tempi e costi è stato reputato uno strumento migliore. Le motivazioni di ordine metodologico invece sono tre:

- Come primo ragionamento sono state prese in considerazione le esigenze del visitatore; alla fine della visita generalmente non è molto disposto a fermarsi ulteriormente per un lungo periodo, per questo motivo la scelta di un'intervista diretta è stata eliminata perché avrebbe potuto comportare risposte frettolose che potevano non rispecchiare il vero.
- La seconda motivazione è stata per l'aspetto delle risposte, è stata condotta una ricerca principalmente qualitativa, quindi con pochi dati quantificabili, per

¹⁰⁰ (Bollo A. , Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, 2004)

questo motivo erano necessarie delle risposte che potessero essere il più possibile misurabili e confrontabili, ed è anche la motivazione della scelta di domande a crocetta.

- Per gli obiettivi di ricerca che sono stati stabiliti è stato valutato che il questionario fosse un buon metodo di indagine in quanto riesce attraverso domande ben poste a soddisfare il bisogno informativo necessario a capire la soddisfazione per i servizi di accoglienza e, in misura minore, l'impatto cognitivo.

4.5 La realizzazione del questionario

La realizzazione del questionario è stata la parte più delicata della prima parte della ricerca in quanto la scelta delle domande e la loro formulazione ha richiesto grande attenzione e confronto per trovare il modo più giusto per realizzare un questionario efficace. La scelta delle domande da inserire è stata particolarmente attenta, dato le informazioni che ricercavamo, la soddisfazione sui servizi aggiuntivi e l'impatto cognitivo, abbiamo cercato di inserire domande mirate a questo scopo. La tentazione di inserire domande "extra" è stata forte, perché ovviamente avremmo voluto sapere il più possibile sui visitatori ma si è cercato di inserire solo poche domande su argomenti generali per non affaticare troppo il visitatore. Per redigere il questionario nel migliore dei modi sono state prese in considerazione le molte ricerche esaminate in precedenza, dalle quali sono stati estrapolati gli aspetti che più interessavano allo scopo ma valutando anche le criticità per non riportarle anche in questa ricerca.

Il questionario è introdotto da un gentile invito alla compilazione rivolto al visitatore e da una breve spiegazione dello scopo della ricerca.

Gentile visitatore le consegniamo questo questionario perché alla fine della visita lo possa compilare in piena sincerità così da fornirci elementi importanti per comprendere il suo grado di soddisfazione e capire su quali elementi lavorare ancora perché il nostro servizio possa soddisfare pienamente le sue aspettative. Grazie per la sua preziosa collaborazione.

Figura 15: Introduzione al questionario

È stato scelto di inserire un numero non troppo elevato di domande e valutando anche i molti questionari già realizzati è stato scelto di inserirne 15, che è parso un numero equo di domande per ottenere dati sufficienti senza affaticare troppo il visitatore. Le 15 domande sono suddivise in due domande semi-chiuse, una aperta, due tabelle e dieci chiuse; rendendo la struttura del questionario abbastanza varia, con la forma delle domande diversificata è stato possibile evitare la tendenza al *response set*, cioè risposte in serie senza una reale comprensione della domanda.

Anche la scelta del numero delle parti che avrebbero composto il questionario è stata scelta in base alle scelte di maggior successo di altre indagini; indagine con più di quattro sezioni sono state reputate troppo lunghe, con la richiesta di troppe informazioni, quelle con un numero inferiore invece sono state reputate troppo corte e non permettono una raccolta di dati sufficienti. Il questionario creato è stato strutturato perciò con quattro sezioni che rispecchiano, anche per la dimensione di ciascuna, gli obiettivi dell'indagine. La prima parte, comprende le prime quattro domande che riguardano argomenti generali, e sono le domande più "facili" a cui rispondere per mettere a loro agio i visitatori. La seconda parte, la più consistente, è quella che comprende le domande, con una struttura a imbuto, sulla soddisfazione generale e su quella per i servizi. La terza parte comprende le domande sull'impatto cognitivo e la funzione museale. La quarta parte, quella più breve, è quella in cui si chiedono i dati personali ed è stata inserita per ultima per defaticare il visitatore dopo le domande più impegnative delle parti precedenti.



Figura 16: Struttura del questionario

I dati che sono stati richiesti nelle diverse parti sono stati di tipo quantitativamente discreto, come per esempio l'età e la frequenza di visita; qualitativamente ordinabile, come la richiesta di giudizi; e qualitativamente non ordinabile, come i mezzi di comunicazione usati, le motivazioni di visita, la professione e il titolo di studio.

Nella formulazione delle domande sono stati considerati i molti accorgimenti che sono emersi dai diversi studi esaminati¹⁰¹:

- non inserire domande doppie che possano mettere in difficoltà il visitatore
- non inserire domande ambigue che il visitatore possa non comprendere, come l'uso di parole tecniche, gergali o straniere
- inserire le domande imbarazzanti o delicate (come potrebbe essere il reddito), o quelle aperte alla fine del questionario per non disturbare o indisporre il visitatore
- cercare di evitare il *response set*, cioè la tendenza a dare risposte seriali, cambiando il formato delle domande
- non influenzare il visitatore nelle proprie risposte
- la migliore delle domande risulta essere quella che rispetta i principi della chiarezza e della parsimonia, una domanda breve e ben posta è la migliore delle alternative.

Nella scelta delle risposte tra cui il visitatore può scegliere è stato deciso, per le domande qualitative non ordinabili, di inserire un numero equo di opzioni non inserendo troppe alternative per non confondere troppo il visitatore e per avere dei dati utili per il confronto (una scelta troppo ampia potrebbe comportare dei dati poco utili da confrontare), mentre in due circostanze è stato scelto di inserire l'opzione "altro" per permettere al visitatore di esprimere liberamente la propria risposta. Per le domande qualitative ordinabili invece si è dovuto scegliere tra i due formati più diffusi per le analisi di questo genere:

- Il formato "lista di controllo" è un modello prevede una serie di voci elencate una di seguito all'altra alla quale il rispondente è tenuto a dare solo un parere positivo o negativo con un semplice sì o no. È un modello molto lineare in cui una volta identificati i fattori della soddisfazione, essi vengono posti come una serie di affermazioni con le quali essere d'accordo o in disaccordo.
- Il formato "tipo Likert" invece è un modello, che prende il nome dal suo ideatore Rensis Likert. Lo psicologo americano ideò una scala, sulla quale il rispondente doveva collocare la propria risposta, a seconda del grado di accordo o disaccordo con l'affermazione contenuta nella domanda. Al formato "lista di controllo" vengono aggiunti dei gradini tra il

¹⁰¹ (Synodinos, 2003) (Floyd & Fowler, 2013) (Bollo A. , Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, 2004)

completamente d'accordo (il SI) e il completamente disaccordo (il NO) rendendo possibile al rispondente anche dare un giudizio parziale. In questo modo si hanno risposte più affidabili e veritiere in quanto un'esperienza difficilmente può essere riassunta in un sì o in un no ma verificando le sfaccettature presenti nei vari visitatori. La scala maggiormente usata è quella che comprende i numeri da 1 a 5, con cinque gradi di accordo o disaccordo tra cui scegliere, ma ne esistono anche altri con numeri dall'1 al 10 o tra l'1 e il 3, a seconda del grado di analisi che si tende condurre.

Dagli studi condotti e dalle ricerche analizzate è stato valutato che il metodo più efficace per ottenere un giudizio veritiero fosse l'utilizzo del formato "tipo Likert", e per questo motivo è stato adottato in questa ricerca con l'inserimento di una scala a cinque valori. Queste risposte sono inserite nella seconda parte del questionario ed è stato scelto di adottare una scala che comprenda "Completamente", "abbastanza", "poco", "Per nulla" e "non valutabile", lo scalino neutro concordato con la responsabile di Coop Culture.

Durante la preparazione del questionario molto utile è stato il lavoro di Synodinos¹⁰² e il suo schema esplicativo per la progettazione del questionario.

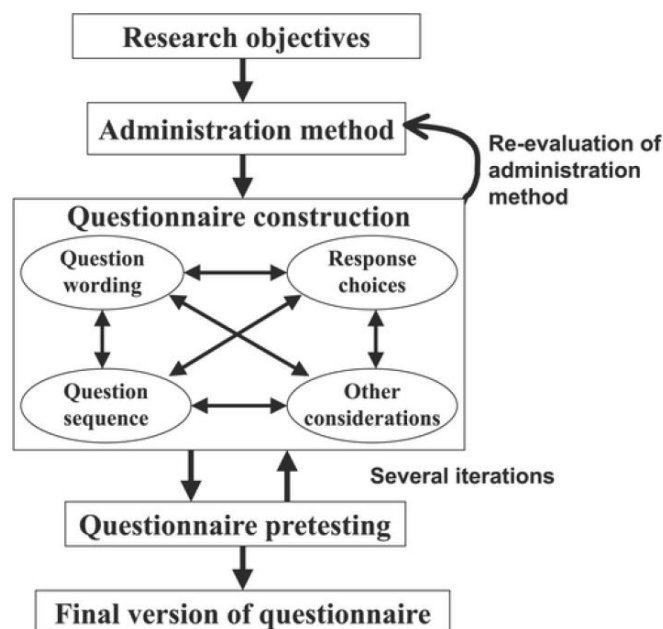


Figura 17: Processo di costruzione di un questionario¹⁰³

¹⁰² (Synodinos, 2003)

¹⁰³ (Synodinos, 2003)

La formulazione delle domande, la scelta delle risposte e la sequenza delle domande sono elementi imprescindibili per la buona riuscita di un questionario. Come suggerisce lo studioso, la scelta di inserire i dati personali dell'intervistato alla fine dell'indagine incoraggia una maggior risposta amplificando la sensazione di anonimato rispetto all'inserimento iniziale, elemento condiviso anche nel questionario realizzato per questa tesi, e anche la scelta di inserire risposte chiuse è consigliata per questo genere di indagine data la maggior standardizzazione dei risultati. L'articolo suggerisce di non inserire più di dieci opzioni di risposta, scelta che è stata condivisa nella realizzazione del questionario, insieme alla decisione di inserire un termine neutro "non valutabile" per registrare la volontà di non risposta. La sequenza delle domande è stata scelta in modo funzionale e non rispettando un criterio di sempre più specificità. Le domande inserite non sono disposte in modo che dal generale si passi al particolare ma in modo che le domande ritenute più importanti per questa ricerca si concentrino nella fascia centrale del questionario, dove la concentrazione risulta più elevata.

4.5.1 Prima parte

La prima parte è composta dalle prime quattro domande su quelli che possono essere definiti argomenti generali che hanno l'intento di reperire informazioni utili per la ricerca ma anche di metter a suo agio il visitatore con domande semplici sulle quali non deve spendere troppe energie.

- 1 Com'è venuto a conoscenza del museo?
 - Sito del museo
 - Da amici e parenti
 - Dépliant
 - Social media (Facebook, Instagram, ecc.)
 - Lo conoscevo già
 - Altro.....
- 2 È la prima volta che visita questo museo?
 - SI
 - NO
 - 2.1 Se no, quante volte lo ha già visitato?
 - 1
 - da 2 a 5
 - più di 5
- 3 Per quale circostanza è venuto al museo?
 - Interesse per i temi trattati
 - Interesse per la mostra temporanea
 - Per il servizio di bookshop
 - Per visitare un museo che non aveva mai visto
 - Per studio
 - Per accompagnare amici/ parenti
 - Come parte di un viaggio organizzato
 - Perché le è stato consigliato
 - Per partecipare a evento/attività
 - Altro.....
- 4 Rispetto al tempo che aveva a disposizione come giudica la sua visita?
 - Sono riuscito a vedere tutto ciò che volevo
 - Vorrei tornare per approfondire meglio
 - Non sono riuscito a vedere tutto
 - Pensavo che la visita richiedesse più tempo

Figura18: Parte prima del questionario

La prima domanda è a risposta semi chiusa, infatti oltre a dare la scelta tra diverse opzioni il visitatore è anche libero di dare una risposta libera. Questa domanda ha come scopo quello di conoscere i canali informativi con cui il visitatore è venuto a conoscenza del museo, è un aspetto importante da conoscere perché permette di capire quali strategie di comunicazione sono efficaci e quali invece possono essere abbandonate per economizzare le spese e renderle più efficaci. È una domanda presente nella quasi totalità dei questionari esaminati perché la più efficace per valutare le proprie politiche di marketing e comunicazione.

La seconda domanda ha come obiettivo quello di capire il grado di fidelizzazione del museo con i propri visitatori. Come abbiamo visto il Museo degli Innocenti è un museo per le famiglie, per le quali organizza molti eventi e laboratori, perciò si

è voluto capire se effettivamente il museo è frequentato da visitatori abituali. Oltre al grado di familiarità col museo si è voluto inoltre capirne anche il grado con la domanda che ne indica la frequenza e dividendo i visitatori in “occasionalisti” se hanno effettuato soltanto una sola visita, “saltuari” se ne hanno effettuate da 2 a 5 e “abituali” se sono stati più di 5 volte.¹⁰⁴ Interessante l’incrocio di questi dati, consumatori “forti” o occasionali, con quelli di tipo sociodemografico, sulle modalità di fruizione e il bisogno informativo, permettendo di capire chi è il proprio pubblico e le sue necessità.

La terza domanda, che si connette alla prima per quanto riguarda le strategie di marketing, chiede le motivazioni che hanno spinto alla visita del museo; queste possono essere strettamente connesse al prodotto culturale, e quindi per un interesse per il museo o per la mostra temporanea ma possono essere anche di tipo extra culturale, per interessi più leggeri come la socializzazione, per il turismo, il relax o divertimento. Non bisogna dimenticare che il museo non è più quel luogo austero in cui si conservano le opere ma un luogo aperto in cui imparare ma anche socializzare, partecipare a laboratori divertenti o rilassarsi.

La quarta domanda infine riguarda l’adeguatezza del tempo a disposizione rispetto alla visita appena conclusa. È interessante l’incrocio di questo dato con quello che riguarda la soddisfazione e l’impatto cognitivo per valutare se una visita esaustiva influisce sulla soddisfazione o se la mancanza di tempo influisce sulla capacità del museo di trasmettere conoscenza¹⁰⁵. Questa domanda è utile inoltre a valutare anche se il percorso di visita è efficace, se permette al visitatore di vedere tutto nella giusta misura di tempo.

Questa sezione comprende domande molto generali che permettono di ottenere informazioni importanti ma non affaticano il visitatore, le domande che sono state inserite sono presenti in molti, se non tutti, i questionari esaminati a sottolineare l’importanza che rivestono per l’organizzazione museale; dalle domande “classiche” presenti generalmente in questa parte si nota la mancanza della domanda sulla dimensione sociale della visita. Indagare sulla compagnia con la quale si frequenta il museo è un aspetto molto utile da scoprire, utile per capire a chi si rivolge l’offerta museale e sarebbe stato molto interessante capire se effettivamente il Museo degli Innocenti si rivolge alle famiglie per le quali è

¹⁰⁴ (Solima L. , Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani, 2000)

¹⁰⁵ (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003)

strutturato, tuttavia è stato valutato che per lo scopo della ricerca fosse una domanda superflua, e per questo motivo, per non inserire troppe domande non pertinenti, è stato scelto di non inserire questo tipo di domanda.

4.5.2 Parte seconda

La seconda parte è il cuore del progetto di ricerca ed è quello che si riferisce alla *customer satisfaction* sia per gli aspetti particolari, che riguardano i servizi “aggiuntivi”, sia per quelli generali. È composta da cinque domande per tutti i visitatori più quattro, disposte con una struttura ad imbuto, per chi abbia o non abbia usufruito dei servizi richiesti. Per questa parte la ricerca che maggiormente ha influito, per la vicinanza dei temi trattati è stato il lavoro di Bollo e Solima¹⁰⁶ sui servizi aggiuntivi. Se molte domande sono state riprese per l’importanza che rivestono per l’analisi dei servizi aggiuntivi è stata modificata completamente la struttura inserendo le molte domande presenti nel vecchio questionario in due tabelle che permette una lettura più agevole per il visitatore affaticandolo in misura minore. È stato scelto di inserire una tabella per i servizi aggiuntivi e una che comprenda tutti gli altri aspetti che riguardano l’esperienza museale in modo tale da indagare su molti aspetti ma non creando una tabella eccessivamente lunga. Rispetto alla ricerca di Bollo e Solima risulta meno approfondita la parte che riguarda il bookshop, che nel loro lavoro occupa un’intera parte del questionario, questa scelta è stata dettata dal fatto che oltre alla soddisfazione per i servizi era necessario indagare anche sull’impatto cognitivo (anche per avere un utile incrocio di dati) e dedicare a questo aspetto una parte del questionario.

¹⁰⁶ (Solima & Bollo, 2002)

- 5 Ha effettuato la visita:
- Con guida stampata
 - Con audioguida
 - Con visita guidata
 - Liberamente
- 5.1 Se ha usufruito di uno strumento per la visita si ritiene soddisfatto?
- Completamente
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per nulla
 - Non valutabile
- 6 Ha usufruito dei servizi per l'accoglienza, quali bookshop, audioguide o caffetteria?
- Sì
 - No
- 6.1 Se no, come mai?
- Non avevo interesse a usufruire di tali servizi
 - Non ho trovato la segnaletica che li indicassero
 - Non rispecchiavano le mie aspettative
 - Erano troppo costosi
 - Mancanza di tempo

6.2 Se sì, è soddisfatto per:

	Completamente	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non valutabile
Le scelte editoriali del bookshop					
Le proposte di souvenir					
Le proposte della caffetteria					
La cortesia e professionalità del personale					

6.3 Se ha acquistato prodotti dal bookshop, per quale scopo?

- Curiosità
- Approfondimento
- Ricordo
- Regalo

7 Il museo ha soddisfatto le sue aspettative?

- Completamente
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- Non valutabile

8 Del museo ha apprezzato:

	Completamente	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non valutabile
La collezione permanente					
La mostra temporanea					
I luoghi di sosta e di riposo					
I materiali informativi					
I supporti multimediali					
Gli orari di apertura					

9 Suggestivi:

Figura 19: Parte seconda del questionario

La quinta domanda che apre la seconda parte del questionario indaga la modalità di fruizione con cui avviene la visita, se avviene cioè con l'ausilio di guide o invece senza nessun tipo di aiuto. Questa domanda oltre a valutare il livello di utilizzo dei servizi aggiuntivi offerti dal museo è utile anche per verificare l'efficacia delle attività di comunicazione del museo nell'informare della possibilità di tali servizi.

L'incrocio di questo dato con quelli sulla soddisfazione generale e l'impatto cognitivo può informare quanto l'utilizzo o meno di tali strumenti possono influire sull'uno o l'altro. La seconda parte della domanda, riservata a chi abbia utilizzato un supporto alla visita chiedeva la sua opinione sull'adeguatezza di tale strumento con la scala di cinque valori. Con questa domanda si entra nel vivo della ricerca indagando sulla soddisfazione del cliente sul primo servizio offerto.

La sesta domanda chiede l'utilizzo effettivo dei servizi per l'accoglienza, una domanda che dà un primo indizio generale sull'efficacia delle tecniche di promozione dei servizi stessi. La domanda successiva è riservata a chi non abbia usufruito di nessun tipo di servizio e vuole indagare la motivazione del mancato utilizzo, vengono proposte cinque possibili ragioni, quelle che sono sembrate le più probabili, prendendo anche a riferimento l'esperienza di altri questionari¹⁰⁷. La domanda 6.2 invece è dedicata invece a chi abbia usufruito dei servizi, è una domanda strutturata a tabella in cui nelle righe viene richiesto la valutazione dei servizi e del personale mentre nelle colonne viene richiesto il grado di soddisfazione per ciascuno di essi. Vengono indagati i servizi che il Mibact dà in concessione che sono presenti nel museo: il bookshop, la caffetteria e la professionalità del personale. Da questa ricerca è stato escluso il servizio di guardaroba, che seppur presente all'interno del museo, non è stato considerato necessario un'indagine su di esso perché presenti esclusivamente degli armadietti.

La terza domanda di questa sezione riguarda coloro che hanno effettuato acquisti al bookshop chiedendone le principali motivazioni. È una domanda molto importante perché è in grado di valutare l'efficacia delle proposte del negozio/libreria, argomento molto sentito visto l'impegno costante nella ricerca dei migliori prodotti da offrire ai propri visitatori e un dato che se incrociato con la soddisfazione può fare capire se dalla soddisfazione per la visita deriva anche un acquisto o uno mancato.

La settima domanda si riferisce alla soddisfazione generale provata alla fine della visita comprendente tutti gli aspetti. Questa è la domanda con cui vengono rapportate diverse altre, come l'ausilio di supporti per la visita, l'impatto cognitivo o i dati sociodemografici. Dal rapporto di queste variabili emergono quali aspetti influiscono maggiormente sulla soddisfazione del cliente. L'ottava domanda è

¹⁰⁷ (Solima & Bollo, 2002)

strettamente collegata a quella precedente in quanto, sotto forma tabellare, va a indagare nel dettaglio le fonti di soddisfazione per il visitatore, chiedendone quali aspetti ha apprezzato maggiormente e quali meno. Questa domanda viene rapportata alla precedente per vedere quali aspetti influiscono di più sulla soddisfazione ed è particolarmente utile in caso di una non completa soddisfazione per analizzare gli aspetti su cui migliorare.

La nona domanda infine completa la seconda parte del questionario e comprende l'unica domanda aperta del questionario con lo spazio dedicato al visitatore per i propri suggerimenti per migliorare l'offerta museale o per mostrare le mancanze che ha riscontrato. È una domanda che spesso viene lasciata senza risposta ma dalle poche date spesso si trovano spunti di riflessione che non erano stati presi in considerazione. Oltre a dare argomenti su cui riflettere per il personale del museo e il gestore dei servizi è una domanda utile anche per il visitatore in quanto la richiesta di una sua opinione diretta amplia il suo livello di autogrificazione perché si sente stimolato nel dare il proprio contributo attivo¹⁰⁸.

Complessivamente sono stati inseriti tutti gli aspetti di maggior rilevanza nell'offerta museale e data la struttura del questionario è facilmente applicabile ad altre realtà con l'inserimento di servizi che qui non sono previsti o l'eventuale eliminazione di aspetti non ritenuti importanti.

4.5.3 Parte terza

La terza parte, che comprende le domande dalla dieci alla quindici, è quella destinata ad indagare sull'impatto cognitivo che il museo esercita sui visitatori, il grado percepito delle varie funzioni museali dai visitatori e le sensazioni post visita. Per questa parte è stato necessario lo studio di molte ricerche per valutare il modo migliore per porre le domande. I questionari che indagano l'impatto cognitivo non sono molti in quanto è un tema per il quale si predilige un altro tipo di indagine, data la complessità dell'argomento e la difficoltà nella sua valutazione le interviste in profondità seguite da telefonate o da email sono state valutate come il metodo migliore per analizzare l'impatto cognitivo; tuttavia si ottengono buoni risultati anche con un questionario con domande ben poste e data la necessità di avere dei dati utili da confrontare è stata scelta questa modalità

¹⁰⁸ (Bollo A. , 2004)

d'analisi. Le domande poste per valutare la trasmissione di conoscenze sono state riprese dal lavoro di Bollo¹⁰⁹ perché reputate le migliori e più efficaci.

- 10 Rispetto alle sue esigenze informative di cosa ha avuto maggiormente bisogno?
- Informazioni generali sull'edificio
 - Informazioni sulla storia delle collezioni
 - Informazioni più approfondite
 - Informazioni d'orientamento sul percorso di visita
 - Segnalazione delle opere più importanti
- 11 In che misura le conoscenze da lei possedute l'hanno aiutata a comprendere le collezioni?
- Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per niente
- 12 In che misura la visita l'ha stimolata ad approfondire ulteriormente i temi trattati?
- Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per niente
- 13 Complessivamente ritiene che la visita a questo museo:
- Le abbia trasmesso informazioni che già aveva sì no non lo so
 - Le abbia fornito nuove conoscenze sì no non lo so
 - L'abbia disorientata sì no non lo so
- 14 Tra le seguenti parole, quale si associa meglio al museo che ha appena visitato?
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Piazza
<input type="checkbox"/> Scuola
<input type="checkbox"/> Tempio
<input type="checkbox"/> Officina/laboratorio | <input type="checkbox"/> Libro
<input type="checkbox"/> Film
<input type="checkbox"/> Videogioco
<input type="checkbox"/> Documentario |
| <input type="checkbox"/> Giocare
<input type="checkbox"/> Viaggiare
<input type="checkbox"/> Studiare
<input type="checkbox"/> Lavorare | <input type="checkbox"/> Raccontare
<input type="checkbox"/> Insegnare
<input type="checkbox"/> Stimolare
<input type="checkbox"/> Stupire |
- 15 Al termine di questa esperienza si sente:
- Arricchito
 - Incuriosito
 - Annoiato
 - Divertito
 - Soddisfatto
 - Stanco
 - Come prima
 - Insoddisfatto
 - Disorientato

Figura 20: Parte terza del questionario

¹⁰⁹ (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003)

La domanda dieci ha come obiettivo quello di indagare le necessità informative dei visitatori che entrano nel museo, è stato posto un elenco chiuso di scelte, quelle che secondo anche altri studi sono le necessità più comuni. Questa domanda è molto utile sia per questioni pratiche interne al museo, in quanto è possibile riscontrare le mancanze e porre rimedio alle segnalazioni riscontrate, ma è anche utile per scopi di indagine in quanto questo dato rapportato a dati sulla soddisfazione, sull'impatto cognitivo e ai dati sociodemografici permette di capire quali sono le categorie di pubblico più bisognose di informazioni e quanto queste influiscano sulla capacità di trasmettere informazioni del museo.

Le due domande successive sono strettamente collegate perché sono quelle che permettono di capire la capacità del museo di trasmettere conoscenze, e sono due dati che incrociati con gli altri permettono di capire cosa influenza l'impatto cognitivo. Mentre la domanda undici permette di comprendere quanto le conoscenze pregresse influiscano nella decodifica e interpretazione dei significati¹¹⁰, la dodicesima informa quanto il museo abbia stimolato il visitatore ad approfondimenti futuri. Questi due elementi ci permettono di capire quanto le conoscenze siano effettivamente "passate" al visitatore.

La tredicesima domanda, presente anche in altre due indagini¹¹¹, è sempre rivolta a comprendere la capacità di diffondere informazioni, in particolare se rapportata ai dati sulla soddisfazione e dati sociodemografici, è utile per capire quanto la ricezione di informazioni o il disorientamento provato influisca sulla soddisfazione, e quali categorie sono più inclini al primo o al secondo aspetto.

La quattordicesima domanda è tratta dal lavoro di Solima¹¹² ed è volta ad indagare le varie funzioni museali. È un lavoro molto particolare che si basa sull'associazione di idee, in quanto al visitatore è chiesto di scegliere una parola, che per lui meglio rappresenti il museo, tra un gruppo di quattro per ogni funzione museale. È un lavoro molto interessante che permette di capire le percezioni che il visitatore ha del museo e se gli scopi istituzionali vengono recepiti dal pubblico.

¹¹⁰ (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003)

¹¹¹ (Solima L. , 2000) (Bollo & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di), 2003)

¹¹² (Solima L. , 2000)

<input type="checkbox"/> Piazza <input type="checkbox"/> Scuola <input type="checkbox"/> Tempio <input type="checkbox"/> Officina/laboratorio	<input type="checkbox"/> Libro <input type="checkbox"/> Film <input type="checkbox"/> Videogioco <input type="checkbox"/> Documentario
<input type="checkbox"/> Giocare <input type="checkbox"/> Viaggiare <input type="checkbox"/> Studiare <input type="checkbox"/> Lavorare	<input type="checkbox"/> Raccontare <input type="checkbox"/> Insegnare <input type="checkbox"/> Stimolare <input type="checkbox"/> Stupire

Figura 21: Schema associazioni di idee

In alto a sinistra sono raccolte le parole che si riferiscono alla funzione sociale attribuibile al museo, in alto a destra è rappresentata la funzione relazionale che il visitatore istaura col museo, in basso a sinistra la funzione ludica mentre in basso a destra i quattro verbi presenti tendono ad indagare la più generale funzione culturale. Le quattro parole presenti in ciascun gruppo rappresentano un diverso grado di rappresentatività della funzione ad essa associata da un livello basso ad uno alto. È interessante capire perciò quale gruppo di parole è più rappresentativo per l'Istituzione per comprendere ciò che il visitatore percepisce del museo. Qui di seguito viene riportata la tabella per l'interpretazione delle associazioni mentali così come esposta nel volume di Solima.

Tabella 1: Il modello interpretativo delle associazioni mentali

	Bassa	Medio-bassa	Medio-alta	Alta
Funzione sociale	Tempio	Scuola	Officina/lab.	Piazza
Funzione ludica	Lavorare	Studiare	Viaggiare	Giocare
Funzione relazionale	Film	Documentario	Libro	Videogioco
Funzione culturale	Insegnare	Stupire	Raccontare	Stimolare

La quindicesima domanda infine è dedicata alle sensazioni post visita provate dal visitatore. È una domanda particolare, che è stata ripresa dal questionario Mus.e¹¹³, ed è stato scelto di inserirla per due principali motivazioni: la prima, dalla quale è stata presa ispirazione, è dovuta all'intervista fatta all'addetta della biglietteria, la quale ha raccontato che spesso i visitatori sono commossi o emozionati alla fine della visita, e quindi provano una certa emozione. La seconda

¹¹³ È presente in (AA.VV, Annual report 2018 Mus.e, 2018)

motivazione è stata che è sembrato rilevante nella ricerca indagare anche gli aspetti “privati” del visitatore, come le emozioni provate, perché in grado di influire sia sulla soddisfazione che sull’impatto cognitivo. Al visitatore è stato chiesto di scegliere il suo stato d’animo da un elenco rappresentativo della soddisfazione e dell’impatto cognitivo (sono stati esclusi quelle emozioni più “forti” come “emozionante” per lasciare termini più basilari).

4.5.4 Parte quarta

L’ultima parte del questionario comprende i dati sociodemografici e sono stati inseriti alla fine del questionario per defaticare il visitatore dopo aver completato il questionario. I dati richiesti servono per inquadrare e conoscere il pubblico che frequenta il museo, un aspetto che come è stato descritto ampiamente nei capitoli precedenti, è di notevole importanza per il museo per adottare strategie *ad hoc* per soddisfare i propri visitatori, realizzare eventi adeguati al proprio pubblico e implementare, anche con politiche di marketing, il numero e le tipologie di visitatori.

La parte riguardante questi dati è molto simile in tutti i questionari, tuttavia i dati richiesti in questo sono inferiori rispetto a molti altri e non comprende domande circa la partecipazione ad associazioni culturali o la professione condividendo le motivazioni della regione Toscana per il proprio questionario¹¹⁴. È stato scelto di non inserire la professione perché molto spesso non rappresentativa del livello culturale o dell’interesse per le tematiche museali.

¹¹⁴ <https://www.regione.toscana.it/-/scheda-di-rilevazione-sui-visitatori-dei-musei>

Sesso F M

Età

Meno di 25

26-55

Più di 56

Titolo di studio

Licenza elementare

Licenza media

Diploma

Diploma professionale

Laurea

Residenza (indicare solo la provincia):

Figura 22: Parte quarta del questionario

In questa sezione sono stati richiesti sia descrittori di tipo anagrafico, chiedendo il genere, l'età e la provenienza, e descrittori di tipo sociale chiedendo il titolo di studio. Sono informazioni base che servono come punto di partenza per conoscere il proprio pubblico di riferimento e sono di fondamentale importanza per incrociare questo tipo di dato con gli altri richiesti nelle parti precedenti, in particolar modo con la soddisfazione e l'impatto cognitivo, fornendo un quadro generale su quali sono i visitatori più soddisfatti e su quali il museo ha un maggior impatto cognitivo, ma anche, e soprattutto, quale pubblico è meno soddisfatto per correggere eventuali mancanze per implementare la soddisfazione totale e aumentare il numero di visitatori al quale il museo passa effettivamente le conoscenze.

5.1 Il *pretesting* e gli obiettivi¹¹⁵

Il *pretesting* di un questionario è stato definito in diversi modi da molti studiosi del settore come quell'insieme di procedure atte a verificare la validità ed efficacia di un questionario. È una fase cruciale della ricerca perché permette di capire, attraverso un campione di soggetti, l'effettiva capacità del questionario di comunicare con gli interessati e valutare i mezzi di semplificazione delle risposte. Per il suo ruolo di mediatore tra intervistato e intervistatore è fondamentale che riesca a trasmettere le giuste informazioni ed è per questo che questa fase deve avvenire in un momento precedente all'inizio della raccolta dati perché, se presente un errore, andrebbe a danneggiare l'intera indagine mentre con il *pretest* è possibile riscontrare eventuali errori e poterli correggere prima dell'inizio dell'indagine. L'obiettivo del *pretesting* è quello di mettere in luce "il grado di accordo intersoggettivo nel passaggio dalla domanda così come formulata dal ricercatore alla domanda così come interpretata dall'intervistato e, nella trasformazione successiva, dalla risposta così come formulata dall'intervistato così come interpretata e registrata nel questionario"¹¹⁶. Per realizzare questo obiettivo è possibile analizzare degli aspetti più facilmente riscontrabili, come valutare il grado di comprensione delle domande, la validità della scala utilizzata o l'adeguatezza della scelta delle risposte.

Le caratteristiche del questionario che maggiormente interessa indagare sono quelle che più possono influire sui risultati dell'indagine, quali:

- La formulazione e comprensibilità delle domande
- Le opzioni di risposta, validità degli indicatori
- I filtri
- Le istruzioni per l'intervistatore
- L'ordine delle sezioni e domande, la mappa concettuale o la struttura logica
- La completezza

¹¹⁵ <https://sandrosavoldelli.wordpress.com/2018/10/03/procedure-di-pre-test-di-un-questionario/>
http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Pretest_Liani%20201.pptx
<https://www.dors.it/alleg/newcms/201306/questionario.pdf>

(Liani, 2017) (Synodinos, 2003)

¹¹⁶ (Mauceri, 2003)

- La durata e l'impegno percepito

Per studiare questi molti aspetti sono state ideate diverse metodologie che si possono alternare o talvolta sovrapporre per cercare di capire la validità del questionario; le tecniche possono essere suddivise in due macro-gruppi che si distinguono per il momento del test: i test durante la fase di progettazione e quelli svolti prima della raccolta dati. Della prima categoria fanno parte i focus group, le interviste in profondità o test interni "di laboratorio", della seconda categoria la più corposa e quella che fornisce maggiori informazioni fanno parte un numero maggiore di metodologie quali:

- L'analisi delle dinamiche interpersonali: registrazione completa delle interazioni per comprendere domande o risposte che richiedono uno sforzo maggiore;
- Osservazioni dell'intervistato: alla fine del questionario vengono annotate le osservazioni dell'intervistato per valutare l'efficacia delle domande, delle risposte e la presenza di domande superflue;
- Analisi dei livelli di non risposta (*response latency*): Analisi delle domande senza risposta per valutare il grado di difficoltà nella comprensione della domanda (dalla percentuale di *non so*) o della sua poca delicatezza (dall'elevata percentuale di mancata risposta);
- Test in condizioni operative: realizzare il test come la vera e propria indagine per valutare non solo la reazione dell'intervistato e delle risposte che dà, ma anche la tecnica di somministrazione;
- Interviste cognitive: può essere condotta con:
 - ◆ *think aloud*: l'intervistato viene invitato a verbalizzare spontaneamente i suoi pensieri come se stesse parlando con sé stesso
 - ◆ *verbal probing*: l'intervistatore pone domande per approfondire le risposte degli intervistati e ricostruire i processi cognitivi attraverso cui hanno risposto alle domande del questionario. Le domande possono essere 1. Simultanee o retrospettive (subito dopo la risposta o alla fine del questionario) 2. Generali o specifiche (richiesta generica sulla domanda o su un aspetto particolare) 3. Standardizzate o non standardizzate (ideate prima del test o sul momento) 4. Proattive o reattive (somministrate sempre o a seconda della difficoltà riscontrata)

- L'intervista sull'intervista: alla fine del questionario l'intervistatore propone ulteriori domande su quelle a cui ha appena risposto per valutare i processi che hanno portato a comprendere e a rispondere alla domanda. La maggior criticità di questo metodo è l'impossibilità di sottoporre all'intervistato troppe domande di approfondimento perché dopo aver già risposto al questionario non sarà disposto a rispondere ad altrettante domande.

Il campione a cui generalmente viene sottoposto il test del questionario, non è mai molto numeroso ma sempre rappresentativo dell'eterogeneità della popolazione di riferimento, viene scelto un campionamento per quote scegliendo di intervistare persone diverse sotto il profilo dell'età, titolo di istruzione e genere.

Il campione può variare da poche persone fino ad una ventina.

Il *pretesting* del questionario è una fase indispensabile nella progettazione di un'indagine che, seppur comporta costi e tempi maggiori, rivela la sua piena utilità e significatività nel momento dell'analisi dei dati quando un alto tasso di risposte permette di comprendere l'effettiva capacità del questionario di porre domande capite e comprese dagli intervistati.

5.2 il *pretesting* e l'analisi del *feedback*

Dato il questionario realizzato per questa tesi e dato il suo obiettivo di essere efficiente ed efficace non solo per il Museo degli Innocenti ma anche per altre realtà museali è stato indispensabile eseguire *il pretesting* con l'obiettivo di:

- Valutare la durata e l'impegno percepito dal visitatore
- Valutare la comprensione delle domande
- Valutare la completezza dell'argomento trattato
- Valutare l'adeguatezza delle risposte

Gli aspetti che non sono stati testati sono stati: i filtri e la struttura del questionario.

Il *pretest* del questionario è stato realizzato tra la fine della sua progettazione e l'inizio della raccolta dati, effettuando un'analisi sul campo che riprende la metodologia classica dell'intervista sull'intervista e dell'intervista cognitiva con un'intervista *face to face* di un campione ridotto ma rappresentativo della popolazione. Il campione è stato selezionato in base all'età, al titolo di studio e al genere perché fosse rappresentativo della popolazione di riferimento. I quattro soggetti a cui è stata sottoposta la prima stesura del questionario sono stati selezionati tra le persone di mia conoscenza, questa decisione è stata dovuta alle limitazioni imposte dal Governo in seguito alla diffusione della pandemia. I soggetti, seppur estratti da un circolo ristretto di persone sono comunque rappresentanti delle categorie sociodemografiche presenti nella parte finale del questionario e quindi, nonostante i limiti dovuti agli spostamenti, sono stati ritenuti comunque validi per il *pretest*.

I soggetti coinvolti sono ripartiti come segue:

Tabella 2: Il campione

Donna, più di 56 anni, diplomata	Donna con meno di 25 anni laureata
Uomo tra i 26 e i 55 anni diplomato	Uomo con meno di 25 anni diplomato professionale

A ciascun rappresentante è stato sottoposto il questionario con l'invito di pensare alla sua ultima esperienza museale e di compilare il questionario come se fosse

appena uscito dal museo, dopo una media di circa quattro minuti tutti gli intervistati hanno riconsegnato il questionario. Una volta terminato sono stati invitati singolarmente a rispondere a quattro ulteriori domande in modo del tutto libero. Per riprendere la classificazione del *verbal probing* il test effettuato è:

- Retrospectivo: le domande di *feedback* del questionario sono state poste tutte alle fine.
- Generale: le domande sono state poste sull'intero questionario, con la richiesta di eventuali specificazioni.
- Standardizzato: le domande, per il confronto dei dati, sono state ideate tutte prima del test.
- Proattivo: le domande sono state poste a tutti i rispondenti del questionario.

Il feedback fornito dalle interviste è stato molto interessante e ha permesso di riflettere sia su aspetti pratici legati al questionario che teorici riguardante il museo. Sono state poste quattro domande che vengono di seguito riportate con le rispettive risposte:

Tabella3: Il pretesting

	Si	No
1. Hai trovato difficoltà nella comprensione di qualche domanda? Se sì, quale?	Tutte e quattro le categorie hanno riscontrato difficoltà in almeno una domanda. Tre persone su quattro non hanno compreso la domanda sulle associazioni di idee (D14). Una persona ha chiesto chiarimenti circa la D3 (cosa si intende per "circostanza")	

<p>2 Il questionario è troppo lungo e impegnativo?</p>		<p>Tutte e quattro le persone hanno reputato il questionario di giusta lunghezza e non troppo impegnativo. Tutti hanno confermato che alla fine di una visita non richiede troppo sforzo</p>
<p>3 Per ogni domanda hai sempre individuato la risposta che cercavi? Se no, in quale?</p>	<p>Due persone hanno trovato adeguata la scelta delle possibili risposte usando anche l'opzione "altro"</p>	<p>Due persone hanno avuto difficoltà nel trovare o comprendere le risposte. Alla D3 è stata sentita la necessità di inserire la voce "svago" tra le motivazioni di visita. Un'altra persona ha dichiarato di non aver ben compreso cosa si intenda con "non valutabile" tra le opzioni di risposta</p>
<p>4 Ci sono aspetti importanti per la tua soddisfazione che non ho inserito?</p>	<p>Una persona ha sentito la mancanza tra le voci per la propria soddisfazione (D8) la voce "professionalità del personale"</p>	<p>Tre persone su quattro hanno trovato tutti gli aspetti che influenzano la propria soddisfazione</p>

Terminata l'intervista è stato esaminato anche il tasso di non risposta che ha evidenziato la mancata comprensione della domanda 14: due persone non hanno risposto e una ha risposto solo parzialmente. L'altra caratteristica notata è stata la domanda libera (D9) sui suggerimenti alla quale hanno risposto solo in due: dimostra la tendenza generalizzata, già mostrata dagli studi, di un minor numero di risposte rispetto a quelle a crocette. A tutte le altre domande è stata data una

risposta a dimostrazione della corretta comprensione delle domande e l'adeguatezza delle risposte.

Il *pretest* effettuato si è rivelato utile per comprendere l'adeguatezza delle domande e dei termini usati, l'impegno percepito dall'utente e gli aspetti che risultano importanti per la loro soddisfazione. Attraverso questi elementi è stato possibile redigere il questionario definitivo da sottoporre ai visitatori alla fine del percorso museale.

5.3 Il questionario definitivo

Dall'analisi dei *feedback* sono state valutate le criticità che questo questionario poteva incontrare nella sua somministrazione a un campione eterogeneo di persone.

Le difficoltà incontrate nel test si sono dimostrate utili nella stesura definitiva del questionario, queste infatti sono state risolte del tutto, o parzialmente, rendendo lo strumento d'indagine più fruibile e comprensibile per tutti gli utenti in modo tale da essere un efficace mezzo d'analisi.

La prima domanda posta agli intervistati, circa la comprensibilità delle domande, ha evidenziato due criticità: la prima per quanto riguarda la terminologia, la seconda sui concetti espressi. La domanda tre presentava il termine ambiguo di "circostanza", che non tutti hanno saputo interpretare nel modo corretto, per questo motivo è stato sostituito con "motivo" più diretto e comprensibile. La domanda 14, sulle associazioni di idee, invece ha presentato difficoltà a tre persone su quattro e, insieme all'alto tasso di non risposta o risposta parziale, ha dimostrato di non essere in grado di trasmettere le informazioni necessarie per la sua compilazione; per questo motivo, nonostante la domanda fosse interessante per valutare le varie funzioni museali è stata eliminata.

La seconda domanda non ha evidenziato criticità per nessuna delle categorie per questo motivo non sono state apportate modifiche circa la lunghezza del questionario oltre a l'eliminazione della D14 ma per le ragioni sopra riportate.

La terza domanda ha evidenziato due possibili problemi, dei quali uno è stato risolto facilmente mentre l'altro è rimasto immutato. Tra le motivazioni di visita è stata inserita anche l'opzione svago, che richiama le motivazioni più ludiche di cui effettivamente era sentita la mancanza, mentre per la poca comprensione del termine "non valutabile" non è stata trovata una soluzione che meglio rispondesse alla necessità di un termine neutro nella valutazione. La scelta di inserire il termine "non valutabile" è stata presa in accordo con la responsabile di CoopCulture rispetto a un più generico "non so" perché mentre il primo presuppone una volontà di non valutare, o la mancanza di dati utili per la valutazione, il secondo non può essere considerata una scelta voluta dal visitatore e quindi meno attendibile come dato per l'analisi della soddisfazione. Dato che

solo una persona non ha compreso il termine ed è stato utilizzato negli altri questionari, è stato deciso di mantenere immutato tale termine.

La quarta domanda infine ha fatto riflettere sulla struttura del questionario. Nella D8 che indaga gli aspetti generali di *customer satisfaction* è stata notata, a ragione, la mancanza riguardo la professionalità del personale. Questa grande mancanza è stata dovuta al fatto che tale voce era inserita già nella D6.2 riguardo la soddisfazione per i servizi aggiuntivi, ma a questa domanda si accede solo avendo risposto affermativamente alla D6 precludendo la possibilità di esprimere un'opinione circa il personale a chi non abbia usufruito dei servizi; è stata una criticità dovuta al fatto di avere sempre tutta la struttura del questionario davanti e di non aver notato che la struttura ad imbuto non dava l'opportunità di valutare un elemento così importante. È stata così cambiata l'ultima voce della D6.2 da "La cortesia e professionalità del personale" a "La cortesia del personale" mentre alla D8 è stata aggiunta la voce "La professionalità del personale". Se il *pretest* si è dimostrato utile su tutti gli aspetti del questionario permettendo di effettuare quei cambiamenti necessari perché fosse comprensibile a tutti, è stato su quest'ultimo aspetto, data l'importanza che riveste in questa tesi, che ha dimostrato le sue grandi potenzialità permettendo di correggere un errore, dovuto a una disattenzione, prima dell'inizio della raccolta dati.

Il questionario definitivo (allegato 1), dopo le modifiche effettuate, risulta composto da 14 domande, più i dati sociodemografici, delle quali 1 a risposta aperta e 13 chiuse o semichiuse.

5.4 Il campione, le modalità di somministrazione e la durata

Una volta stabilita la modalità dell'indagine, forse il passo più delicato e complesso, è stabilire la modalità di somministrazione del questionario e la scelta del campione a cui somministrarlo. Le modalità di somministrazione sono differenti a seconda degli scopi perseguiti: possono essere somministrati a mano a ciascun visitatore da personale addetto, possono essere consegnati dal personale di biglietteria oppure si può scegliere per l'auto compilazione: in questo caso i questionari non sono distribuiti da un addetto ma sta al visitatore ritirarlo personalmente. Questa metodologia se da una parte garantisce la veridicità dei dati perché il visitatore lo compila spontaneamente, dall'altra chi lo compila è generalmente un utente "esperto" dell'esperienza culturale, che per questo non si sente intimorito, e quindi risulta un campione poco affidabile perché non rispecchia tutta la popolazione di riferimento.¹¹⁷

Grazie al contributo delle numerose ricerche esaminate è possibile valutare che il metodo migliore per ottenere dei buoni risultati è la distribuzione del questionario in forma diretta, per questo motivo si sceglie di utilizzare questa metodologia, il visitatore così all'uscita dal museo è invitato alla compilazione del questionario dopo avergli spiegato l'obiettivo di tale ricerca e l'importanza del suo contributo. Grazie alla collaborazione col personale del museo è possibile individuare i giorni di maggior affluenza: il sabato e la domenica, i giorni individuati grazie al personale e al numero di biglietti venduti come quelli col maggior numero di visitatori, i questionari sono consegnati da personale addetto, mentre gli altri giorni sono distribuiti grazie al personale.

L'altra scelta da compiere è quella di individuare il campione da selezionare per la somministrazione. La scelta del campione può avvenire secondo due criteri: quello probabilistico o non probabilistico; secondo il primo criterio chiunque facente parte della popolazione di riferimento può rientrare nel campione o essere escluso solo per una questione fortuita, l'estrazione del campione è affidata al caso. Questa scelta viene compiuta se il ricercatore è interessato alla generalizzazione dei risultati e necessita di molti dati per una ricerca quantitativa. Il campione non probabilistico invece è frutto di scelte ragionate dai ricercatori per ricerche di tipo qualitativo e può essere scelto attraverso diversi criteri:

¹¹⁷ (Bollo A. , Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori, 2004)

- Casuale (semplice o sistematico): il campione viene scelto secondo un criterio prestabilito che può essere una persona ogni x visitatori che entrano al museo.
- Stratificato: la popolazione di riferimento viene suddivisa in gruppi omogenei (secondo età, professione, titolo di studio ecc.) e da ogni gruppo viene prelevato il campione.
- A blocchi: la popolazione di riferimento viene suddivisa in modo casuale in sottogruppi, o blocchi, e vengono interrogati tutte le persone del blocco.

Data l'impossibilità di compiere un censimento, si sceglie di utilizzare un campionamento sistematico casuale consegnando il questionario a ogni due visitatori su tre all'uscita del museo, ai soli visitatori italiani, creando così un campione eterogeneo e abbastanza numeroso per essere significativo.

L'ultimo elemento da decidere è la durata dell'indagine e l'obiettivo di questionari da raccogliere. La raccolta dei questionari deve avvenire in un tempo congruo per avere un campione il più possibile eterogeneo, perciò la scelta di condurla per pochi giorni non permette di raccogliere abbastanza questionari per rendere la ricerca veritiera e affidabile. Per la durata della ricerca si è deciso di condurla per un mese, per cinque giorni la settimana con le modalità sopra descritte; con l'eventualità di prolungare l'indagine per due settimane nel caso non sia raggiunto l'obiettivo prefissato.

Come illustra Bailey¹¹⁸ è necessario un certo numero di questionari per far sì che la ricerca si possa considerare affidabile¹¹⁹, per questo motivo e in base all'affluenza del museo è stabilito come obiettivo da raggiungere la raccolta di 150 questionari durante il mese di ricerca. Il numero minimo di questionari accettabile per la conduzione della ricerca è fissato a 100, e per questo motivo è calcolato di prolungare la ricerca di due settimane nell'eventualità che non vengano raggiunti durante il mese di ricerca.

Il mese necessario per la raccolta dei dati, seppur sufficiente per valutare l'efficacia del questionario e della modalità di somministrazione, risulta riduttivo per un'indagine esaustiva perché a seconda del mese scelto potrebbe risentire della stagionalità, per questo motivo si è proposto di riproporre l'indagine almeno in tre

¹¹⁸ (Bailey K. , 1995)

¹¹⁹ Un'indagine con meno di 100 questionari infatti non risulta essere significativa.

periodi diversi dell'anno, come suggerisce anche la Regione Toscana, per avere dei dati non influenzati da fattori stagionali.

La somministrazione del questionario all'uscita del museo non è stata possibile da compiere a causa della chiusura dei musei per la diffusione della pandemia da Covid-19, ma è stata qui esposta la metodologia che avrebbe dovuto essere usata, in quanto la sua validità, fondata sugli studi esaminati nel capitolo 4, rimane immutata e utile anche per altri musei.

6.1 La creazione di una *web survey*

Il 2020 è stato un anno che tutti ricorderanno come l'anno della pandemia da Covid-19 e per le conseguenze che ha comportato per tutta la popolazione; il lockdown generalizzato prima, e localizzato per regione dopo ha comportato con la chiusura di aziende e musei, la necessità di trovare o implementare nuovi mezzi di comunicazione per rimanere in contatto con la propria comunità. I social media si sono rivelati uno strumento molto utile in un periodo in cui rimanere vicini alla propria comunità è stato difficile; con l'aggiornamento costante delle proprie pagine social, aziende e musei sono riusciti a mantenere un contatto con il proprio pubblico.

Da questo periodo di difficoltà sono nate nuove opportunità sia per le politiche di comunicazione che di ricerca, ed è in questo ambito che si è sviluppata l'idea di sottoporre il questionario realizzato per questa tesi sotto forma di una *web survey* per valutare la sua efficacia e la risposta del pubblico a questo genere di indagine. Per sfruttare pienamente l'opportunità offerta dai social network al questionario è stata modificata l'introduzione invitando l'utente a ripensare all'ultima esperienza di visita effettuata presso un museo così da poter essere compilato da tutti gli utenti e la sua struttura è stata adattata per il web.

L'utilizzo di *websurvey* è oggetto di studio già da molti anni, da quando ha avuto un notevole incremento e dopo aver valutato le opportunità che può offrire nella raccolta e analisi dei dati. I molti studi condotti¹²⁰ mostrano la validità di internet per condurre indagini sociali, tra i principali vantaggi delle *websurvey* si possono notare subito il minor costo per la raccolta dati e il minor tempo richiesto sia per ottenere informazioni sia per l'analisi dei dati ottenuti, ma le ricerche dimostrano anche che le indagini su internet sono anche più accurate, in quanto è minore il rischio di errori, e ottengono risultati migliori, con una minor incidenza di rifiuti e di non-risposta. Tra gli svantaggi che spesso vengono menzionati si ricorda quello del mancato raggiungimento di alcune fasce di popolazione e quello dell'influenza

¹²⁰ (Gosling, 2004) (Greenlaw, 2009) (Manfreda, 2002) (Suarez-Balcazar, 2009) (Toepoel, 2009); <https://www.researchgate.net/publication/258858961> Internet come strumento di ricerca Linee guida per la creazione e di web survey

dell'anonimato sui dati. Per quanto riguarda il primo problema, che per questa ricerca poteva risultare critico, è stato scelto di inserire il questionario su Facebook, dato che è uno dei social con più utenti registrati e la facilità e gratuità permettono ormai a quasi tutta la popolazione di accedervi senza alcuna discriminazione; questo permette di ottenere un campione eterogeneo, anche se è possibile prevedere un minor afflusso di persone più anziane, che tendenzialmente sono meno tecnologiche. Per il secondo problema, circa l'anonimato, non è stato considerato come una criticità, in quanto, anche la forma cartacea lo prevedeva, ma anzi è stato considerato una qualità, sviluppata anche in forma maggiore attraverso internet, perché permette di esprimere liberamente la propria opinione.

Gli studi, che nel corso degli anni si sono evoluti, hanno permesso non solo di valutare l'efficacia delle *websurvey* ma anche di dare delle linee guida su come meglio impostare il questionario per ottenere un basso tasso di non risposta e ottenere così risultati più affidabili e veritieri. Toepoel¹²¹ nell'articolo del 2009 espone i risultati della ricerca condotta sull'influenza del numero delle domande per pagina sul tasso di non risposta: tante domande inserite nella stessa pagina diminuiscono il tempo di compilazione ma aumenta il tasso di non risposta mentre poche domande in tante pagine allungano il tempo di compilazione e diminuisce il tasso di non risposta ma che risulta comunque presente perché il questionario risulta troppo lungo. L'autore stabilisce, attraverso diversi test, che per un questionario molto lungo (quello da lui analizzato aveva 40 domande) il numero ottimale di domande per pagina risulta essere da 4 a 10 in modo da ottenere un più alto numero di risposte.

Lo studio di Manfreda¹²² del 2002 invece mostra come risulta utile per l'utente l'inserimento di una barra di progresso o come l'inserimento di una tabella in una pagina separata dalle altre porta ad un numero più elevato di risposte. Il web design è diventato un argomento sempre più studiato dai ricercatori di marketing dato la sua importanza come mezzo di comunicazione in grado di raggiungere la quasi totalità della popolazione. Cercando di conciliare gli studi per le web survey

¹²¹ (Toepoel, 2009)

¹²² (Manfreda, 2002)

e lo strumento di Google Moduli è stato progettato il questionario nella sua forma digitale¹²³.

Le domande sono state inserite in dieci pagine differenti e sono state strutturate ad imbuto come quelle presenti nel formato cartaceo ma con la differenza di agevolare l'utente con l'inserimento di filtri che mostrino determinate domande a seconda della risposta data; per esempio la domanda 3 sulla frequenza delle visite viene visualizzata solo da coloro che hanno risposto affermativamente alla domanda precedente sull'aver già visitato il museo. Le dieci sezioni in cui è diviso il questionario sono dovute alla necessità di inserire domande collegate ad altre che comportano la creazione di una sezione separata. Quando è stato possibile sono state inserite più domande nella stessa pagina come indicano gli studi condotti mentre in altre pagine è stata inserita una sola domanda perché riferita alla domanda precedente. È stato scelto di inserire per sezione, un numero di domande che dipende anche dalla lunghezza delle stesse per conciliare l'esigenza di non scorrere troppo verso il basso con il cursore e premere troppe volte il tasto "avanti" per permettere all'utente di non impiegare troppo tempo nell'avanzare col questionario. Quattro delle dieci sezioni sono conseguenti a una determinata risposta, queste sono la pagina due, mostrata a una risposta affermativa alla domanda "Hai visitato più volte il museo?", la pagina quattro, mostrata con la scelta di una risposta che non sia "liberamente" nella domanda sulla modalità di fruizione, e le pagine sei e sette, mostrate rispettivamente a una risposta negativa e affermativa sull'utilizzo dei servizi. Al termine della sezione dieci, con l'invio del modulo viene visualizzato il messaggio di conferma.

Nel rendere digitale un questionario, ideato per essere cartaceo, sono state effettuate delle modifiche, così da renderlo più agevole per l'utente: l'introduzione è stata modificata, usando un linguaggio più informale, data la familiarità che l'utente può avere con Facebook, e invitandolo a pensare all'ultima visita che ha effettuato presso un museo. Anche la scala di valutazione per alcune domande è stata modificata, per alcune la voce "non valutabile" è stata sostituita con una scala di cinque valori, mentre nelle due tabelle con le varie voci di soddisfazione è stato mantenuto data la possibilità di non voler o poter esprimere un giudizio su un determinato aspetto. Infine, nel modulo online è stata tolta l'informazione circa la residenza, dato l'interesse per la soddisfazione sui servizi e

¹²³ Si veda allegato 2

l'opportunità, fornita dalla piattaforma di Facebook, di espandere la ricerca all'intera popolazione di riferimento, è stato reputato un dato non necessario. Terminata la creazione del questionario digitale è stato il momento di decidere dove inserirlo e con quali modalità; Facebook è stato ritenuto il mezzo più efficace grazie alla possibilità di accogliere un grande bacino di utenza, la possibilità di pubblicare in vari formati e la creazione di gruppi e pagine dedicate ad argomenti specifici. Per questi motivi la web survey è stata pubblicata all'interno di un gruppo dedicato alle attività museali e alla loro promozione e sul gruppo universitario della facoltà, così da avere un pubblico di riferimento che fosse interessato alle tematiche del questionario e che fossero incoraggiati alla compilazione. Il questionario, data la grande visibilità ottenuta da Facebook è stato mantenuto on line per dieci giorni.

6.2 Analisi dei dati

L'analisi dei dati è una tappa importante dell'analisi della *customer satisfaction* in quanto, una buona analisi dei risultati ottenuti comporterà anche quei dati necessari al miglioramento della soddisfazione del cliente, mentre una cattiva lettura comporterà dei risultati non veritieri che possono, non solo non essere utili, ma anche danneggiare la stessa azienda. Per questo motivo è un processo che deve avvenire con metodo; per questa ricerca i dati sono stati raccolti da Google Moduli, che fornisce anche tabelle e grafici riassuntivi delle risposte ottenute, le quali sono state poi riportate sui fogli di Excel per migliorare la grafica e l'aspetto. Google Moduli fornisce, come pacchetto aggiuntivo¹²⁴, anche la possibilità di inserire filtri nei dati ottenuti, permettendo di visualizzare i dati relativi a un determinato aspetto scelto dal ricercatore; attraverso questo strumento, dimostratesi molto utile, e le tabelle di Excel è stato possibile il confronto dei dati che più interessava compiere.

La resa grafica dei risultati ottenuti¹²⁵ è un altro aspetto a cui prestare attenzione perché dei buoni dati, ma esposti in modo non chiaro, non permettono un reale utilizzo degli stessi; per questa tesi i dati sono esposti sotto forma di grafici, principalmente a torta o istogrammi, le due tipologie ritenute le più idonee a rappresentare i dati e di immediata comprensione.

6.2.1 Analisi delle risposte ottenute

Il questionario reso disponibile sulla piattaforma social di Facebook è stato mantenuto on-line per dieci giorni, durante i quali ha riscosso un discreto riscontro, con un totale di 277 questionari compilati da un campione auto selezionato; l'andamento delle risposte ha subito una prima fase con un immediato successo e un notevole afflusso di risposte, seguita da una fase discendente con un più basso tasso di risposte. Questo andamento è perfettamente in linea con il funzionamento di Facebook, infatti nei primi giorni della pubblicazione il questionario era tra le prime notizie visualizzate dagli utenti mentre con il trascorrere dei giorni è stato visualizzato sempre più in basso; altra motivazione di questo andamento può essere considerato il fatto che gli utenti

¹²⁴ Advanced Summary by Awesome Table

¹²⁵ (Hayes, 2007)

interessati a rispondere al questionario lo abbiano fatto nei primi giorni di pubblicazione, mentre negli ultimi giorni sono rimasti pochi utenti interessati alla compilazione.

Il risultato di 277 questionari compilati in dieci giorni è sembrato un risultato discreto, considerandolo anche in rapporto con le risorse che sarebbero servite per raccogliere questo numero di questionari in sede museale.

6.2.2 Profilo sociodemografico

L'ultima sezione del questionario comprende tre domande sui dati sociodemografici: l'età, il genere e il titolo di studio.

Questi dati, anche se generalmente sono richiesti alla fine dei questionari sono i primi ad essere analizzati, in quanto un campione eterogeneo di persone permette di avere risultati affidabili, se il campione si dimostra rappresentativo solo di una categoria di utenti dovremmo già fare delle considerazioni iniziali e non generalizzare i risultati ottenuti.

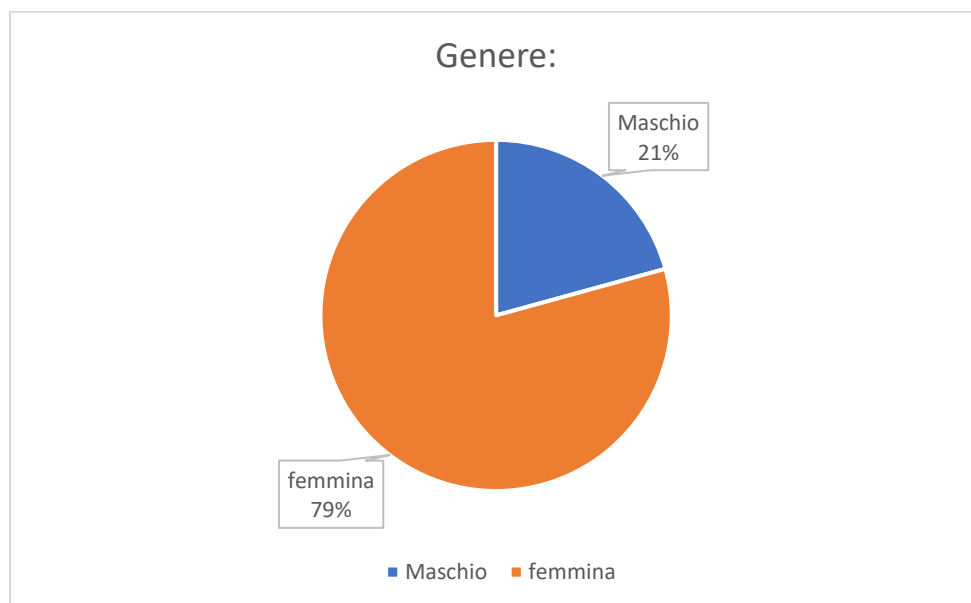


Figura 23: Genere degli utenti

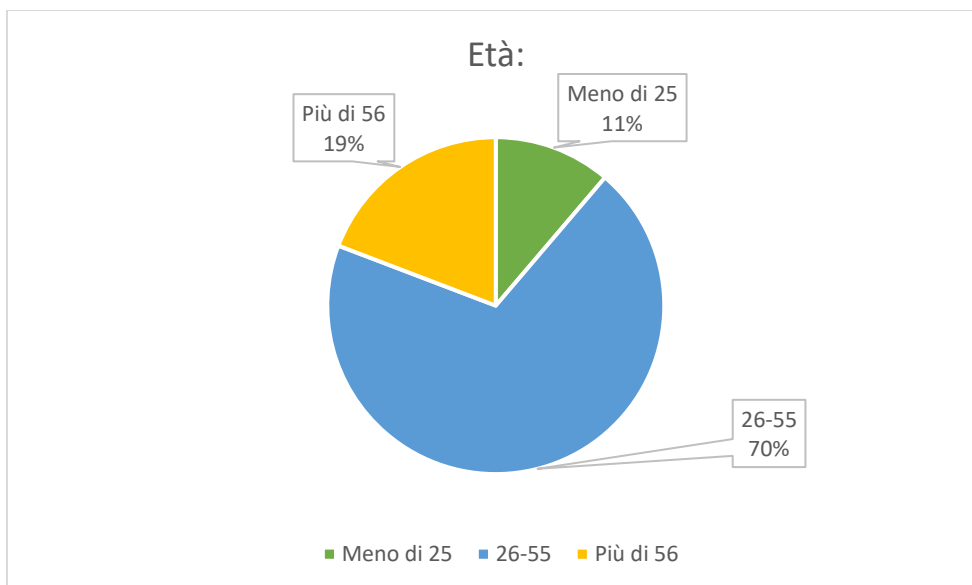


Figura 24: Età degli utenti

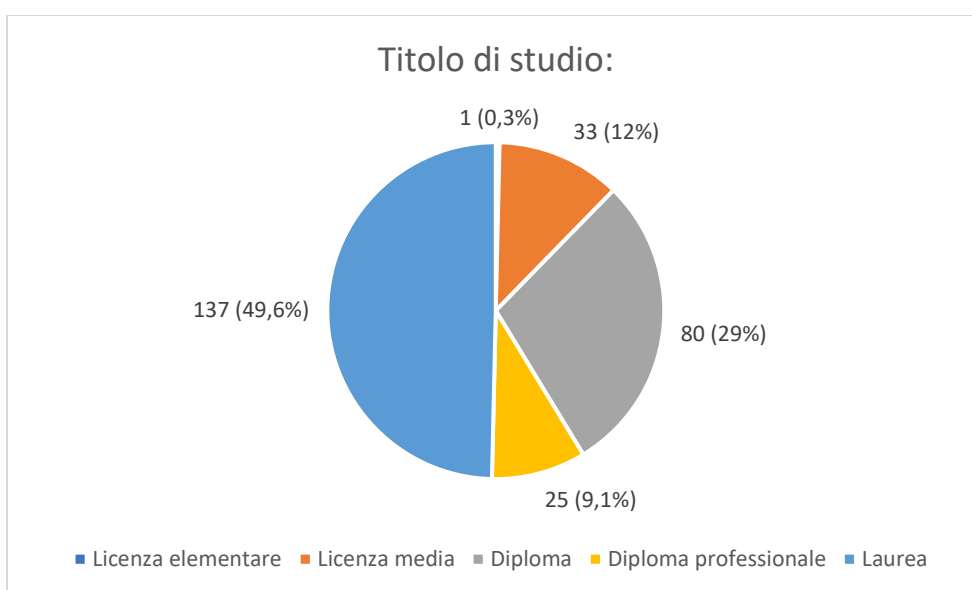


Figura 25: Titolo di studio degli utenti

Il genere degli utenti mostra la netta prevalenza che le donne (79%) sono quelle che maggiormente fruiscono dell'esperienza museale, mentre la fascia d'età maggiormente rappresentata è quella che comprende gli utenti dai 26 ai 55 anni con il 70%. Quest'ultimo dato può essere dovuto a diverse cause: una prima motivazione può essere considerata la maggior rappresentatività del campione, sotto i 25 anni il campione è meno consistente perché le prime fasce d'età ovviamente non sono rappresentate, così come nella fascia sopra i 56 anni meno persone avranno accesso ai social network, necessario per completare il questionario. Altra motivazione può essere dovuta alla minor frequentazione del museo degli anziani. Ultimo dato che è stato richiesto è il titolo di studio che rileva che la metà (il 49,6%) dei visitatori dei musei ha un elevato grado di istruzione ed

è in possesso di una laurea. L'altra metà dell'utenza è suddivisa tra diploma, diploma professionale e licenza media.

I dati ottenuti da questa ricerca sono stati confrontati con la più recente indagine sui visitatori a livello nazionale, condotta da Solima¹²⁶ da aprile a giugno 2020 come web survey per valutare gli effetti del lockdown sul rapporto tra visitatore e museo. I risultati di queste due indagini, condotte con le stesse modalità, sono sotto l'aspetto percentuale differenti ma le tendenze generali si dimostrano le stesse. La netta prevalenza di donne in questa ricerca (79%) è meno evidente nella ricerca condotta da Solima in cui sono comunque in percentuale maggiore (52,6%) ma in modo meno evidente. Anche i dati sull'età si dimostrano coerenti tra le due ricerche con una prevalenza di utenti appartenenti alla fascia centrale, dai 26-55 anni, più evidente in questa ricerca con il 70% rispetto a quella di Solima con il 52,5%¹²⁷; mentre la seconda fascia d'età più rappresentata è quella sopra i 56 anni in entrambe le ricerche, anche se con percentuali differenti (19% - 30,4%).

I dati sul titolo di studio mostrano in entrambe le ricerche la prevalenza di laureati tra gli utenti del museo, mentre nella ricerca condotta da Solima i laureati si attestano su valori più alti con il 69,7%, in questa indagine raggiunge il 49,6%. I diplomati rappresentano la seconda categoria più rappresentata con il 27,7% nella ricerca di Solima e con il 38,1% in questa. Dal confronto tra le due ricerche si può notare che la tendenza generale dei risultati sia la medesima, con la prevalenza di donne, nella fascia centrale d'età e con un titolo di studio elevato ma con dati, nelle prime due domande, meno netti nella ricerca di Solima e più decisi nella terza.

Sono risultati che, sebbene mostrino delle criticità perché le fasce con un livello di istruzione medio-basso sono poco rappresentate, sono in linea con le molte ricerche esaminate e che non sorprendono. Sebbene l'esperienza museale riveli la sua piena funzione educativa su coloro con un più basso livello di istruzione, risulta ancora un fattore critico la capacità del museo di attrarre le fasce "più deboli" della popolazione. Come mostrano i dati Istat del 2019,¹²⁸ i laureati in Italia sono il 14,7% della popolazione, i diplomati il 30,6% e coloro che possiedono un

¹²⁶ <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/12/Primi-risultati-dellindagine-condotta-sui-pubblici-dei-musei-italiani-durante-il-lockdown.pdf>

¹²⁷ Nella ricerca condotta dal prof. Solima la fascia centrale d'età è suddivisa in tre sottocategorie che per un utile confronto sono state sommate

¹²⁸ (Istat, 2019)

titolo di studio inferiore il 49,3% e questi dati se incrociati con i visitatori dei musei fanno capire il grande grado di disparità tra la popolazione di riferimento e gli utenti museali e la generale controtendenza, evidenziata anche da lavoro di Solima.

Questi dati si rivelano essere molto utili nelle politiche di comunicazione dei musei perché permettono di valutare a chi è rivolta la propria offerta e implementare, con eventi e mostre *ad hoc*, il proprio bacino di utenza. I risultati emersi forniscono un quadro di riferimento della popolazione che frequenta il museo e possono essere incrociati con le informazioni richieste per valutare le categorie di utenti più soddisfatti, quelli a cui il museo ha trasmesso più conoscenze o qualunque aspetto interessi per il museo, dato l'interesse di questa ricerca per la soddisfazione e l'impatto cognitivo questi dati sono stati incrociati con questi due aspetti ma risultano utili per essere incrociati con altri a seconda delle esigenze informative delle varie realtà museali.

6.2.3 Le fonti di informazione

La prima domanda che il questionario poneva al visitatore era circa le modalità con cui il visitatore era venuto a conoscenza del museo. Oltre a cinque risposte standard era prevista anche una risposta aperta, che si è rivelata utile per alcuni utenti e permette di comprendere nuovi canali informativi. La prima domanda ha ricevuto 271 risposte su 277, con solo sei persone che non hanno risposto, un numero che se rapportato al totale può essere considerato non rilevante.



Figura 26: Risposte domanda 1

Com'è possibile vedere dalla figura, che riporta il grafico con le risposte alla prima domanda, quasi la metà degli utenti (il 46,5%) ha visitato il museo grazie a una conoscenza pregressa e quindi non per politiche di marketing efficienti. La conoscenza pregressa del museo può essere dovuta a studi, frequentando la città o dalla scuola, come si evince anche dalle risposte libere che sono state date, e questi dati dovrebbero far comprendere l'importanza di ampliare i propri canali informativi.

Il secondo risultato con una percentuale più alta è quella relativa ad amici e parenti con il 24,7% delle risposte. Anche questo dato è particolarmente significativo perché permette di comprendere i meccanismi di comunicazione secondari, quelli cioè non gestiti direttamente dal museo, e sono quelli che più risentono della soddisfazione o dell'insoddisfazione. Per far sì che un parente o un amico consigli la visita del museo deve rimanere soddisfatto, e data l'importanza che questo mezzo di informazione riveste dovrebbe essere maggiormente attenzionato.

Altro dato che si rileva importante è il confronto tra la percentuale tra i social media (il 18,1%) e i dépliant (il 7,7%) che mostra il progressivo cambiamento ed evoluzione dei mezzi di comunicazione, dalla carta stampata ai social network.

6.2.4 Familiarità con il museo

La seconda domanda del questionario era volta ad indagare la familiarità con il museo, se il visitatore ha visitato più volte lo stesso museo. 274 utenti hanno risposto alla domanda dei quali 132 (il 48%) hanno risposto affermativamente. È un dato molto incoraggiante che evidenzia che le politiche museali di riportare i visitatori a visitare nuovamente il museo funzionano a sufficienza. Considerando che molti visitatori visitano musei durante viaggi, e quindi musei distanti geograficamente dal luogo di residenza, è un dato positivo che il 48,2% frequenta musei vicini e lo faccia ripetutamente.



Figura 27: Risposte domanda 2

La domanda successiva, strettamente collegata alla precedente, è volta a identificare la frequenza di visita presso lo stesso museo, ed era possibile visualizzare la domanda solo con una risposta affermativa alla domanda 2. Dei 132 utenti che hanno risposto affermativamente solo uno non ha risposto alla domanda successiva, non specificando la propria frequenza di visita.

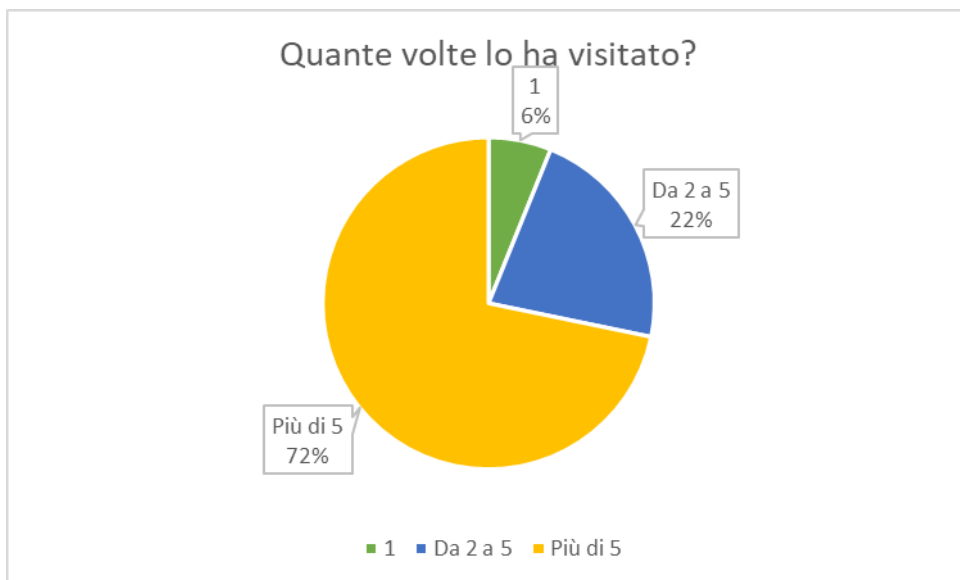


Figura 28: Risposte alla domanda 2.1

Com'è possibile vedere dal grafico il 71,8% degli utenti ha visitato lo stesso museo da 2 a 5 volte, è un dato da valutare molto positivamente perché mostra le capacità dei musei di riportare lo stesso visitatore presso le proprie sale. Il 71,8%

dei visitatori inoltre va a sommarsi al 22,1% di quelli che lo hanno visitato più di 5 volte, dato ulteriormente significativo che mostra le grandi capacità attrattive che il museo può e deve esercitare nei confronti della propria comunità. Solo 8 utenti (il 6,1%) ha visitato il museo solo due volte.

6.2.5 Le motivazioni alla visita

La terza domanda è volta ad indagare le motivazioni alla visita, per valutare gli elementi che maggiormente spingono le persone a visitare un museo. Tra le risposte, oltre alle 9 tra cui scegliere, era presente anche la possibilità di una risposta libera, utilizzata solo da quattro persone. Gli utenti che hanno risposto sono stati 276.

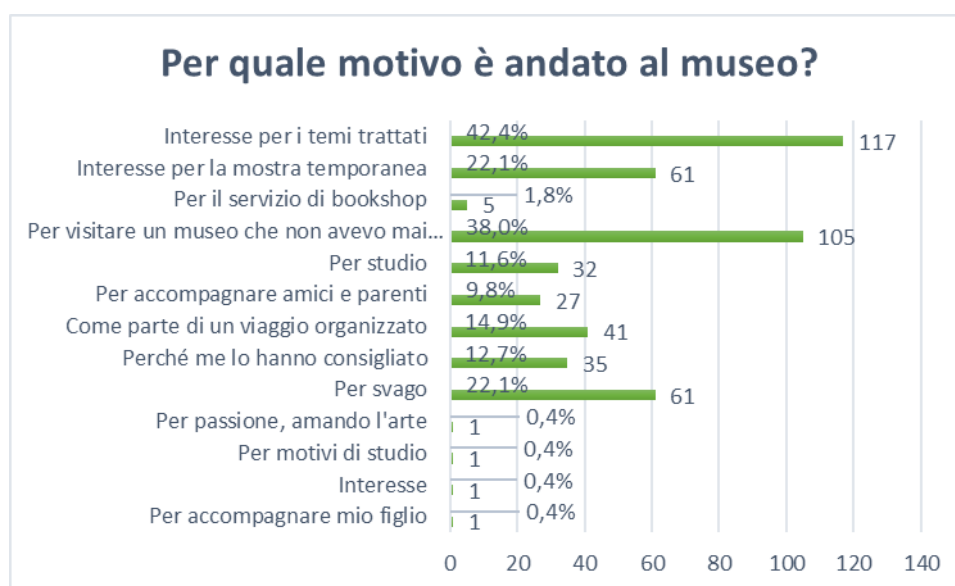


Figura 29: Risposte domanda 3

Com'è possibile visualizzare dal grafico il motivo che maggiormente spinge l'utente a visitare un museo è l'interesse per i temi trattati, con il 42,4% dei rispondenti, che insieme all'interesse per la mostra temporanea (il 22,1%) e i motivi di studio (l'11,6%) mostrano il carattere prevalentemente educativo e culturale che il museo esercita per il visitatore. Anche la curiosità riveste un ruolo molto importante nelle decisioni del visitatore, infatti il 38% degli utenti ha dichiarato di aver visto il museo per la curiosità di vedere qualcosa che non aveva mai visto. Questo dato, forse più del precedente, che riguarda esclusivamente la funzione educativa del museo, è un dato molto positivo da valutare perché riflette le buone politiche di marketing dei musei, in grado di attrarre più visitatori grazie

alle politiche di comunicazione e facendo incuriosire gli utenti tanto da essere spinti alla visita del museo. La componente sociale, “Per accompagnare amici e parenti” e quella derivante dalla dinamica del passaparola “Perché me lo hanno consigliato”, non sono molto rappresentative, infatti solo il 22,5% degli utenti ha selezionato questa opzione, perciò se il passaparola può essere considerato una tra le principali fonti informative sul museo, non altrettanto però è considerato come il principale motivo di visita che si rivela essere più strettamente collegato ai temi trattati. Il servizio di bookshop è stato ritenuto un motivo di visita solo per cinque persone, questa risposta è stata inserita per valutare se le politiche di *merchandising* del negozio possono rivestire un ruolo importante nel processo decisionale di visita, ma come mostrano i risultati solo per l’1,8% degli utenti è stata una motivazione; questo dato può essere utile promuovendo, ove possibile, una maggior immagine del bookshop, quando in questo è possibile entrare anche senza la visita del museo.

Un dato che si dimostra molto significativo è la voce “Per svago”, inserita nella versione definitiva dopo il pretest e mostra la sua validità, infatti il 22,1% degli utenti ha selezionato questa voce, che oltre a mostrare l’utilità del pretesting mostra anche il cambiamento sociale del museo con non solo una funzione educativa e culturale ma anche una ludica. Sono dati incoraggianti che mostrano, nonostante l’alta percentuale di risposte su motivazioni educative, anche un crescendo di nuovi ruoli intorno al museo e la sua capacità di attrarre un pubblico.

6.2.6 Adeguatezza del tempo rispetto alla visita

La quarta domanda inserita è volta a valutare l’adeguatezza del tempo a disposizione rispetto al percorso di visita. Oltre a dare indicazioni al museo circa i percorsi di visita è utile per valutare se ad una visita esaustiva corrisponde anche una maggiore soddisfazione. Alla domanda hanno risposto 273 utenti.

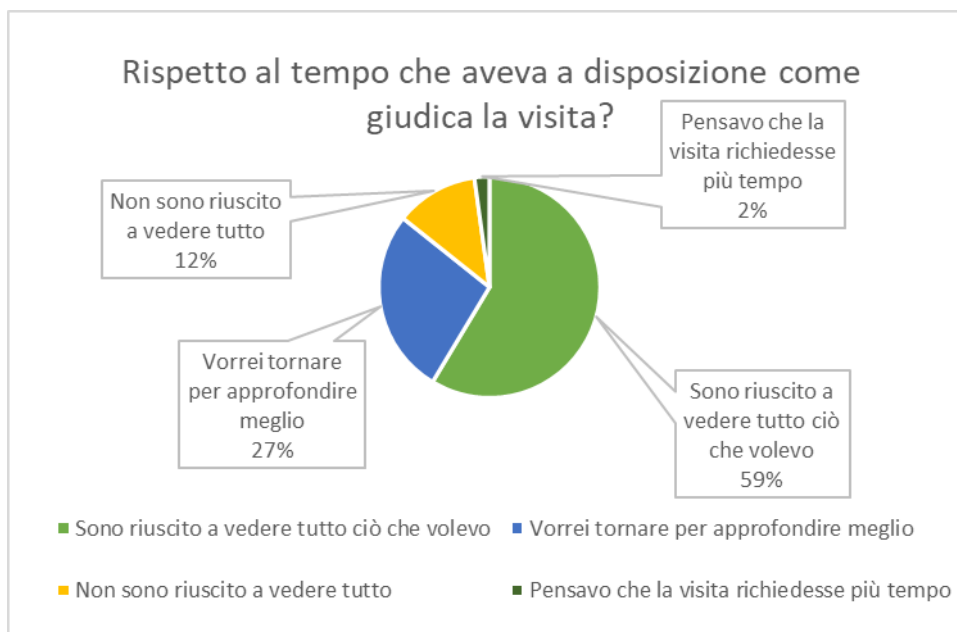


Figura 30: Risposte domanda 4

Il 59% ha ritenuto idoneo il percorso di visita rispetto al tempo che aveva a disposizione, il 2% ha ritenuto la visita troppo breve mentre il 39% non ha ritenuto sufficiente il tempo a disposizione. Dall'incrocio dei dati tra chi è riuscito a visitare tutto e la soddisfazione e chi invece non è riuscito a vedere tutto o riteneva che la visita richiedesse più tempo e la soddisfazione si evince che la soddisfazione è collegata all'adeguatezza della visita rispetto al tempo a disposizione e che una visita esaustiva o una invece che merita approfondimenti comporti una differenza nella percezione della soddisfazione. Dall'incrocio tra chi è riuscito a vedere tutto e la soddisfazione emerge che il 51,3% dei visitatori, da una scala da uno a 5, attribuisce un 5, il 41,8% un 4 e il 6,3% un 3 mentre solo una persona attribuisce un 2. Tra chi invece non è riuscito a vedere tutto o pensava che la visita fosse più lunga, il 38,2% attribuisce un 5, il 50% un 4, un 10,9% un 3 e solo una persona un 1. Si può dedurre che sebbene una visita non esaustiva non produca insoddisfazione è altrettanto evidente che un visitatore che è riuscito a vedere tutto ciò che voleva si dimostri molto più soddisfatto. Considerando complessivamente i due valori più alti entrambe le tipologie di utenti risultano soddisfatte ma è da tenere comunque in considerazione il diverso grado percepito. Questo dato può essere utilizzato per migliorare i percorsi di visita o per segnalare le opere più importanti così da rendere la visita più completa ed aumentare così anche la soddisfazione dei propri visitatori.

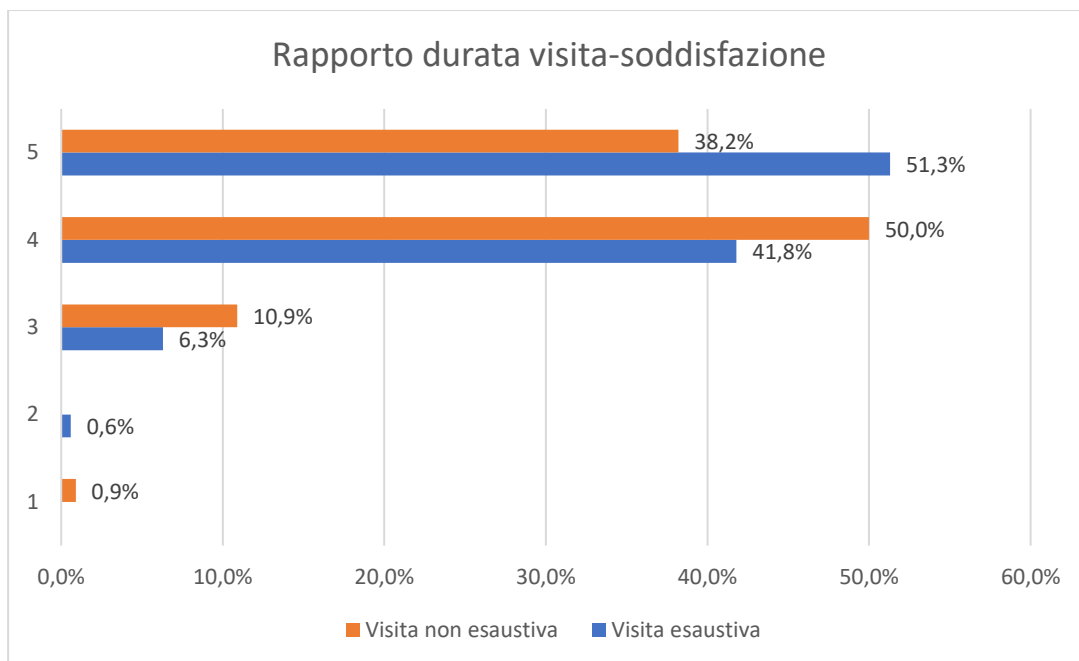


Figura 31: Confronto visita-soddisfazione

6.2.7 Modalità di fruizione

Con la quinta domanda si apre la seconda parte del questionario, riguardante la *customer satisfaction* per il museo e i servizi aggiuntivi. La domanda indaga le modalità di fruizione, se la visita è stata effettuata liberamente o con uno strumento di visita.

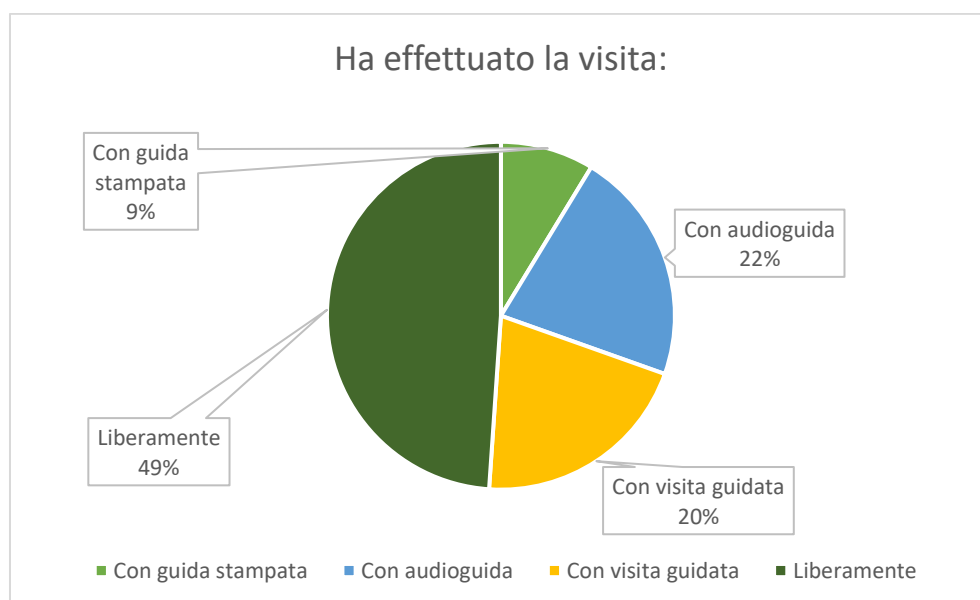


Figura 32: Risposte domanda 5

Il grafico dei risultati mostra che il 49% degli utenti ha effettuato la visita liberamente, mentre il 51% ha usufruito di un supporto alla visita. Tra i supporti alla visita maggiormente utilizzati ci sono le audioguide (con il 22%) e le visite guidate (con il 20%). L'utilizzo di un supporto alla visita per la metà degli utenti può essere considerato un buon risultato e un punto di partenza per ampliare il numero di utenti che fruiscono il museo con uno strumento di visita. Il supporto di visita è un ottimo dato per essere incrociato con la soddisfazione generale, per valutare se una visita più approfondita può influenzare la percezione dei visitatori.

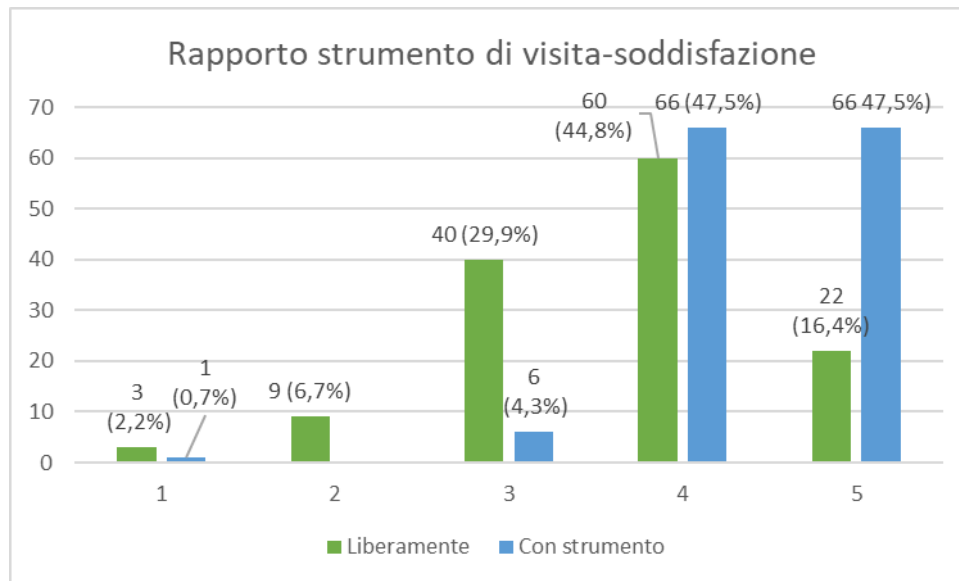


Figura 33: Confronto strumento di visita-soddisfazione

Com'è possibile valutare dal grafico l'uso di un supporto alla visita influenza in modo positivo la soddisfazione del visitatore. Confrontando i dati sulla soddisfazione con quelli degli utenti che hanno usato uno strumento (in blu) e quelli che non lo hanno usato (in verde) è possibile vedere che la soddisfazione ai livelli più alti, 4 e 5, è notevolmente più alta negli utenti che utilizzano un supporto, mentre l'indifferenza, il 3, e l'insoddisfazione, il 2 e 1, cresce in chi ha effettuato la visita liberamente. È un dato molto significativo da tenere in considerazione nelle politiche museali, le quali prendendo in considerazione lo stretto legame tra modalità di fruizione e soddisfazione, dovrebbero incentivare e promuovere l'utilizzo dei propri strumenti di visita.

La seconda parte della domanda, rivolta a coloro che hanno usufruito di uno strumento di visita, è volta ad indagare la soddisfazione per lo strumento utilizzato.

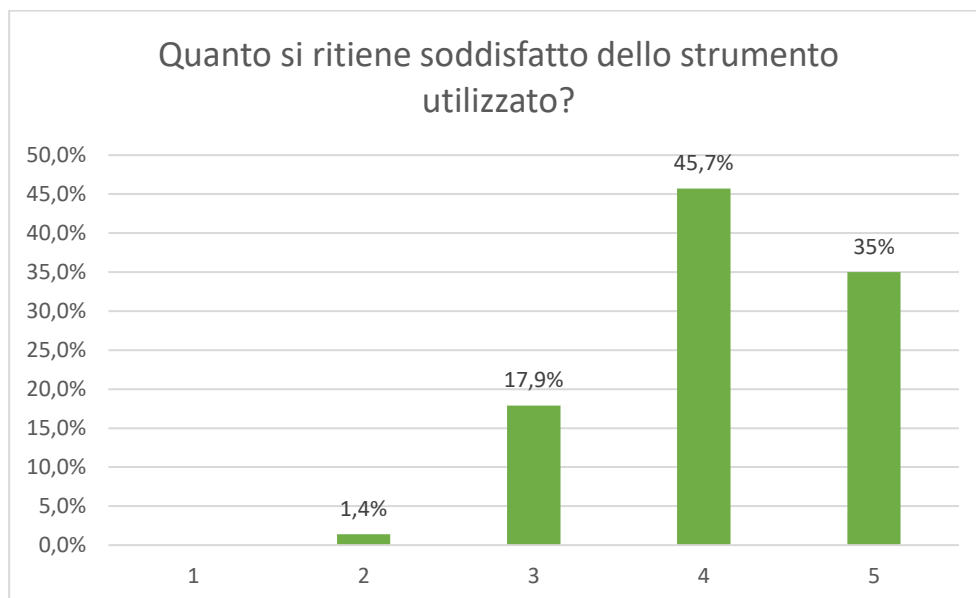


Figura 34: Risposte domanda 5.1

Il 45,7% ha dato un punteggio di 4 alla propria soddisfazione, mentre il 35% un 5, solo il 19,3% non si ritiene pienamente soddisfatto. È un ottimo risultato per i musei che hanno a disposizione questi strumenti, che oltre ad essere soddisfacenti aumentano anche la soddisfazione generale, e un'occasione per migliorare ulteriormente tali servizi.

6.2.8 Utilizzo dei servizi aggiuntivi

La sesta domanda indaga l'utilizzo dei servizi aggiuntivi. Una domanda importante per valutare se le politiche di comunicazione e promozione sono efficaci.

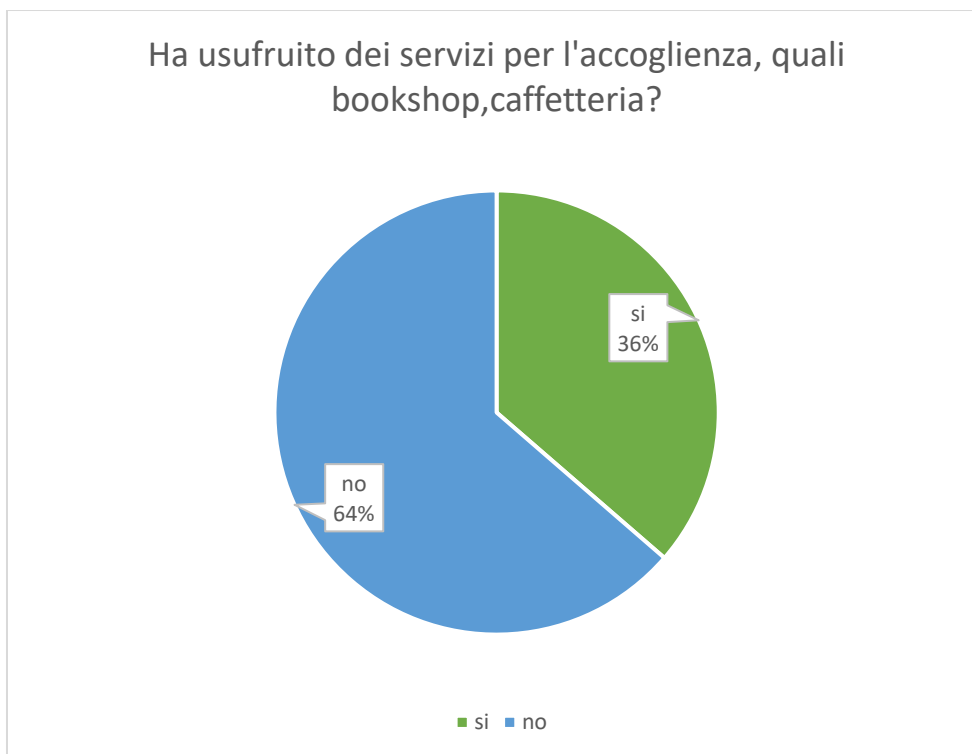


Figura 35: Risposte domanda 6

Dalle risposte del questionario emerge una tendenza non troppo positiva per i musei e i gestori dei servizi aggiuntivi; il 64% degli utenti ha dichiarato di non aver usufruito di nessun servizio aggiuntivo. È un risultato non troppo confortante che merita di essere indagato con maggiore attenzione dalle singole realtà museali per valutare provvedimenti per incentivare un maggior utilizzo degli stessi. Agli utenti che hanno risposto negativamente (175) è stato chiesto le motivazioni del mancato utilizzo. Quello che emerge dalle risposte è che il 63,4% degli utenti non ha interesse nell'utilizzo dei servizi aggiuntivi, questo dato, molto sconcertante, dovrebbe far riflettere, insieme al dato precedente, sulle proprie politiche di comunicazione e marketing cercando di incentivare maggiormente i propri visitatori ad usufruire dei servizi, cercando di stimolare interesse e curiosità per gli stessi. Le altre risposte più significative, anche se in percentuale inferiore, sono state "Mancanza di tempo" (20,9%) e "Non li ho individuati" (12,8%), due elementi, che se pur secondari possono far riflettere ad una maggiore attenzione ai percorsi di visita, con segnaletica più efficiente e una maggiore integrazione del bookshop nel percorso di visita.

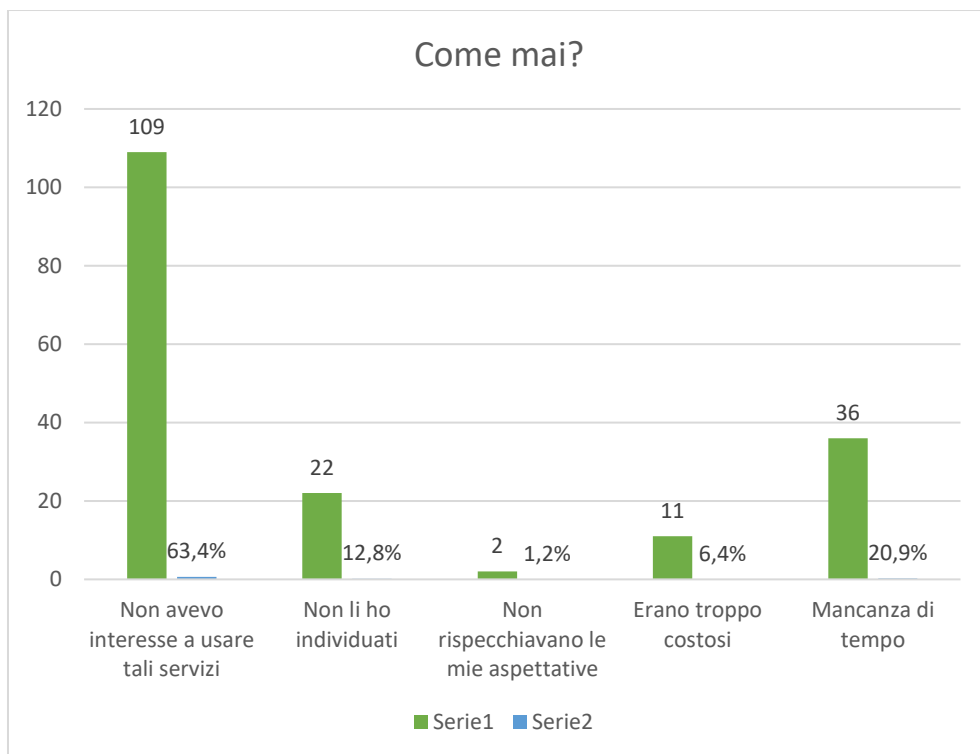


Figura 36: Risposte domanda 6.1

L'utilizzo dei servizi aggiuntivi è stato confrontato anche con i dati sulla soddisfazione, per valutare se i due elementi possono essere influenzati reciprocamente.

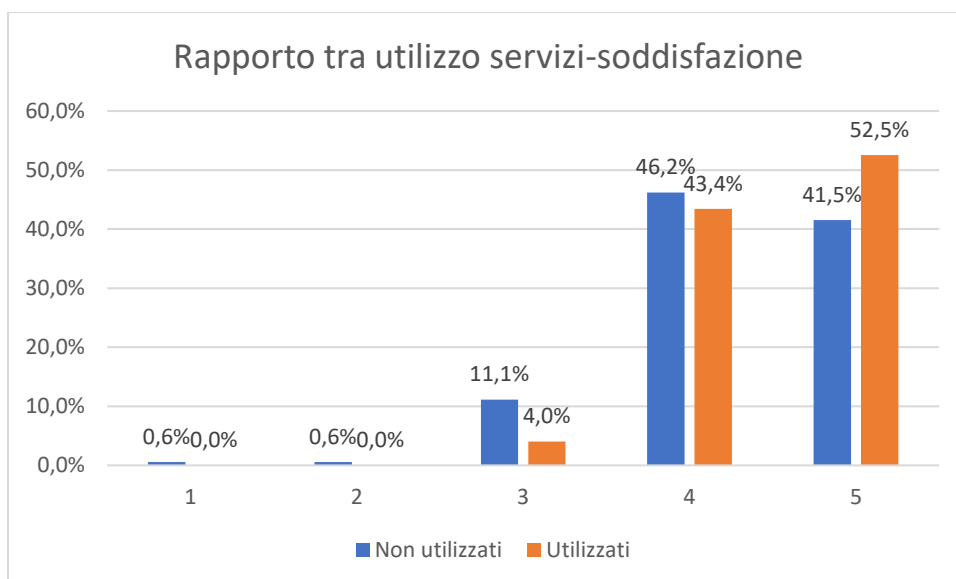


Figura 37: Confronto tra utilizzo dei servizi e soddisfazione

Dal confronto tra chi ha utilizzato i servizi e chi non ne ha usufruito e la soddisfazione, si può valutare che gli utenti che sono rimasti più soddisfatti dell'esperienza museale nel suo complesso sono coloro che hanno usufruito

anche di qualche servizio aggiuntivo. La totale soddisfazione (5) differisce dell'11% in più tra chi ha utilizzato i servizi, mentre tra gli utenti che non sono rimasti soddisfatti, o solo parzialmente, è più alta la percentuale di coloro che non hanno usufruito dei servizi. Questi dati, seppur non comportino una reale insoddisfazione negli utenti, sono comunque da ritenere importanti per un museo che miri ad accrescere la soddisfazione nei propri visitatori.

La seconda parte della sesta domanda, rivolta a chi ha usufruito dei servizi (100), è volta ad indagarne la soddisfazione.

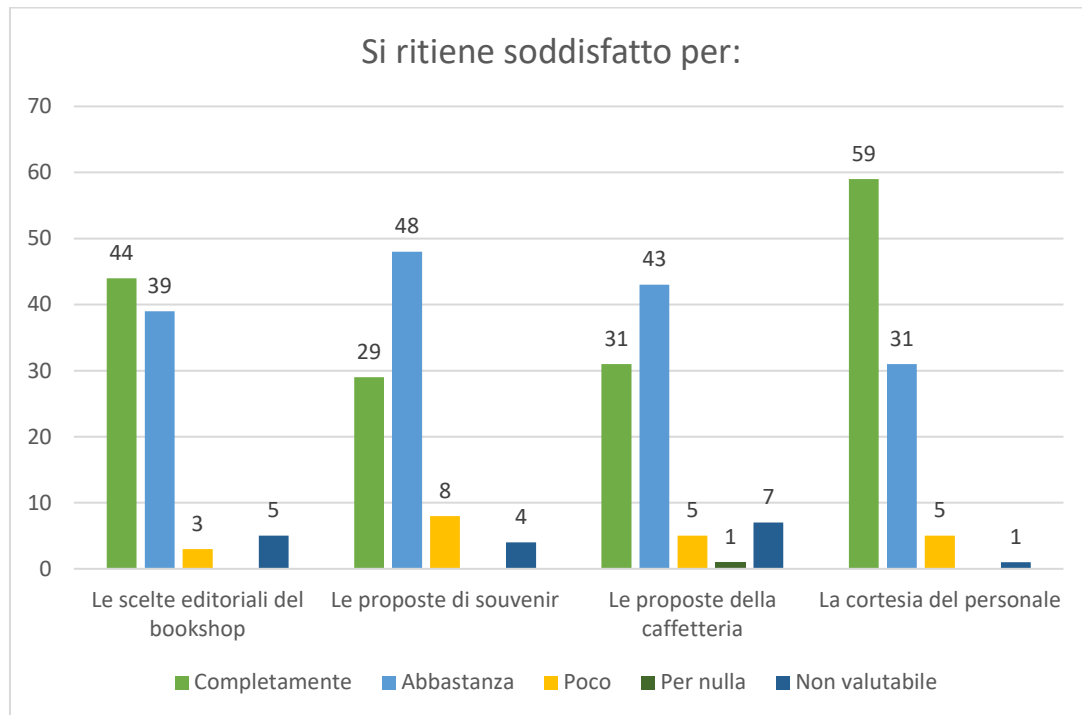


Figura 38: Risposte domanda 6.2

Sono state richieste quattro valutazioni, su quegli aspetti che sono generalmente presenti in tutti i musei¹²⁹, il bookshop e la caffetteria. Sono state offerte quattro gradi di soddisfazione più la voce “non valutabile” nel caso non si voglia o possa dare una valutazione. La tendenza generale mostra una soddisfazione diffusa per gli utenti per i servizi offerti, anche se in alcuni casi questa non risulta in modo completo. La cortesia del personale si dimostra essere l’aspetto più apprezzato dagli utenti, dato sicuramente importante perché mostra come il personale sia un aspetto della stessa esperienza museale e che viene valutato positivamente.

¹²⁹ Dato che il questionario è stato sottoposto facendo riferimento all’ultimo museo visitato e non a uno specifico, sono state inserite solo le voci bookshop e caffetteria, servizi generalmente presenti; nel caso di un museo specifico è possibile aggiungere voci che facciano riferimento ai servizi offerti.

Nell'offerta del bookshop vengono valutate maggiormente soddisfacenti le scelte editoriali rispetto alle proposte di souvenir, ritenute comunque abbastanza soddisfacenti, ma con una piccola percentuale per la quale lo è stata poco. Questo aspetto è un dato da tenere monitorato nelle realtà museali cercando di comprendere maggiormente i bisogni degli utenti e le proprie aspettative nelle proposte di souvenir, per accrescere la soddisfazione su questo aspetto, che ha conseguenze non solo nella soddisfazione ma anche sull'acquisto; per un museo *market-oriented* anche questo aspetto deve essere ritenuto importante. Il servizio di caffetteria si attesta su un valore mediocre di soddisfazione e insieme al precedente, sulle proposte di souvenir, sono dati da tenere monitorati.

Ultima parte della sesta domanda è volta ad indagare le motivazioni all'acquisto.

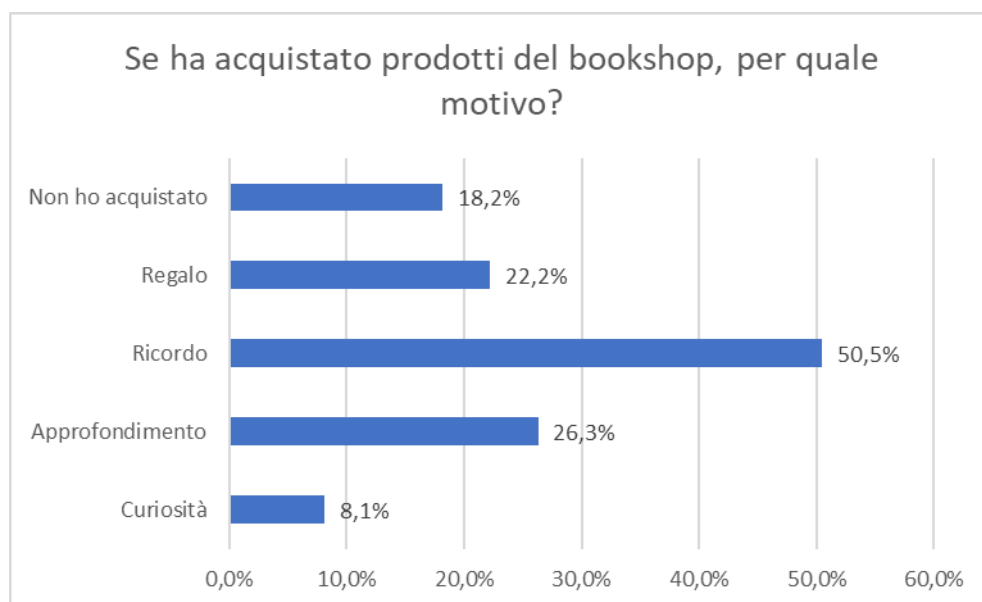


Figura 39: Risposte domanda 6.3

Tra gli utenti che hanno risposto a questa domanda (99), il 50,5% ha effettuato un acquisto per ricordare l'esperienza e il 26,3% per approfondimento. Questi due dati rappresentano la conferma che le motivazioni all'acquisto sono strettamente legate alla soddisfazione, da una bella esperienza di visita nasce anche il desiderio di acquistare un ricordo dell'esperienza stessa e quindi risulta fondamentale che il museo lasci soddisfatto il visitatore.

Dall'analisi dell'utilizzo dei servizi aggiuntivi, della loro soddisfazione e del rapporto con la soddisfazione generale è evidente che il settore dei servizi aggiuntivi è un aspetto che influenza il visitatore nella propria soddisfazione ma

un aspetto che merita di essere ulteriormente incentivato e pubblicizzato perché ancora non riesce a raggiungere una percentuale adeguata di utenti.

6.2.9 La soddisfazione del visitatore

La settima domanda rivolta all'utente indaga la soddisfazione del visitatore rispetto alle proprie aspettative. Come mostrato nei capitoli precedenti la soddisfazione deriva dal realizzarsi delle proprie aspettative e questa domanda vuole capire proprio questo aspetto.

Con questo dato sono stati rapportati diversi aspetti, già visti in queste pagine, per capire quali elementi sono più influenti nella soddisfazione generale.

Ha questa domanda hanno risposto 271 utenti.

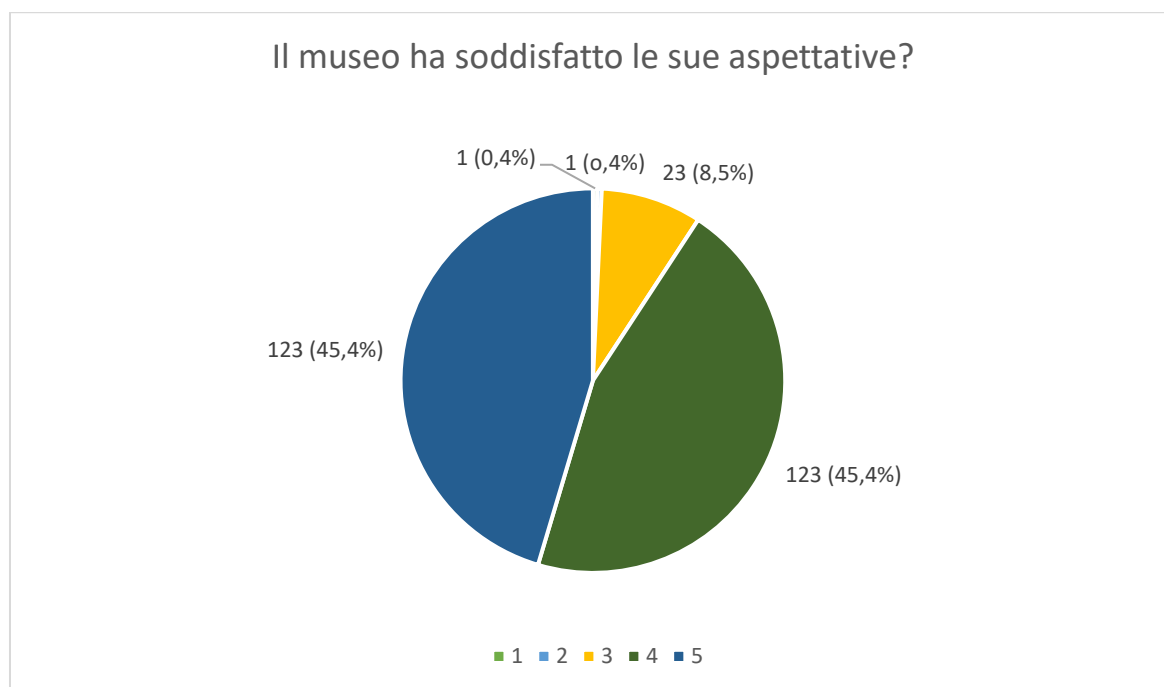


Figura 40: Risposte domanda 7

Il grafico mostra una generale soddisfazione per l'esperienza museale, con i valori 4 e 5 che arrivano a comprendere il 90,8% dei visitatori. È da considerarsi un ottimo risultato per un museo che abbia come obiettivo la soddisfazione dei propri visitatori anche se deve rimanere come obiettivo quello del continuo miglioramento per aumentare il numero di coloro che attribuiscono un 5 alla propria soddisfazione.

Il dato sulla soddisfazione generale è stato incrociato con il titolo di studio in possesso dei visitatori, per verificare se esiste una connessione tra titolo di studio e soddisfazione. Sono stati presi in considerazione i laureati e diplomati, come i più rappresentativi del campione.

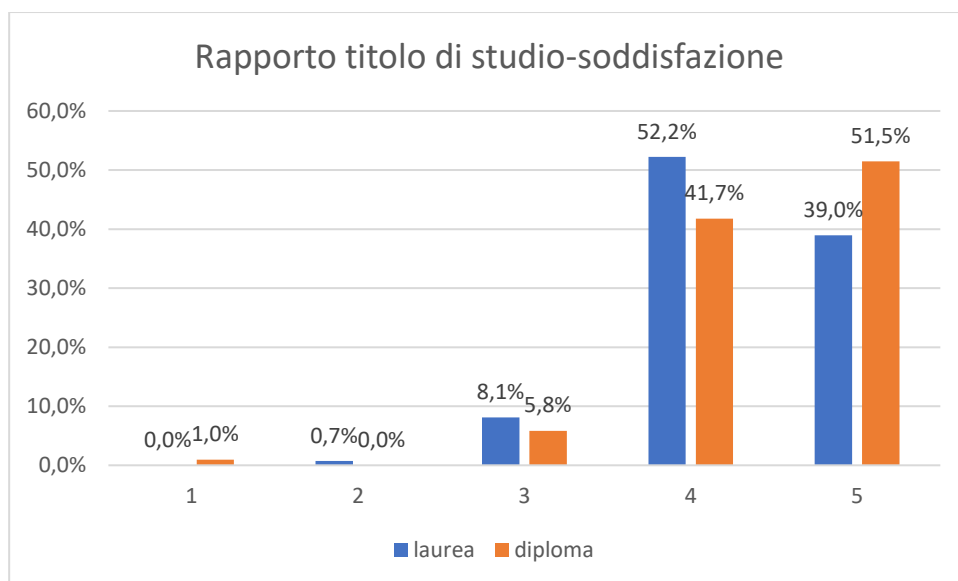


Figura 41: Rapporto tra titolo di studio e soddisfazione

Dal confronto tra titolo di studio e soddisfazione risulta che i diplomati (diploma e diploma professionale) hanno un livello di soddisfazione più elevato rispetto ai laureati che comunque risultano soddisfatti. Questo dato illustra la necessità di comprendere meglio le esigenze degli utenti con un livello maggiore di istruzione mentre per i diplomati risultano essere compresi i bisogni.

La domanda successiva è volta ad indagare la soddisfazione per i diversi aspetti che compongono l'esperienza museale, con una scala di giudizio a quattro valori più il termine neutro "non valutabile".

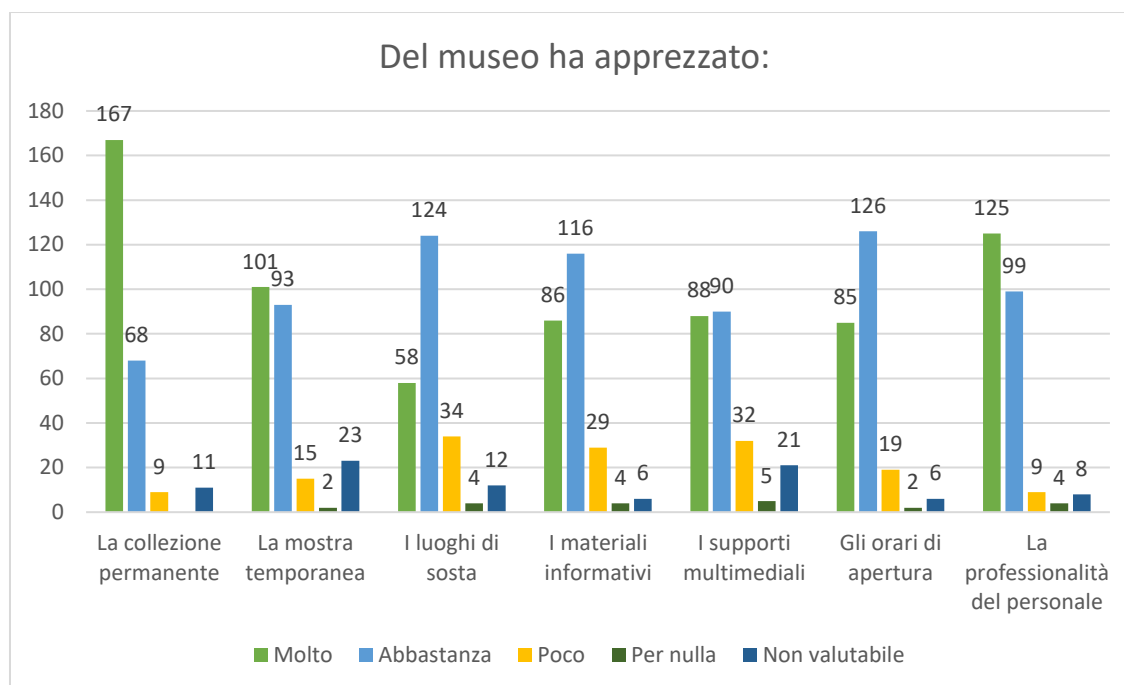


Figura 42: Risposta domanda 8

Il grafico mostra, come per la soddisfazione generale, una soddisfazione tendenzialmente alta per tutti gli aspetti analizzati; tra questi, quelli maggiormente apprezzati sono la collezione permanente, la mostra temporanea e la professionalità del personale, in cui la molta soddisfazione è il valore più alto. I luoghi di sosta, gli orari di apertura e i materiali informativi sono due aspetti che comportano una percentuale più alta di “abbastanza” soddisfazione ma anche un numero, seppur non elevato, di poca soddisfazione e anche di “per nulla”. Se per gli orari di apertura devono essere considerate le attuali limitazioni imposte dal Governo per la diffusione della pandemia da Covid-19, gli altri due aspetti devono essere considerati molto attentamente dalla realtà museale perché mentre i luoghi di sosta aumentano la soddisfazione fornendo anche momenti di riposo, i materiali informativi forniscono gli elementi essenziali per comprendere il percorso di visita. Questi elementi sono sicuramente da tenere monitorati per cercare di migliorare la percezione che il visitatore ha degli stessi. L’ultimo aspetto esaminato sono i supporti multimediali, dalle cui risposte si può vedere un tasso più basso di risposte. Questo dato può essere dovuto al fatto che in molte realtà museali, soprattutto quelle più piccole o meno recenti, non possiedono ancora tali strumenti e questo dato può dare il giusto impulso per migliorare o aggiornare tali supporti.

Complessivamente si può giudicare che non ci sia un aspetto particolarmente insoddisfacente ma ci sono vari aspetti che meritano di essere attenzionati maggiormente dalle realtà museali per accrescere maggiormente la soddisfazione dei propri visitatori.

6.2.10 I suggerimenti

La nona domanda rappresenta l'unica a risposta aperta e per questo motivo il tasso di risposta è molto inferiore rispetto alle altre domande e anche rispetto alle aspettative. Le risposte sono state 11 e questo può essere dettato dalle tempistiche, se il questionario fosse stato consegnato subito dopo la visita il visitatore avrebbe avuto vivido nella mente eventuali segnalazioni da fare, mentre avendo dovuto pensare all'ultima esperienza di visita, che può essere avvenuta anche parecchio tempo prima, molti dettagli possono essere stati dimenticati.

I suggerimenti che sono stati lasciati riguardano soprattutto gli orari di apertura dei musei, con orari più flessibili o l'apertura serale, dato che riflette anche la parziale soddisfazione degli stessi, come visto nel sottoparagrafo precedente. Altre segnalazioni riguardano la poca interattività delle collezioni, la mancanza, soprattutto nelle piccole realtà museali, dei servizi aggiuntivi, la poca accessibilità per disabili e i luoghi di sosta¹³⁰.

I suggerimenti, se pur pochi, riflettono il grado di soddisfazione visto in precedenza, e in ogni realtà museale dovrebbero essere tenuti molto in considerazione perché in grado di fornire nuovi punti di vista del proprio museo e capire problemi per l'utenza che potrebbero non essere stati considerati.

6.2.11 Esigenze informative

La decima domanda ha lo scopo di indagare le esigenze informative che i visitatori riscontrano nella propria visita museale. Questa domanda ha lo scopo di aiutare le realtà museali a capire le proprie carenze comunicative per poterle poi migliorare. A questa domanda hanno risposto 268 utenti, dato che può essere dovuto al fatto che alcuni di loro possano non aver avuto nessuna esigenza.

¹³⁰ L'allegato n.3 riporta in forma completa i suggerimenti

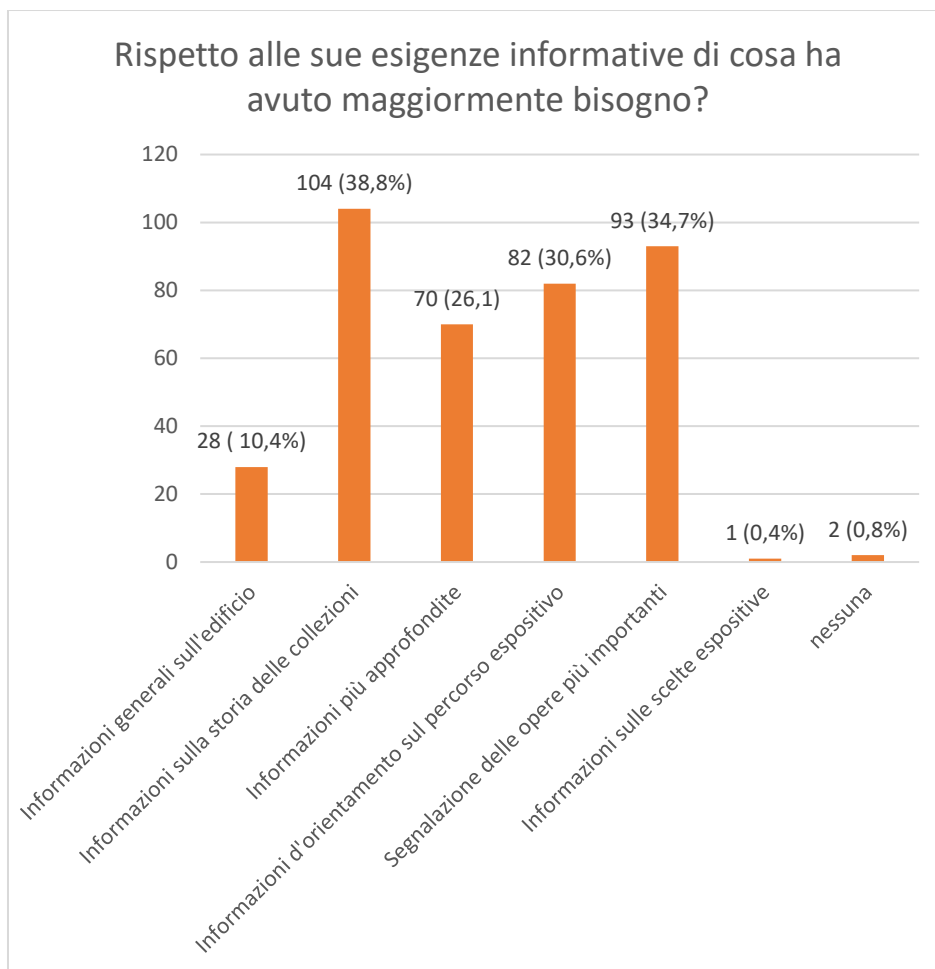


Figura 43: Risposte domanda 10

Tra le informazioni di cui maggiormente sentono la necessità i visitatori, ci sono quelle sulla storia delle collezioni (con il 38,8%), quelle sulle opere più importanti (con il 34,7%) e il percorso museale (il 30,6%). Sono dati utili per capire di cosa il visitatore ha necessità per comprendere in modo migliore la collezione e in misura minore per migliorare la segnaletica all'interno dei musei, dato che il 30,6% dei rispondenti ha trovato difficoltà nell'orientarsi. Se i primi due dati sono strettamente collegati con la funzione educativa e culturale del museo, il terzo è più correlato con la soddisfazione in quanto un percorso che crea disorientamento nel visitatore comporterà anche una minor soddisfazione, dovendo affaticarsi nel cercare le indicazioni. Questi dati dovrebbero far comprendere al museo la necessità di migliorare le proprie politiche di comunicazione.

6.2.12 Impatto cognitivo

Le tre domande successive sono volte ad analizzare l'impatto cognitivo che il museo riflette sul visitatore. L'undicesima domanda vuole capire se le conoscenze già possedute dal visitatore sono d'aiuto per comprendere le collezioni.

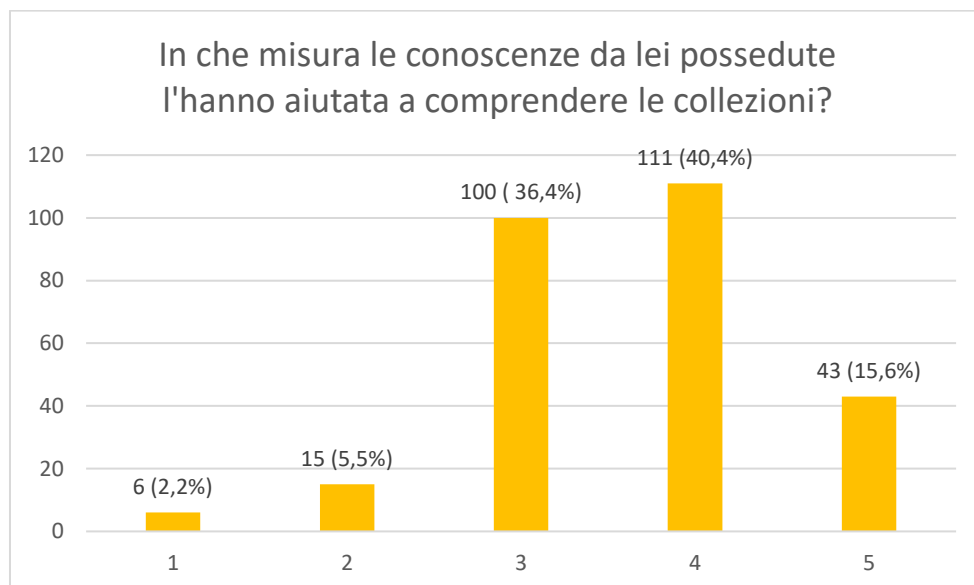


Figura 44: Risposte domanda 11

Dal grafico è possibile vedere che l'aiuto delle conoscenze pregresse si attesta su un livello intermedio, i valori più alti sono il 4 e 3, e questo dato può aiutare la realtà museale nel comprendere le esigenze del visitatore, nel fornire anche informazioni più generali utili a compensare carenze informative pregresse.

La dodicesima domanda vuole indagare invece lo stimolo che il museo ha esercitato sul visitatore nell'approfondire i temi trattati. È una domanda utile per valutare se la funzione educativa del museo è stata svolta in modo efficace, non solo fornendo conoscenze ma anche stimoli per approfondimenti successivi.

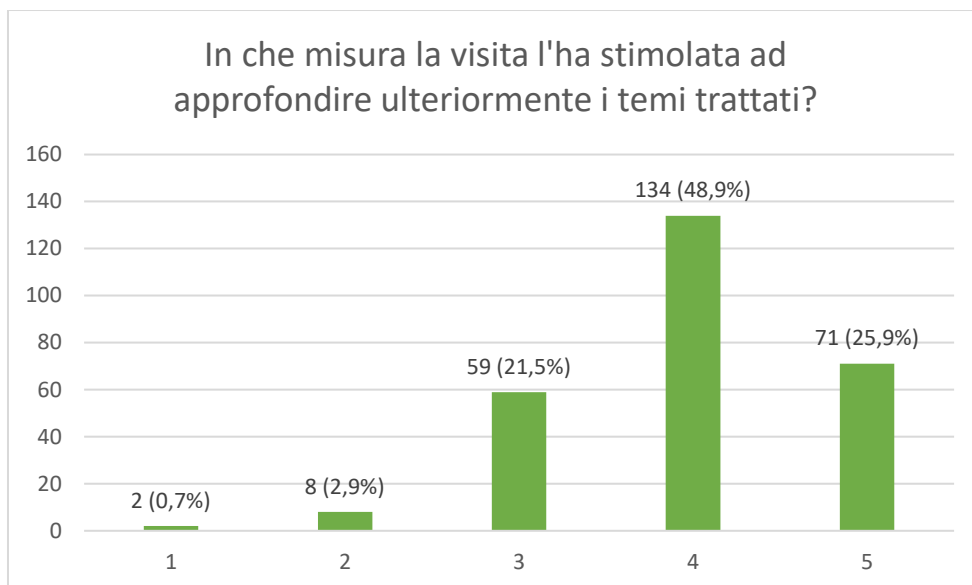


Figura 45: Risposte domanda 12

Dal grafico si può vedere che lo stimolo ad approfondimenti si attesta su un livello medio-alto. Seppur sia un discreto risultato con le percentuali più alte sul 4 (48,9%) e 5 (25,9%), la volontà di approfondimento dovrebbe essere tra i principali obiettivi del museo e per questo motivo cercare maggiormente di ampliarla. Per valutare se esiste una connessione tra conoscenze pregresse e stimolo ad approfondimento sono stati incrociati i due dati per valutare se ad una carenza informativa corrisponde anche una maggior volontà di approfondimento.

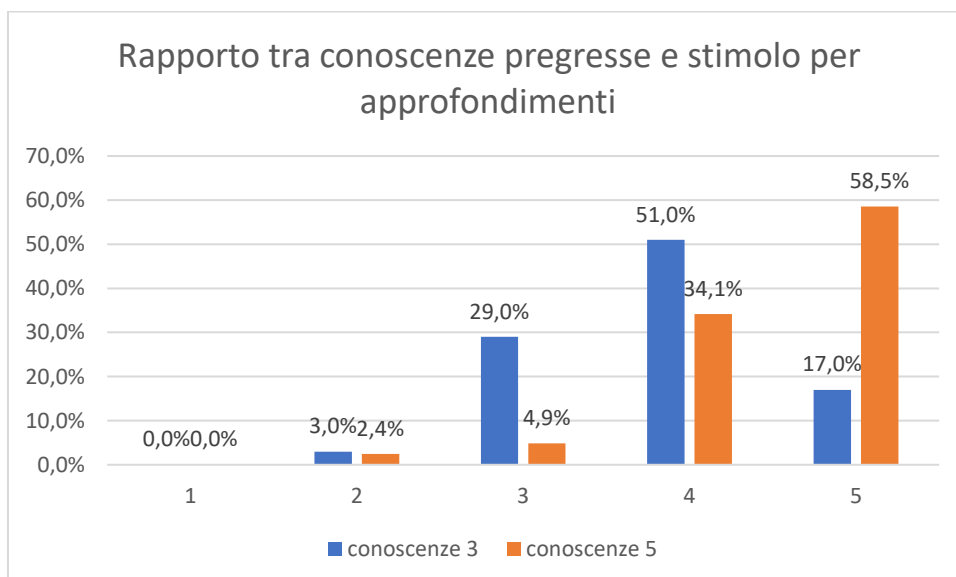


Figura 46: Rapporto tra conoscenze pregresse e stimolo ad approfondimento

Quello che emerge dal grafico sopra esposto è che, al contrario di quello che avremmo pensato, gli utenti che maggiormente sono stimolati ad

approfondimenti sono anche quelli che hanno valutato le proprie conoscenze pregresse con il valore più alto, mentre coloro che avevano valutato le proprie conoscenze con un valore intermedio si dimostrano mediamente interessati ad approfondimenti futuri. Questo dato, se da un lato può sembrare contraddittorio, dall'altro dimostra che la funzione educativa del museo è percepita maggiormente da coloro che possiedono già conoscenze pregresse e questo dato deve essere tenuto molto in considerazione dalle politiche museali cercando nuovi strumenti che amplino la propria funzione educativa e l'impatto cognitivo esercitato sui visitatori.

Il dato sulle conoscenze pregresse è stato inoltre incrociato con la soddisfazione generale per valutare se la comprensione della collezione, aiutata dalle conoscenze pregresse, influisce sulla soddisfazione totale del visitatore.

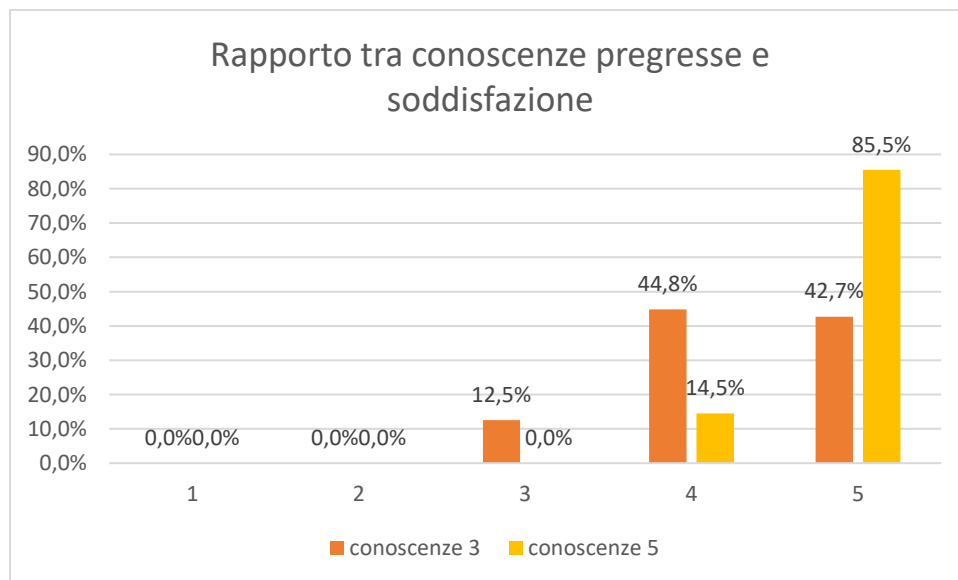


Figura 47: Rapporto tra conoscenze pregresse e soddisfazione

Dal grafico è possibile vedere che la maggior soddisfazione si ritrova in coloro che hanno dato il massimo valore alle proprie conoscenze con una valutazione dell'85,5% a 5 e il restante a 4; tra coloro invece che avevano valutato le proprie conoscenze con un valore intermedio la soddisfazione si attesta su valori più bassi. Questi dati si rivelano essere molto importanti per ogni realtà museale che voglia adempiere alla propria funzione educativa e voglia ampliare la soddisfazione dei propri visitatori.

La tredicesima domanda, che conclude la parte sull'impatto cognitivo è divisa in tre domande ed è volta ad indagare l'effettiva capacità del museo di trasmettere conoscenze.

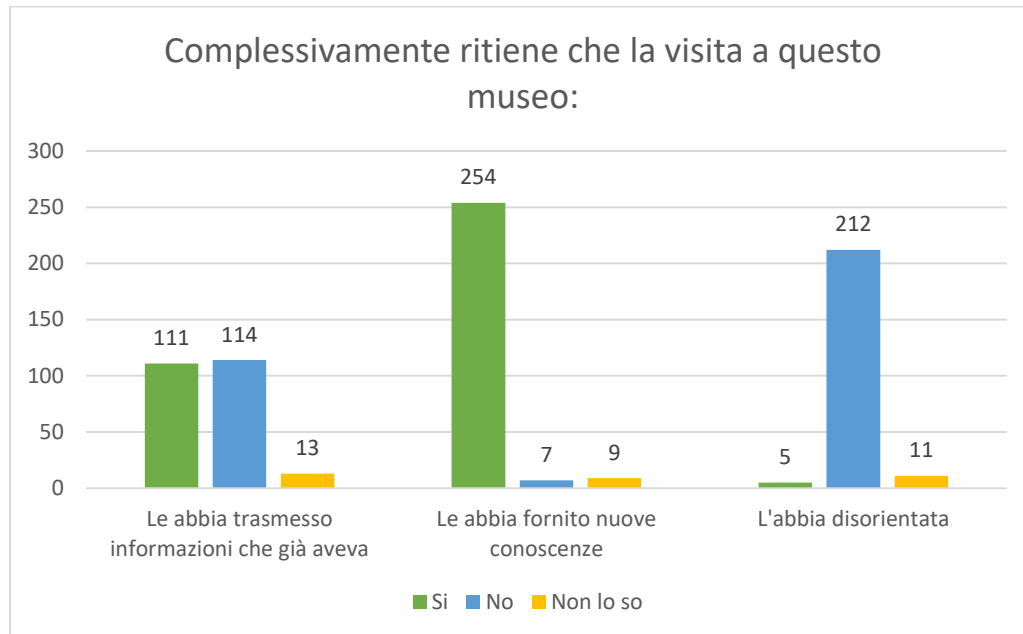


Figura 48: Risposte domanda 13

I risultati che emergono da queste risposte mostrano che, sebbene non sia elevato lo stimolo per approfondimenti che il museo dimostra di esercitare sul visitatore, il museo è comunque in grado di esercitare la propria funzione educativa riuscendo a trasmettere nuove conoscenze nei propri visitatori e questo dato può essere considerato un ottimo risultato. È molto positivo anche il risultato sul disorientamento derivante dalla visita che mostra la netta prevalenza della risposta negativa. Più incerte risultano essere le risposte sul fatto di aver ricevuto informazioni già possedute; questo dato può essere dovuto al fatto che molti visitatori già posseggono informazioni sul museo e non alla poca capacità comunicativa del museo perché come mostra la domanda sulle nuove conoscenze è evidente la netta prevalenza della risposta affermativa.

Da quest'ultima domanda sull'impatto cognitivo emerge con chiarezza che la funzione educativa del museo è espletata pienamente dal museo che riesce a trasmettere nuove conoscenze nei visitatori che li frequentano. Seppur l'esperienza museale si dimostri non del tutto stimolante per approfondimenti futuri rivela chiaramente la trasmissione di conoscenze che effettua sui propri visitatori e l'impatto cognitivo esercitato.

Il dato sulle nuove conoscenze è stato incrociato con il titolo di studio per verificare connessioni tra questi due dati.

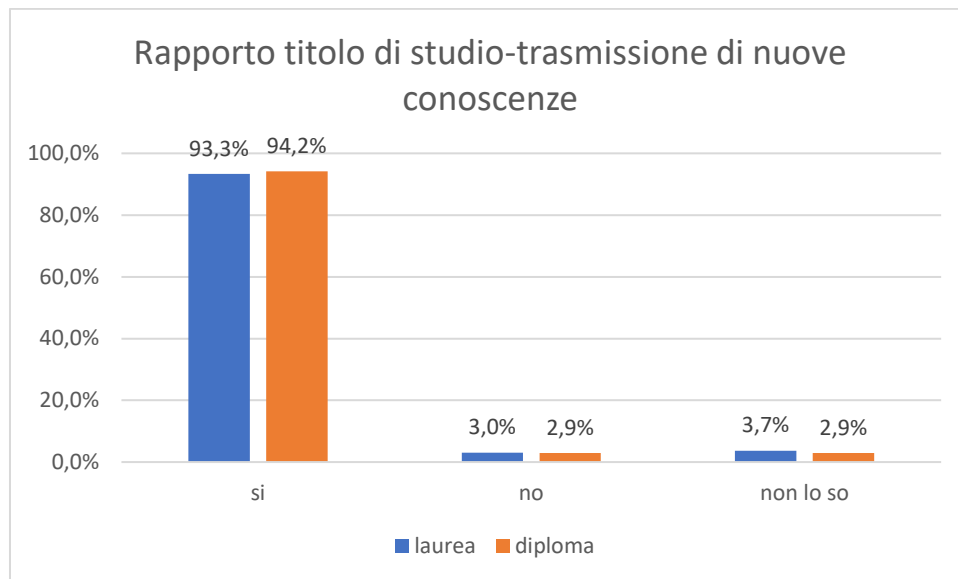


Figura 49: Rapporto tra titolo di studio e trasmissione di nuove conoscenze

Per quanto riguarda la capacità di fornire conoscenze non risulta alcuna distinzione significativa tra i laureati e i diplomati, fatto che come detto in precedenza dimostra la capacità del museo di trasmettere conoscenze, sia tra chi possiede un'istruzione più elevata sia tra una più bassa.

Sono stati confrontati i dati dei soli laureati e diplomati perché i più rappresentativi degli utenti, dato che chi possiede un titolo di studio più basso è stato solo il 12,3%.

6.2.13 L'impatto emotivo

Ultima domanda che compone il questionario riguarda la sfera più personale del visitatore chiedendo di indicare quale emozione più riflette il suo stato d'animo. È una domanda non presente in molti questionari ma che è volta a capire quale emozione si portano via i visitatori una volta usciti dal museo.

Alla domanda hanno risposto 276 utenti, e com'è possibile vedere dalle percentuali molti di loro hanno selezionato più di uno stato d'animo.

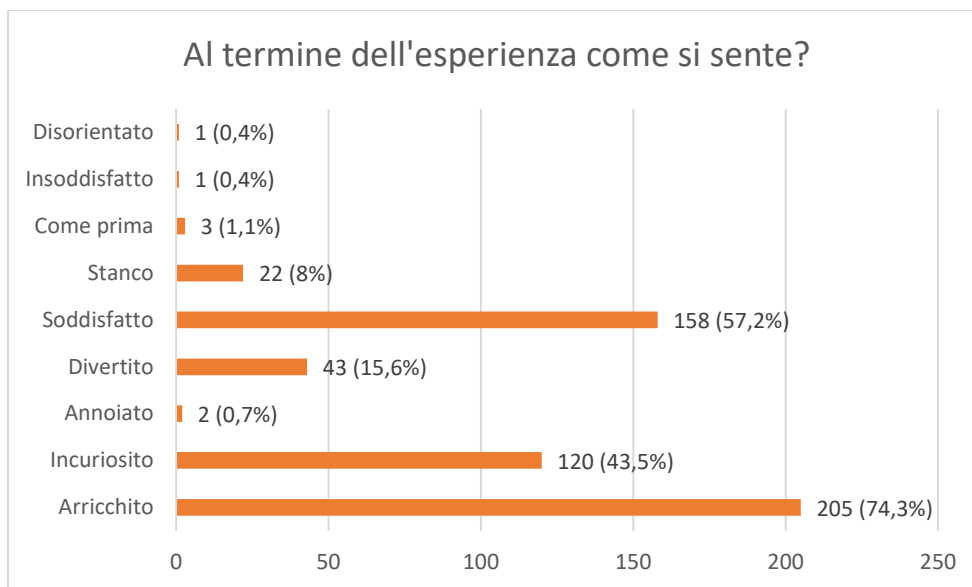


Figura 50: Risposte domanda 14

Dal grafico è possibile vedere una netta prevalenza di emozioni positive che accompagnano il visitatore; il termine che più rappresenta lo stato d'animo dei visitatori è stato "arricchito" con il 74,3% degli utenti che lo hanno selezionato, e questo è un ottimo risultato perché rappresenta la reale trasmissione di informazioni dal museo al visitatore e per questo motivo si sente arricchito dall'esperienza museale. Gli altri due termini che sono stati selezionati maggiormente sono stati "soddifatto" (con il 57,2%) e "incuriosito" (con il 43,5%). È stata una domanda che ha comportato una netta prevalenza di risposte positive, rivelando la generale soddisfazione e accrescimento culturale comportato dal museo. Dalle risposte a questa domanda si può comprendere che la generale funzione educativa, culturale e ludica del museo viene svolta con una generale soddisfazione dei visitatori ma che, valutata complessivamente con le informazioni raccolte con le precedenti domande, risulta ancora migliorabile sotto diversi aspetti e su questi si devono incentrare le politiche di miglioramento dell'offerta museale.

6.3 Possibile utilizzo dei risultati

I risultati che emergono da questa indagine inquadrano una situazione generale della frequentazione dei musei italiani che, se da un lato mostra un generale livello di soddisfazione che si attesta sui due valori più alti, evidenzia anche alcuni limiti sui quali i musei possono e devono migliorare.

La ricerca è versatile perché è in grado di fornire utili informazioni, diversificate per migliorare l'efficienza ed efficacia delle politiche museali. La prima parte del questionario, quella riguardante la sezione generale può essere un valido strumento per valutare carenze di comunicazione e marketing; la prima domanda mostra che il canale informativo attraverso cui il visitatore è venuto a conoscenza del museo è stata una conoscenza pregressa o il passaparola di amici o parenti, questo dato può essere utile per migliorare i canali informativi ufficiali come il sito web o i social network e progettare nuove campagne pubblicitarie più efficaci.

Anche la seconda domanda mostra che la metà degli utenti ha visitato il museo solo una volta, sebbene non sia un risultato negativo è comunque migliorabile cercando di ampliare la parte degli utenti che visita un museo più volte così come un'azienda vuole portare il consumatore al riacquisto.

La parte sulla soddisfazione per i servizi aggiuntivi è quella che dovrebbe maggiormente spingere le singole realtà museali al miglioramento dei propri servizi e all'incentivazione nel loro utilizzo. Come è stato illustrato nel paragrafo precedente l'utilizzo dei servizi aggiuntivi, *in primis* i supporti alla visita, influenzano la soddisfazione generale per l'esperienza e da questa sono influenzati, per questo motivo ogni museo dovrebbe cercare di offrire prodotti d'eccellenza che rispecchino le esigenze dei visitatori per fare in modo non solo che si verifichi il loro utilizzo ma che da essi possa accrescere anche la loro soddisfazione. Il mancato interesse nell'utilizzare i servizi per l'accoglienza mostra la poca capacità del museo di attrarre verso tali servizi il proprio pubblico e questo può essere un dato utile per migliorare le politiche di comunicazione museali non solo per attrarli al museo ma anche nell'utilizzo dei servizi stessi. Dato l'influenza che esercita l'utilizzo di supporti alla visita nella soddisfazione generale del visitatore questo dovrebbe essere sicuramente il primo aspetto che i musei dovrebbero cercare di migliorare per rendere la visita più completa e assolvere in modo migliore anche la propria funzione educativa, ma per un museo *market-*

oriented anche l'utilizzo del servizio bookshop e caffetteria dovrebbe essere maggiormente incentivato.

Gli aspetti sulla soddisfazione per i vari aspetti dell'offerta museale forniscono ulteriori elementi di approfondimento per ogni realtà museale, gli aspetti che maggiormente dovrebbero essere osservati e che potrebbero comportare un miglioramento per la soddisfazione sono quelli sugli orari di apertura e l'interattività della collezione, dati supportati oltre che dalla misurazione della soddisfazione anche da alcuni suggerimenti che sono stati lasciati. Questi due aspetti sono quelli che sono risultati più critici per i visitatori, insieme ai luoghi di sosta e riposo, e sono quelli su cui le politiche di miglioramento del museo si dovrebbero maggiormente concentrare.

L'ultima parte del questionario era quella dedicata all'impatto cognitivo esercitato dal museo e seppur i risultati siano positivi in quanto la trasmissione di conoscenze è testimoniata da un alta percentuale di utenti, un aspetto su cui i musei dovrebbero spendere maggiormente attenzione è quello sullo stimolo ad approfondimenti futuri; la funzione educativa del museo infatti non si dovrebbe limitare alla sola trasmissione di conoscenze, sebbene sia comunque l'aspetto più importante, ma anche dare stimoli per approfondimenti futuri.

La parte sui dati sociodemografici infine mostra una netta prevalenza tra i visitatori di donne, un'età compresa tra i 26 e i 55 anni e un titolo di studio elevato. Questi dati sono stati confrontati con i dati ottenuti dal lavoro di Solima del 2020¹³¹ e da questo confermati, ma anche dai dati forniti dal Museo degli Innocenti: i dati forniti dal questionario della Regione Toscana infatti mostrano sempre la generale tendenza di una frequentazione più femminile del museo, con il 63%, in possesso di laurea per il 59,8% degli utenti o di diploma per il 28,3%. Circa il dato sull'età è stato più complesso il confronto per la diversa suddivisione delle fasce, ma si può riscontrare la tendenza di una frequentazione su età medio-alte con il 34,8% di utenti tra i 46 e 65 anni e il 22,9% tra i 18 e 30 anni.

Questi elementi inquadrano il visitatore tipo del museo e se da una parte è utile per capire il proprio pubblico di riferimento e offrire un'esperienza adeguata, dall'altro è utile anche per capire le fasce di popolazione meno rappresentate.

¹³¹ <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/12/Primi-risultati-dellindagine-condotta-sui-pubblici-dei-musei-italiani-durante-il-lockdown.pdf>

Capire le scelte della non visita è un aspetto particolarmente difficile da comprendere ma dovrebbe essere effettuato da ogni museo che si voglia inserire nel mercato competitivo, e attraverso lo studio degli utenti che fanno parte della minoranza è possibile comprendere le sue esigenze per poterle soddisfare e incentivare, pur mantenendo la propria integrità, anche altri visitatori della stessa categoria alla frequentazione del museo.

Ogni realtà museale è diversificata dall'altra ma la soddisfazione e l'impatto cognitivo sono due elementi che dovrebbero essere comuni a tutte. Attraverso questo questionario e dall'analisi dei dati che ogni museo ritiene opportuno incrociare è possibile comprendere le varie criticità che gli utenti riscontrano nella propria esperienza e attuare politiche che possano migliorarle.

Data l'apertura del questionario a tutti gli utenti che hanno frequentato un museo, non è possibile associare i risultati ad un museo specifico, e questo fatto non permette di fornire delle indicazioni pratiche sulle migliorie necessarie, ma fornisce un quadro d'insieme della percezione museale da parte del suo pubblico e delle indicazioni teoriche da seguire.

CONCLUSIONI

Il progetto di ricerca esposto in questa tesi è nato con l'obiettivo di progettare una metodologia e uno strumento di analisi per la valutazione della *customer satisfaction* con la collaborazione di CoopCulture e il Museo degli Innocenti, museo in cui sarebbe dovuta avvenire la somministrazione del questionario ideato.

Nella prima parte della tesi sono stati studiati l'evoluzione e aziendalizzazione del museo, da un luogo di conservazione chiuso su sé stesso ad un'istituzione al servizio della comunità e come tale, erogatrice di servizi inserita nel mercato competitivo. Sono state esaminate le varie metodologie di analisi della *customer satisfaction* da quelle più strettamente collegate all'ambito economico come il modello SERVQUAL, SERVPERF E KANO, a quelle più "umanistiche" e collegate maggiormente con il museo. Tra i vari strumenti d'analisi esaminati è stato scelto quello che per gli obiettivi di questa tesi è stato ritenuto il più idoneo: il questionario. Il questionario nonostante presenti degli svantaggi data la natura poco flessibile è stato considerato come lo strumento che meglio soddisfa le esigenze di natura qualitativa e quantitativa e dopo un'attenta analisi degli studi svolti sui visitatori in Italia e all'estero, è stata progettata la versione del questionario. Gli obiettivi del questionario realizzato sono quelli di analizzare in primo luogo la soddisfazione del visitatore per l'esperienza museale e i servizi aggiuntivi e in secondo luogo l'impatto cognitivo esercitato dal museo stesso sui propri utenti. La prima versione del questionario comprendeva 15 domande più 3 sui dati sociodemografici, questa è stata sottoposta a un *pretesting* per valutare l'efficacia dello strumento. Il pretest è stata una fase cruciale per valutare il lavoro svolto fino a questo momento e ha dimostrato la sua validità permettendo di correggere quelle criticità che in un primo momento non erano state valutate tali. Le criticità riscontrate, quando possibile, sono state eliminate per permettere una maggior funzionalità dello strumento, e il questionario definitivo si presenta con 14 domande (più 3), data la natura particolarmente complessa di una domanda che è stato deciso di togliere.

Una volta terminata la progettazione dello strumento per la rilevazione dei dati è stato necessario trovare un canale per la somministrazione dato che la diffusione della pandemia da Covid-19 ha comportato la chiusura dei musei. È stato scelto di

creare una *websurvey* che ricalcasse, nei limiti del possibile e con gli accorgimenti necessari che uno strumento diverso comporta, il questionario ideato per essere cartaceo e pubblicato su Facebook, il social network ritenuto più idoneo per la sua diffusione. Il riscontro che ha avuto nei dieci giorni di pubblicazione è stato notevole con un totale di 277 questionari compilati. L'analisi dei risultati ha mostrato una generale soddisfazione dei visitatori per l'esperienza museale e per i servizi aggiuntivi, ma ha mostrato anche una tendenza diffusa al mancato utilizzo di tali servizi. Dall'incrocio dei dati sui servizi utilizzati e la soddisfazione è emerso come coloro che utilizzano un supporto alla visita risulti più soddisfatta rispetto a chi visita il museo liberamente e anche che chi utilizza bookshop e caffetteria siano coloro che più sono soddisfatti. Questi dati risultano molto utili per ampliare e migliorare l'offerta museale cercando di incentivare l'utente all'utilizzo di tali servizi. L'analisi dei dati ha mostrato anche la generale trasmissione di conoscenze dal museo all'utente, anche se si dimostra meno capace di stimolare approfondimenti futuri. I dati delineano infine una maggior presenza di donne, di una fascia d'età compresa tra i 26 e i 55 anni e di titolari di una laurea. I dati sociodemografici confermano le precedenti ricerche condotte in Italia con visitatori tendenzialmente giovani in possesso di un titolo di studio elevato.

Data la natura dei dati, non specifici di una realtà museale, ma riferiti a una visita museale pregressa, ovunque fosse, non è possibile attraverso questi dare vita a quei cambiamenti pratici necessari per migliorare l'esperienza di visita e aumentare la soddisfazione, ma sono in grado di dare un nuovo punto di vista ai musei sulla propria situazione e riflettere con più attenzione su quegli aspetti che da questa ricerca risultano più critici.

Il questionario realizzato è risultato essere uno strumento efficace per la misurazione della *customer satisfaction* e l'impatto cognitivo, che spero possa trovare applicazione nelle varie realtà museali.

RINGRAZIAMENTI

Per lo svolgimento di questa tesi ringrazio CoopCulture e il Museo degli Innocenti che hanno permesso la realizzazione del progetto e messo a disposizione, oltre la sede del museo, anche i propri dati e la propria esperienza.

Per il sostegno e la fiducia che sempre mi è stata dimostrata ringrazio la mia famiglia, mia mamma, mia sorella, mia nipote e i miei zii.

Ringrazio il mio migliore amico, il mio coinquilino, il mio fidanzato, Matteo, per aver sempre creduto in me, per avermi sostenuto in tutte le mie scelte e per aver preparato la cena ogni volta che, troppo concentrata, non sapevo fosse già così tardi.

Ringrazio tutti coloro che mi hanno aiutato in modi differenti e ringrazio i miei amici che tra una risata e uno Spritz mi sono rimasti vicino fino alla fine facendo il tifo per me.

GRAZIE.

Allegato 1: Questionario definitivo

Questionario per l'analisi della soddisfazione del visitatore presso il Museo degli Innocenti di Firenze

Gentile visitatore, le consegniamo questo questionario perché alla fine della visita lo possa compilare in piena sincerità così da fornirci elementi importanti per comprendere il suo grado di soddisfazione e capire su quali elementi lavorare ancora perché il nostro servizio possa soddisfare pienamente le sue aspettative. Grazie per la sua preziosa collaborazione.

- 1 Com'è venuto a conoscenza del museo?
 - Sito del museo
 - Da amici e parenti
 - Dépliant
 - Social media (facebook, instagram)
 - Lo conoscevo già
 - Altro.....
- 2 È la prima volta che visita questo museo?
 - SI
 - NO
 - 2.1 Se no, quante volte lo ha già visitato?
 - 1
 - da 2 a 5
 - più di 5
- 3 Per quale motivo è venuto al museo?
 - Interesse per i temi trattati
 - Interesse per la mostra temporanea
 - Per il servizio di bookshop
 - Per visitare un museo che non aveva mai visto
 - Per studio
 - Per accompagnare amici/ parenti
 - Come parte di un viaggio organizzato
 - Perché le è stato consigliato
 - Per partecipare a evento/attività
 - Per svago
 - Altro.....
- 4 Rispetto al tempo che aveva a disposizione come giudica la sua visita?
 - Sono riuscito a vedere tutto ciò che volevo
 - Vorrei tornare per approfondire meglio
 - Non sono riuscito a vedere tutto
 - Pensavo che la visita richiedesse più tempo

5 Ha effettuato la visita:

- Con guida stampata
- Con audioguida
- Con visita guidata
- Liberamente

5.1 Se ha usufruito di uno strumento per la visita si ritiene soddisfatto?

- Completamente
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- Non valutabile

6 Ha usufruito dei servizi per l'accoglienza, quali bookshop, audioguide o caffetteria?

- Sì
- No

6.1 Se no, come mai?

- Non avevo interesse a usufruire di tali servizi
- Non ho trovato la segnaletica che li indicassero
- Non rispecchiavano le mie aspettative
- Erano troppo costosi
- Mancanza di tempo

6.2 Se sì, è soddisfatto per:

	Completamente	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non valutabile
Le scelte editoriali del bookshop					
Le proposte di souvenir					
Le proposte della caffetteria					
La cortesia del personale					

6.3 Se ha acquistato prodotti dal bookshop, per quale scopo?

- Curiosità
- Approfondimento
- Ricordo
- Regalo

7 Il museo ha soddisfatto le sue aspettative?

- Completamente
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla
- Non valutabile

8 Del museo ha apprezzato:

	Completamente	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non valutabile
La collezione permanente					
La mostra temporanea					
I luoghi di sosta e di riposo					
I materiali informativi					
I supporti multimediali					
Gli orari di apertura					
La professionalità del personale					

9 Suggestimenti:

10 Rispetto alle sue esigenze informative di cosa ha avuto maggiormente bisogno?

- Informazioni generali sull'edificio
- Informazioni sulla storia delle collezioni
- Informazioni più approfondite
- Informazioni d'orientamento sul percorso di visita
- Segnalazione delle opere più importanti

11 In che misura le conoscenze da lei possedute l'hanno aiutata a comprendere le collezioni?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

12 In che misura la visita l'ha stimolata ad approfondire ulteriormente i temi trattati?

- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per niente

13 Complessivamente ritiene che la visita a questo museo:

- Le abbia trasmesso informazioni che già aveva si no non lo so
- Le abbia fornito nuove conoscenze si no non lo so
- L'abbia disorientata si no non lo so

14 Al termine di questa esperienza si sente:

- Arricchito
- Incuriosito
- Annoiato
- Divertito
- Soddisfatto
- Stanco
- Come prima
- Insoddisfatto
- Disorientato

Sesso F M

Età

- Meno di 25
- 26-55
- Più di 56

Titolo di studio

- Licenza elementare
- Licenza media
- Diploma
- Diploma professionale
- Laurea

Residenza (indicare solo la provincia):

La soddisfazione dei visitatori dei musei

Il presente questionario ha lo scopo di analizzare la soddisfazione dei visitatori dei Musei italiani per poter migliorare l'offerta dei servizi a disposizione del visitatore. Quando hai visitato l'ultima volta un Museo? Se hai a disposizione qualche minuto pensa alla tua ultima visita per rispondere in modo sincero alle domande così da poter fornire elementi importanti per valutare la tua soddisfazione. Grazie per la collaborazione

1. Com'è venuto a conoscenza del museo?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Sito del museo
- Da amici e parenti
- Dèpliant
- Social media (facebook, instagram)
- Lo conoscevo già

Altro: _____

2. Ha visitato più volte il museo?

Contrassegna solo un ovale.

- sì *Passa alla domanda 3.*
- no *Passa alla domanda 4.*

Passa alla domanda 4.

3. Quante volte lo ha visitato?

Contrassegna solo un ovale.

- 1
- Da 2 a 5
- Più di 5

4. Per quale motivo è andato al museo?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Interesse per i temi trattati
- Interesse per la mostra temporanea
- Per il servizio di bookshop
- Per visitare un museo che non avevo mai visto
- Per studio
- Per accompagnare amici e parenti
- Come parte di un viaggio organizzato
- Perché me lo hanno consigliato
- Per svago

Altro: _____

5. Rispetto al tempo che aveva a disposizione come giudica la visita?

Contrassegna solo un ovale.

- Sono riuscito a vedere tutto ciò che volevo
- Vorrei tornare per approfondire meglio
- Non sono riuscito a vedere tutto
- Pensavo che la visita richiedesse più tempo

6. Ha effettuato la visita:

Contrassegna solo un ovale.

- Con guida stampata
- Con audioguida
- Con visita guidata
- Liberamente *Passa alla domanda 8.*

Passa alla domanda 8.

7. Quanto si ritiene soddisfatto dello strumento utilizzato?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente

8. Ha usufruito dei servizi per l'accoglienza, quali bookshop, caffetteria?

Contrassegna solo un ovale.

- Sì *Passa alla domanda 10.*
- No *Passa alla domanda 9.*

Passa alla domanda 12.

Se non utilizzati

9. Come mai?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Non avevo interesse a usare tali servizi
- Non li ho individuati
- Non rispecchiavano le mie aspettative
- Erano troppo costosi
- Mancanza di tempo

Passa alla domanda 12.

Se utilizzati

10. Si ritiene soddisfatto per:

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Completamente	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non valutabile
Le scelte editoriali del bookshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le proposte di souvenir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le proposte della caffetteria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cortesia del personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Se ha acquistato prodotti dal bookshop, per quale motivo?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Curiosità
- Approfondimento
- Ricordo
- Regalo
- Non ho acquistato

12. Il museo ha soddisfatto le sue aspettative?

Contrassegna solo un ovale.

	1	2	3	4	5	
Per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Completamente

13. Del museo ha apprezzato:

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Molto	Abbastanza	Poco	Per nulla	Non valutabile
La collezione permanente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La mostra temporanea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I luoghi di sosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I materiali informativi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I supporti multimediali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gli orari di apertura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La professionalità del personale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Suggerimenti

15. Rispetto alle sue esigenze informative di cosa ha avuto maggiormente bisogno?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Informazioni generali sull'edificio
- Informazioni sulla storia delle collezioni
- Informazioni più approfondite
- Informazioni d'orientamento sul percorso di visita
- Segnalazione delle opere più importanti

Altro: _____

16. In che misura le conoscenze da lei possedute l'hanno aiutata a comprendere le collezioni?

Contrassegna solo un ovale.

1	2	3	4	5	
Per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Completamente

17. In che misura la visita l'ha stimolata ad approfondire ulteriormente i temi trattati?

Contrassegna solo un ovale.

1	2	3	4	5	
Per nulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> Completamente

18. Complessivamente ritiene che la visita a questo museo:

Contrassegna solo un ovale per riga.

	Sì	No	Non lo so
Le abbia trasmesso informazioni che già aveva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le abbia fornito nuove conoscenze	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'abbia disorientata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Al termine dell'esperienza come si sente?

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Arricchito
- Incuriosito
- Annoiato
- Divertito
- Soddisfatto
- Stanco
- Come prima
- Insoddisfatto
- Disorientato

Dati personali

20. Sesso

Contrassegna solo un ovale.

- Maschio
- Femmina

21. Età

Contrassegna solo un ovale.

- Meno di 25
- 26-55
- Più di 56

22. Titolo di studio

Contrassegna solo un ovale.

- Licenza elementare
- Licenza media
- Diploma
- Diploma professionale
- Laurea

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli

Allegato 3: Suggerimenti espressi nel questionario online

- La visita è stata effettuata secondo le limitazioni delle normative vigenti
- Più interattività con la collezione permanente
- Ampliare orari di visita
- Mostra temporanea noiosa renderla più interessante magari più interattiva
- Musei aperti anche la sera
- Concedere più tempo per la sosta nelle varie stanze museali.
- Aumentare i giorni d'apertura (ovviamente in caso di zona gialla)
- Avere i musei con orari più flessibili
- Non ho risposto alla domanda sui servizi aggiuntivi come bookshop o caffetteria perché non presenti. Secondo me è la situazione della maggioranza dei piccoli musei italiani e va tenuta in considerazione.
- I grandi musei dovrebbero avere più riguardi nei confronti delle persone con problemi di deambulazioni...magari avere all'interno anche delle sedie a rotelle da poter noleggiare a chi lo richiede per problemi di deambulazioni....
- Penso che visitare i musei sia sempre una nuova scoperta e ci si arricchisce soprattutto quelli artistici

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2018). *Annual report 2018 Mus.e*. Firenze: <http://musefirenze.it/doc-area/AR-2018-v14-web.pdf>.
- AA.VV. (Aprile 1997). Un modello semiquantitativo per la valutazione della soddisfazione del cliente. *Micro & Macro Marketing*, Fascicolo 1.
- Alunno, V. (2017). Le tecnologie multimediali per la fruizione museale e l'esperienza dei visitatori. Prima indagine sui Musei Civici di Palazzo Buonaccorsi a Macerata. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage n.15*, 265-295.
- Ashworth, J., & Johnson, P. (1996). Sources of "Value for Money" for Museum Visitors: Some Survey Evidence. *Journal of Cultural Economics* 20, 67-83.
- Avorio, A. (1999). *Il marketing dei musei, Milano*. Milano: Edizioni Seam.
- Bailey, K. (1995). *Metodi della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.
- Bailey, K. (2006). *Metodi della ricerca sociale, Vol. 2: l'inchiesta*. Bologna: Il Mulino.
- Basso, A., & Funari, S. (2004 vol.28 n.3). A Quantitative Approach to Evaluate the Relative Efficiency of Museums. *Journal of Cultural Economics*, 195-216.
- Berger, & al. (1993). Kano's Methods for Understanding Customer-defined Quality. *Hinshitsu: the Journal of the Japanese Society for Quality Control*.
- Bollo, A. (2004). *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*. Bologna: Istituto per i beni artistici, culturali e naturali.
- Bollo, A. (2009). L'osservazione nei visitor studies a livello internazionale. Uno sguardo lungo un secolo. In A. L. di), *L'archeologia e il suo Pubblico*. Associazione Civita, Giunti.
- Bollo, A. (2016). *Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli osservatori dei musei nell'esperienza internazionale*. Roma: Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. Direzione generale Musei. Quaderni della valorizzazione NS 2.
- Bollo, A., & Fondazione Fitzcarraldo (a cura di). (2003). *Indagine sul pubblico dei musei lombardi*. Milano: Regione Lombardia.
- Bounia, A., Nikiforidou, A., Nikonanou, N., & Matossian, A. D. (2012). Voices from the Museum: Survey Research in Europe's National Museums. *EuNaMus Report No 5*.
- Busacca, B., & Bertoli, G. (2012). *Customer value: soddisfazione fedeltà e valore*. Milano: Egea.
- Carman, J. (1990). Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Serqual Dimension. *Journal of Retailing*, 66.
- Cervai, S., & Cian, L. (Aprile 2013). Dal ServQual al ServPerval: l'evoluzione della misurazione della qualità del servizio. *micro & macro marketing*, Anno XXII, N.1.
- Chirieleison, C. (2002). *La gestione strategica dei musei*. Milano: Giuffrè editore.
- Chong, D. (2002). *Arts management*. London: Routledge.
- Coomber, R. (1997). Using the internet for survey research. *Sociological research online vol. 2 n.2*.
- Corbetta, P. (2014). *Metodi e tecniche della ricerca sociale*. Bologna: Il Mulino.

- Costabile, M. (1999). *Un Modello Dinamico di Customer Loyalty*. Sda Bocconi, Osservatorio di Marketing, Working paper n.52.
- Cote, J. A., & Giese, J. L. (Volume 2000 No. 1). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*.
- Cronin, J. J., & Taylor, A. S. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*, 56.
- Ferrarese, (. c. (2015). *Profili di management delle istituzioni museali*. Venezia: Libreria Editrice Cafoscarina srl.
- Filipponi, .., Mazzocchi, E., & Sebregondi, L. (2016). *Il museo degli Innocenti*. Mandragora.
- Floyd , J., & Fowler, J. (2013). *Survey Research Methods*. SAGE Publications.
- Gavazzoli, M. L. (2011). *Manuale di museologia*. Milano: Rizzoli Etas.
- Gerson, R. F. (1995). *Come misurare la soddisfazione del cliente: una guida per realizzare un servizio di qualità*. Milano: Franco Angeli.
- Gerson, R. F., & Machosky, B. (1993). *Measuring Customer Satisfaction: A Guide to Managing Quality Service*. Course Technology Crisp.
- Gosling, S. D. (2004). Should we trust web-based studies? A comparative analysis of six perceptions about Internet questionnaires. *American Psychologist*, 59(2), 93-104.
- Grandinetti, R. (2002). *Concetti e strumenti di marketing: il ruolo del marketing tra produzione e consumo*. Milano: Etas.
- Greenhill, E. H. (1996). *Museums and their visitors*. London: Routledge.
- Greenlaw, C. e.-W. (2009). A comparison of web-based and paper-based survey methods: Testing assumptions of survey mode and response cost. *Evaluation Review* 33, 464-480.
- Guido, G., Bassi, F., & Peluso, A. (2010). *La soddisfazione del consumatore: la misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*. Milano: Franco Angeli.
- Hayes, B. E. (2007). *Misurare la soddisfazione dei clienti*. Milano: Franco Angeli.
- Istat. (2019). *Annuario Statistico Italiano 2019*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica.
- Jones, T., & Sasser, E. (1995). Why satisfied customer defect. *Harvard Business Review*.
- Kano, N. (1984). Attractive Quality and Must-be Quality. *Hinshitsu: the Journal of Japanese society for Quality Control*.
- Kaplan, R., & Norton , D. (1992). The balance scorecard: measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, n.70 vol.1 .
- Labow, P. (1980). *Advanced questionnair design*. Cambridje: Abt Book.
- Li, T., & Wu, H. C. (2015). An Empirical Study of the Effects of Service Quality, Visitor Satisfaction, and Emotions on Behavioral Intentions of Visitors to the Museums of Macau. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 16:1, 80-102.
- Liani, S. (2017). *Pretest. Un approccio cognitivo*. Torino: Franco Angeli.
- Magliacani, M. (2008). Cambiamento ed innovazione nei musei: verso la "cultura" del controllo. *Controllo di gestione*, inserto n.5.
- Malraux, A. (2017). *Il museo immaginario*. Allemandi.

- Manfreda, K. L. (2002). Design of Web survey questionnaires Three basic experiments. . *Journal of Computer-Mediated Communication*, 7(3).
- Maresca Compagna, A. (2005). *Strumenti di valutazione per i musei italiani, esperienze a confronto* . Roma: Gangemi editore.
- Matzler, K., & Hinterhuber, H. H. (1998). *How to make product development projects more successful by integrating Kano's Model of customer satisfaction into quality function development*. Technovatio.
- Mauceri, S. (2003). *Per la qualità del dato nella ricerca sociale. Strategie di progettazione e conduzione dell'intervista con questionario*. Torino: Franco Angeli.
- Mazzolini, R. (2002). *Andare al museo. Motivazioni, comportamenti e impatto cognitivo*. Collana Quaderni Trentino Cultura - n° 6.
- Mey, L. P., & Badaruddin, M. (2010). SERVICE QUALITY, VISITOR SATISFACTION AND BEHAVIOURAL INTENTIONS: PILOT STUDY AT A MUSEUM IN MALAYSIA. *JOURNAL OF GLOBAL BUSINESS AND ECONOMICS*. VOL 1. N 1.
- Mikulic, J. (2007). The Kano model-A review of its application in marketing research from 1984- 2006. https://www.researchgate.net/publication/228434290_The_Kano_model-A_review_of_its_application_in_marketing_research_from_1984-2006.
- Moody, E. (2000). Ripensare al museo d'arte come risorsa educativa Il museo relazionale: riflessioni ed esperienze europee, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli, 2000. In B. S. di), *Il museo relazionale: riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli.
- Oliver, R. L. (1999, Vol 63 n.4). Whence Customer Loyalty? *Journal of marketing*, p. 33-44.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the Servqual Scale. *Journal of Retailing*, 67.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (Gennaio 1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, Vol. 58.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (Primavera 1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Volume 64, N.1 .
- Petrick, J. (2002). Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*, 34.
- Petrick, J. F. (2004). First Timers' and Repeaters' Perceived Value. . *Journal of Travel Research* 42.
- Pressel, S. e. (2004). *Methods for testing and evaluating survey question*. New york: Wiley.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994). Service Quality: New Directions in Theory and Practice. *London Sage Publication*.
- Sahar, S., & Mohammadbagher , G. (Jan 2012). The measurement of service quality by using SERVQUAL and quality gap model. *Indian Journal of Science and Technology*, Vol.5 n.1.
- Smith, A. (1995). Measuring Service Quality: Is Servqual Now Redunant? *Journal of Marketing Management*, 11.
- Solima, L. (2000). *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*. Roma: Gangemi.
- Solima, L. (2001). *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*. Gangemi editore.
- Solima, L. (2001). Marketing strategico per la gestione dei musei. In A. Valentino, G. Mossetto, & (. c. di), *Museo contro museo: le strategie, gli strumenti, i risultati*. Firenze: Giunti.
- Solima, L. (2008). Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca. In A. Bollo, *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*. Milano: Franco Angeli.

- Solima, L. (2008). Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca. In (. c. Bollo, *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*. Milano: Franco Angeli.
- Solima, L. (2012). *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Mibac. Quaderni della valorizzazione 1.
- Solima, L. (2012). *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*. Mibac. Quaderni della valorizzazione 1.
- Solima, L., & Bollo, A. (2002). *I musei e le imprese. Indagine sui servizi di accoglienza nei museo statali italiani*. Napoli: Electa.
- Suarez-Balcazar, Y. B.-R. (2009). Using the Internet to conduct research with culturally diverse populations: Challenges and opportunities. Cultural diversity and ethnic minority. *diversity and ethnic minority. American Psychological Association, 15(1)*, 96-104.
- Synodinos, N. E. (2003). The "art" of questionnaire construction: some important considerations for manufacturing studies. *Integrated Manufacturing Systems, Vol 14, n. 3*.
- Tamma, M., & Curtolo, A. (2009). Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti. In M. Rispolo, & G. Brunetti, *Economia e management delle aziende di produzione culturale* (p. 57-82). Bologna: Il Mulino.
- Tanese, A., Negro, G., & Gramigna, A. (2003). *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche, valutare la qualità percepita dai cittadini*. Roma: Rubbettino.
- Toepoel, V. D. (2009). Design of web questionnaires: The effects of the number of items per screen. . *Field Methods, 21(2)*, 200-213.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The journal of marketing 52*.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. . *The Journal of Marketing, 60*.

SITOGRAFIA

<http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom>

<https://www.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/feed/pdf/DM%20del%2023%20dicembre%202014-imported-49315.pdf>

http://www.fizz.it/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2003-bucchi_neresini_zambonin.pdf

<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2007/2/numero207.gif>

<https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2004-01-22;42>

www.jstor.org/stable/41810852

<http://musefirenze.it/doc-area/AR-2018-v14-web.pdf>

http://cultura.cedesk.beniculturali.it/link-europa-creativa.aspx?audience_development

https://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/musei_lombardia.pdf

<https://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/l/libri/pdf/bollo.pdf>

http://www.museiincomuneroma.it/it/dicono_di_noi/customer_satisfaction

<http://musmed.provincia.livorno.it/fileadmin/museo/Quaderni/25/Customer.pdf>

<https://www.msn.unipi.it/wp-content/uploads/2018/08/Analisi-fruizione-2017.pdf>

<https://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/article/view/1645/1167>

<https://www.istitutodeglinnocenti.it/>

<https://www.museodeglinnocenti.it/storia/>

<https://www.museodeglinnocenti.it/percorsi-espositivi/>

<https://www.istitutodeglinnocenti.it/content/Museo-Aperto>

<https://www.youtube.com/watch?v=UE36l2IPaUk&feature=youtu.be>

https://www.istitutodeglinnocenti.it/sites/default/files/ammin_trasp/2020/delibera_20_2020_alleg_a.pdf

<https://www.museodeglinnocenti.it/wp-content/uploads/2019/10/DOWNLOAD-Personecon-disabilita%CC%80-cognitive.pdf>

https://www.facebook.com/museodeglinnocenti/?ref=page_internal

https://www.coopculture.it/pdf/dossier_identita-2016_ita.pdf

https://www.istitutodeglinnocenti.it/sites/default/files/ammin_trasp/2020/delibera_20_2020_alleg_a.pdf

<https://www.regione.toscana.it/-/scheda-di-rilevazione-sui-visitatori-dei-musei>

<https://www.regione.toscana.it/documents/10180/320308/Musei%20della%20Toscana,%20rapporto%202013/0c1b0d8c-8cfe-436b-ae1d-5a1deba162e8>

<http://musmed.provincia.livorno.it/fileadmin/museo/Quaderni/25/Custom.pdf>

<https://docplayer.it/9936093-Indagini-di-customer-satisfaction-nei-musei-del-sistema-museale-provinciale.html>

<https://sandrosavoldelli.wordpress.com/2018/10/03/procedure-di-pre-test-di-un-questionario/>

http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Pretest_Liani%20201.pptx

<https://www.dors.it/alleg/newcms/201306/questionario.pdf>

<https://www.researchgate.net/publication/231419195>

<https://www.researchgate.net/publication/258858961> Internet come strumento di ricerca Linee guida per la creazione di web survey

<https://fddocuments.in/reader/full/chapter-12-data-envelopment-analysis>

<http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2020/12/Primi-risultati-dellindagine-condotta-sui-pubblici-dei-musei-italiani-durante-il-lockdown.pdf>