



Università
Ca' Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

**La gestione museale in epoca postmoderna:
Thomas Krens e il caso Guggenheim**

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Cristina Baldacci

Correlatore

Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Laureanda

Giulia Cirimbilli
Matricola 877614

Anno Accademico

2019 / 2020

*"E adesso so che bisogna alzare le vele e prendere i venti del destino,
dovunque spingano la barca."*

George Gray-
Edgar Lee Masters

Indice

Introduzione	4
Capitolo I – Il museo: evoluzione o declino?	
1.1 Il sistema dell'arte contemporanea: i «mercanti nel tempio»	8
1.2 L'industria culturale e il museo per il consumo di massa	22
Capitolo II – Il Guggenheim ed il sistema dell'arte negli Stati Uniti	
2.1 Storia e collezione	33
2.2 Assetto istituzionale e finanziamento	41
2.2.1 La Fondazione ed il Solomon R. Guggenheim Museum di New York	45
2.2.2 Le altre sedi: Venezia, Bilbao, Abu Dhabi e i musei partner	54
2.3 Il sistema dell'arte negli Stati Uniti e in Italia: appunti per un confronto	66
Capitolo III – Thomas Krens. Dirigere il museo «in un mondo di consumatori»	
3.1 Efficienza, economia e intuito	78
3.2 La nascita di una strategia	80
3.3 L'impero Guggenheim si espande: verso una politica di internazionalizzazione	88
3.4 <i>Superstar museum, brand</i> e grandi architetture	108
3.5 Critiche all'operato di Krens: tra valore artistico e valore economico	116
Conclusione	130
Bibliografia	135
Sitografia	140
Videografia	145
Elenco delle immagini	146

Introduzione

Molti definiscono la cultura postmoderna come il passaggio dall'era della produzione industriale a quella della produzione di merci, un periodo caratterizzato dalla società dei consumi, dalla società delle informazioni o dei media, in cui le modalità industriali entrano in settori come l'arte¹.

Tra i vari studi sociologici che si intersecano con questo argomento, emergono gli studiosi Bourdieu, Adorno e Horkheimer che nei loro scritti propongono una connessione tra arte ed economia.

Essi elencano numerosi aspetti che permettono di delineare una società radicalmente cambiata rispetto al passato e molto più interessata all'aspetto esperienziale ed emotivo delle attività che si svolgono. In particolare, il lavoro di Adorno e Horkheimer, seppur pubblicato nel 1947², sembrerebbe essere adatto alla società contemporanea ed in relazione con l'attività svolta al Guggenheim da Thomas Krens, il quale è stato direttore della Fondazione R. Solomon Guggenheim dal 1988 al 2008, contribuendo in maniera innovativa alla cultura ed al sistema dell'arte contemporanea, introducendo l'aspetto economico all'interno della gestione museale.

Prima del suo arrivo, il museo Guggenheim risentiva di una situazione economica molto instabile e non godeva più del successo avuto durante i primi anni. Con il tempo, Krens tentò di rivitalizzare l'istituzione, assecondando le nuove necessità imposte dall'industria culturale e mantenendo viva una certa consapevolezza dei limiti dell'istituzione museale e delle regole imposte dal contesto sociale e culturale. Krens stesso, in una conferenza presso la Ball State University (2000), ha parlato dell'importanza di riconoscere certi aspetti, facendo riferimento alla sua esperienza. Durante la sua carriera si è trovato a riflettere sui meccanismi che si innescano entrando in un museo: nel caso di istituzioni che conservano manufatti greci, ad

¹ R. Krauss, *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*, in "The MIT Press", October, vol. 54, 1990, pp. 3-17, qui p. 14.

² M. Horkheimer e T.W. Adorno, *Dialettica dell'illuminismo* (1947), tr. it. di Renato Solmi, Einaudi, Torino 1980.

esempio, spesso si ammirano colonne e sculture perfette, pure e bellissime, senza considerare che all'epoca della loro costruzione erano sculture colorate e talvolta così tanto variopinte da alterare le proporzioni iniziali. Tramite questo esempio Krens ha riconosciuto nell'uomo il desiderio di trasmettere speranze ed ambizioni ad una cultura che non si conosce, innescando un meccanismo che, certamente ha l'obiettivo di comprendere il diverso, ma che modifica la realtà.

Tutto questo evidenzia anche una certa consapevolezza del tipo di bene che egli stava gestendo al Guggenheim e delle sue caratteristiche. L'opera d'arte è interpretabile ed il suo valore è variabile, pertanto la domanda di un museo non è né costante né prevedibile; il tutto agevola chi gestisce il museo nella possibilità di imporre i termini del dibattito culturale.

Come si può notare, Krens ha sempre riposto una certa attenzione al contesto socio-culturale, cercando di comprendere le esigenze di un sistema che si adatta e cambia con il passare del tempo.

Allo stesso modo, anche questa tesi cerca di dare valore a considerazioni più ampie e generali, partendo dal contesto e dalla sua evoluzione per poi analizzare la figura del direttore. Considerando la storia e la funzione di un museo si evidenziano le differenze tra il passato ed il presente facendo emergere le radici storiche che caratterizzano alcuni elementi contemporanei, i quali, ancora oggi, differenziano le attitudini dei singoli paesi e le relative figure professionali.

Successivamente si considera l'attività di Krens evidenziando la sua attenzione per una precisa pianificazione strategica che poggia le basi su una preventiva analisi del contesto e del museo Guggenheim.

Analizzando il suo lavoro si può individuare un punto centrale che ha determinato le sue scelte e che ha rappresentato anche una grande novità nel settore culturale: il concetto di *brand*.

L'affermazione del Guggenheim come *brand* ha comportato diversi rinnovamenti come la progettazione del logo della Fondazione fatta da Abbott Miller, nel 1997, ispirandosi alla scritta già presente nell'edificio della sede newyorkese (fig. 1).

Tali cambiamenti erano necessari ad esportare il Guggenheim anche al di fuori dei confini americani ("*global Guggenheim*"), per questo Krens attuò diversi cambiamenti, primo fra tutti la vendita all'asta di tre opere d'arte in modo da ottenere liquidità immediata da poter investire nel progetto.

Il passaggio successivo ha condotto alla creazione di accordi con terzi per costruire nuove sedi del museo, riservando una particolare attenzione all'elemento architettonico il quale, grazie al coinvolgimento di archistar come Frank Gehry, ha permesso di diffondere un'immagine solida e di successo, importante per attirare sia i visitatori che gli *stakeholders*.

Un'altra attività che ha valorizzato il *brand* ha riguardato l'organizzazione di mostre: Krens ha prodotto 292 mostre per la rete Guggenheim, molte delle quali hanno raggiunto fama internazionale.

Queste attività e decisioni hanno permesso di migliorare il posizionamento del museo all'interno del mercato dell'arte e di attrarre nuovi capitali, nonché nuovi investitori. Il suo progetto espansionistico lo ha condotto ad aprire numerose filiali³, a collaborare con altri musei e con il governo basco (Guggenheim Bilbao), a ricevere un gran numero di proposte di collaborazione, ad innovare la modalità di gestione museale.

Nonostante il successo raggiunto sotto questo punto di vista, Thomas Krens è sempre stato considerato una figura controversa. L'aver adottato un approccio imprenditoriale in un contesto apparentemente inadatto, gli ha permesso di ricevere molti meriti, ma anche molte critiche.

Tra queste, la più condivisa riguarda la sua personale visione del mondo dell'arte: parlando di efficienza, di prodotti e di marchio, Krens è sempre stato visto come una sorta di imprenditore interessato al valore economico piuttosto che a quello artistico. Insomma, una figura controversa, per questo molto interessante da analizzare, soprattutto considerando che egli ha sempre motivato le sue scelte lasciando

³ Il progetto che ha ottenuto maggior successo è stato il Guggenheim Bilbao. Altre sedi sono state aperte presso Berlino, Las Vegas, Soho, in aggiunta alle preesistenti situate a New York e Venezia. La sede di Abu Dhabi è ancora in costruzione.

intendere che fossero quasi obbligate da una società globalizzata e da un mercato con regole rigide.

Questa logica potrebbe risultare veritiera considerando il sistema americano che, differentemente da quello italiano, gode di finanziamenti prevalentemente privati inducendo i direttori museali a curare molto l'immagine dell'istituzione.

Indipendentemente dal contesto, la sua figura è stata molto innovativa nell'ambito della gestione museale, nonostante abbia sollevato molte questioni etiche riguardanti un sistema museale che considera le opere come merce, oggetti secondari rispetto ad un progetto che mira all'espansione geografica ed al coinvolgimento di *stakeholders* e di visitatori, considerando il capitale simbolico come capitale finanziario.

Paul Werner, nel suo pamphlet *Museo S.p.A.*, parla di Thomas Krens come di un giocatore d'azzardo, ma assai abile ed efficace perché « c'era un guadagno, qualcosa che giustificava le sue scommesse: la folla di visitatori che riempiva spontaneamente le gallerie»⁴.

GUGGENHEIM

Fig. 1

⁴ P. Warner, *Museo S.p.A. La globalizzazione della cultura*, a cura di P. L. Sacco, tr. it. di X. Rodriguez, Johan & Levi, Milano 2009, p. 32.

Capitolo I – Il museo: evoluzione o declino?

1.1 Il sistema dell'arte contemporanea: i «mercanti nel tempo»

Il campo semantico a cui appartiene la parola “cultura” solitamente porta a pensare a beni artistici fruibili pubblicamente nei musei, nelle gallerie o in qualsiasi spazio espositivo che permetta una visione diretta. Si tende a pensare a bei quadri, statue dalle proporzioni armoniche, artisti rivoluzionari e musei da straordinarie architetture. Se riflettiamo su questo processo mentale che si innesca nel sentire la parola “cultura” o “arte”, possiamo comprendere come nella società contemporanea il significato di questi termini rischia di ridursi ad un'esperienza estetica che innalza il bene artistico, con tutto ciò che lo riguarda, a qualcosa di intoccabile.

Eppure, il settore culturale si definisce secondo l'interazione di molti elementi e ambiti che mostrano l'eterogeneità intrinseca del suo significato. Parlarne vuol dire far riferimento ad una realtà estesa e diversificata con dei confini difficili da individuare in modo chiaro, che rimandano ai molteplici ruoli della cultura e spaziano in differenti sfere a partire da quella sociale e politica fino all'area economica.

Quest'ultima in particolare emerge dalla duplice natura, simbolica e mercantile, che hanno i beni culturali e che è elemento centrale per l'esistenza di un mercato⁵. Tali concetti influenzano inevitabilmente l'intero settore artistico-culturale che, lavorando con tali beni, vede sempre più radicate le dinamiche economiche. Queste ultime lo pervadono in tutte le parti che lo compongono, compreso l'aspetto manageriale e di gestione dei prodotti culturali, dunque anche l'istituzione museo. Si parla spesso di una necessità di gestire i beni culturali secondo il principio di efficienza

⁵ Il mercato dell'arte è quello spazio in cui avviene uno scambio di prodotti artistici secondo differenti caratteristiche e modalità. Esso è definito opaco e complesso in quanto è complicato definire con precisione il valore di un'opera: risulta molto difficile ottenere abbastanza informazioni per attribuire un valore economico oggettivo.

ed economicità in modo da garantire non sola la tutela e la conservazione, ma anche la valorizzazione e dei ricavi, dove possibile.

Risulta evidente che ci troviamo all'interno di un sistema complesso, che si è arricchito nel tempo e che si distingue dai precedenti, portandoci a identificare un vero e proprio sistema dell'arte contemporanea.

Con il termine "sistema" si intende un insieme di realtà collegate tra loro che permettono la creazione di un tutto funzionalmente unitario; esso è una realtà concettuale non ristretta in dei confini fisici, ma che arriva a comprendere anche le piattaforme digitali.

Il primo ad utilizzare questo termine è stato il critico d'arte e curatore inglese Lawrence Alloway⁶, nel 1972, sulla rivista *Artforum* in cui egli scrisse durante gli anni Settanta. In queste pagine, egli definì il sistema dell'arte come «le opere d'arte originali e le riproduzioni, gli scritti critici, storici e informativi; le gallerie, i musei e le collezioni private»⁷. Anche un altro critico importante per il mondo dell'arte tentò di definire meglio questo concetto: nel 1975 Achille Bonito Oliva in *Arte e Sistema* parla di «una catena di Sant'Antonio, in cui l'artista crea, il critico riflette, il gallerista espone, il mercante vende, il collezionista tesaurozza, il museo storicizza, i media celebrano, il pubblico contempla: questa la più ampia cornice nel quale, da sempre, nasce e si evolve il processo creativo»⁸. Insomma, ogni elemento che lo costituisce ha un nome ed un ruolo ben definito.

Un periodo importante per l'evoluzione e la teorizzazione del concetto di sistema dell'arte fu quello degli anni Sessanta, anni in cui il processo di globalizzazione ha spinto molti settori ad elaborare diversi approcci e maggiori percorsi innovativi che mettessero in relazione prospettive differenti, anche se apparentemente discordanti. Anche prima della sua teorizzazione, un sistema dell'arte è sempre esistito, ma, nel tempo, si sono modificati ed aggiunti alcuni elementi, come il legame tra arte ed

⁶ Critico molto importante nella storia dell'arte: coniò il termine "*Pop(ular) Art*" nel 1958.

⁷ «It includes original works of art and reproductions; critical, historical, and informative writing; galleries, museums, and private collections». L. Alloway, "Network: the art world described as a system" (1972), in *Art and the complex present*, di L. Alloway, UMI Research Press, Michigan 1984, pp. 3-15, qui pp. 4-5.

⁸ A. B. Oliva, *Arte e sistema dell'arte*, De Domizio, Roma 1975.

economia, precedentemente più celato in nome di una mistificazione del bene culturale.

Infatti, seppure le definizioni appena riportate siano abbastanza complete, basta guardarsi intorno per capire che il sistema dell'arte ora comprende molte più componenti come case d'asta, fiere, coloro che lavorano nelle piattaforme social e sponsorizzano artisti o luoghi d'arte.

Anche il museo stesso si è modificato, sarebbe riduttivo definirlo solo come istituto che storicizza, in quanto, all'interno di questo grande sistema, il suo ruolo si è evoluto con il tempo passando da grande contenitore di beni ad avere un'organizzazione nazionale che lo rappresenta. L'ICOM⁹, o International Council of Museums, è un'organizzazione internazionale non governativa che nel 2007 ha definito 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»¹⁰.

Quello che emerge da questo piccolo excursus è che il concetto di sistema comprende diverse figure, alcune consolidate nel tempo, altre più recenti, ma tutte si relazionano e collaborano tra loro come parti di un ingranaggio che permettono il movimento dell'intera struttura.

Tra i cambiamenti più recenti delle figure che caratterizzano il sistema dell'arte c'è il mecenate che, nonostante abbia ancora un ruolo fondamentale, negli ultimi tempi è sempre più raro e talvolta sostituito dalla figura dello sponsor. Quest'ultimo non si distingue per la gratuità d'intenti, ma per cercare di pubblicizzare la sua azienda o impresa ed avere un vantaggio in termini di *feedback*. L'altro contraente, pertanto, deve garantire una comunicazione efficace, in termini di sponsorizzazione, con i propri clienti.

⁹ Nata a Parigi nel 1946, l'ICOM riunisce sotto di sé un'ampia rete di istituzioni e professionisti museali assistendoli nella "protezione del patrimonio culturale e lo sviluppo del museo"; <http://www.icom-italia.org/mission> [consultato il 27 settembre 2020].

¹⁰ Da <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/> [consultato il 14 ottobre 2020].

Come in ogni sistema che si rispetti, ciò che emerge da questo esempio mostra come qualsiasi cambiamento influenzi la relazione che c'è tra gli elementi che ne fanno parte. Per approfondire il ruolo del museo contemporaneo ed analizzare l'attività di Thomas Krens è importante comprendere l'intero ambiente in cui è maturata la sua figura ed il ruolo dei direttori nel museo contemporaneo, in particolare in quello americano. Infatti, l'attività dell'ex direttore del Guggenheim, non solo è stata possibile grazie al sostegno di grandi sponsor, ma, con il loro aiuto, ha anche raggiunto il successo ed evitato profonde crisi. Per citare un esempio, basti pensare alla donazione elargita dallo stilista e impresario Giorgio Armani in favore del museo statunitense: in occasione della mostra presso il Guggenheim di New York destinata a celebrare il suo contributo alla moda negli ultimi 25 anni, lo stilista italiano ha donato 15 milioni di dollari.

Tutto ciò testimonia che il sistema è cambiato poiché ha sentito la necessità di adattarsi a questo nuovo mondo e, come accennato precedentemente, uno dei cambiamenti fondamentali che ha condotto all'applicazione di un nuovo punto di vista alla materia e al ruolo del museo, è stato rendere palese il legame tra economia e cultura.

Già a inizio Novecento, Max Weber con il libro *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo*¹¹ ha svelato questo binomio, gettando le basi per una nuova disciplina che lega cultura ed economia. Prima di deliberare che lo sviluppo del capitalismo moderno si riconduce all'etica della religione protestante, di impianto prevalentemente calvinista, il sociologo tedesco, nel suo scritto, fa notare come un particolare contesto culturale, in questo caso quello religioso, possa condizionare il mondo economico, spingendo ad un uso efficiente delle risorse a disposizione.

Nel 1966 altri due autori si sono espressi in merito a questa tematica, con la pubblicazione del libro *Performing Arts: The Economic Dilemma* di Baumol e Bowen. Negli anni Ottanta anche Pierre Bourdieu ha dato un valido contributo affrontando la questione dal punto di vista sociologico. Egli era uno dei sociologi più importanti del

¹¹ M. Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1905. Weber (1864-1920) è considerato uno dei padri della sociologia, i suoi studi sono stati importanti anche in ambito economico e politico.

suo secolo, anche se non si definiva tale, e potrebbe essere considerato come il primo sociologo dell'arte. Tra i tanti scritti, nel 1983 ha pubblicato *The field of cultural production, or: the economic world reversed*, saggio per il quale ha scelto un titolo ad effetto che mostra immediatamente il legame tra produzione culturale e mondo economico. In questo lavoro, la parola "economico" va intesa come principio che guida la logica interna della dimensione economica, nonché come insieme di regole che permettono di gestire ciò che si possiede. Il saggio vuole dare una risposta, in termini sociologici, alla domanda su quali siano le forme di organizzazione, di riconoscimento e di gerarchizzazione proprie del campo culturale, in particolare quello artistico e letterario. La sua risposta vuole chiarire quale sia la logica della gestione delle risorse necessarie a perseguire un fine: si riferisce, in sostanza, all'economia del campo.

Bourdieu sostiene l'esistenza di due forme di economia, quella eteronoma che punta al profitto e quella autonoma, rispetto alla politica e ad il mercato, che cerca un profitto di tipo simbolico, una sorta di riconoscimento sociale. Questo dualismo contribuisce a definire il campo culturale, anche se non in maniera definitiva in quanto esso non è altro che il frutto di una continua lotta, come la chiama Bourdieu stesso, tra le due forze e che inevitabilmente condiziona anche le scelte gestionali¹². Aprendoci ad un ragionamento più ampio, alcuni potrebbe vedere questo scontro nel lavoro svolto da Thomas Krens che sembrava alternarsi e tentare di raggiungere entrambe le tipologie di economie.

Da un certo punto di vista, l'ex direttore del Guggenheim potrebbe essere identificato con coloro che il sociologo francese chiama «i mercanti del tempo»¹³: essi sono mediatori che possiedono una logica economica di tipo eteronoma da introdurre nel

¹² In *The field of cultural production, or: the economic world reversed*, Bourdieu scrive «*The literary or artistic field is a field of forces, but it is also a field of struggles tending to transform or conserve this field of forces*» e ancora «*The literary or artistic field is at all times the site of a struggle between the two principles of hierarchization [...]*».

Rif. P. Bourdieu, *The field of cultural production, or: the economic world reversed*, vol. 12, Poetics, 1983, pp. 312 e 321.

¹³ P. Bourdieu, *The Field of Cultural Production*, Columbia University Press, 1993, p. 40.

campo culturale. Ad esempio, sono mercanti nel tempio coloro che mantengono viva la prospettiva economica in un artista o in uno scrittore.

Ogni singola scelta, che compiono le persone coinvolte nel sistema dell'arte, contribuisce a stabilire un margine di autonomia rispetto al mercato e alla politica e ad un profitto economico. In questo senso le scelte di Krens, per quanto orientate al profitto economico, avevano come obiettivo di base quello di creare e diffondere un *brand* ottenendo un riconoscimento sociale. Usando i termini del sociologo francese, Krens puntava a rendere il Guggenheim una risorsa che il cittadino potesse consumare per acquisire un capitale simbolico degno di garantire uno ruolo sociale adeguato al fruitore. Bourdieu, infatti, definisce il capitale simbolico l'insieme di risorse di cui si può avvalere una persona e sono visibili nella misura in cui l'altro è in grado di coglierle: non è un oggetto, ma la capacità di riconoscere un valore all'oggetto. Anche attraverso il consumo culturale, un individuo può mostrare e denunciare un posto occupato nello spazio sociale¹⁴.

Altro testo fondamentale per approfondire l'argomento è *Economia e Cultura* di David Throsby, il quale ha introdotto il concetto di capitale culturale¹⁵ in modo da eliminare ogni controversia tra le discipline citate nella copertina del libro e proporre questo concetto come linguaggio condiviso da cui partire per una comunicazione tra arte ed economia. Egli definendolo come «bene capitale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta a qualunque valore economico esso possieda»¹⁶ crea un ponte comunicativo tra le due sfere, innalzando il bene culturale e le istituzioni che si occupano di gestirlo, a risorsa strategica in grado di dare un contributo economico e sociale nuovo.

Infine, un altro apporto importante è rappresentato dai due saggi di Adorno inerenti all'industria culturale, di cui uno scritto insieme ad Horkheimer, ma questo verrà analizzato in modo più dettagliato nel paragrafo successivo.

¹⁴ P. Bourdieu, *Forme di capitale* (1983), ed. a cura di M. Santoro, tr. it. di B. Grüning, Armando Editore, Roma 2015.

¹⁵ Si differenzia dal concetto di capitale culturale di Bourdieu. Cfr. P. Bourdieu, *Forme di capitale*.

¹⁶ D. Throsby, *Economia e cultura* (2001), ed. a cura di W. Santagata, tr. it. di C. Bartolini, Il Mulino, Bologna 2005, p. 75.

Ripercorrere questi scritti è utile per comprendere come, già da molto tempo, il mondo dell'economia fosse intrecciato con quello culturale, portandoci a considerare la figura di Krens, non tanto come precursore, ma come colui che ha reso visibile tale connessione e l'ha alimentata in nome di un museo globale.

In questo contesto fatto da termini come capitale culturale, efficienza, economia e industria, il museo con le sue strategie è cambiato, adattandosi ad un mondo globalizzato.

Il suo ruolo, infatti, non è sempre stato percepito così, ma si è modificato negli anni insieme all'idea di arte e cultura, tanto che risulta mutata anche la sua nozione giuridica: da edificio contenitore di beni, oggi il museo è visto come un'istituzione in grado di avere un'organizzazione unitaria mostrandosi più democratico ed accessibile. Nonostante ciò, è interessante notare la quantità di tempo necessaria per arrivare a questo cambiamento e come, ancora oggi, permanga nella società una radice di elitarismo.

Per comprendere meglio l'evoluzione del museo in relazione alla società e per capire come si è arrivati a figure così ibride come quelle di Thomas Krens, si può ripercorrere la storia di questa istituzione evidenziando particolari aspetti.

Innanzitutto, la parola "museo" deriva dal greco antico *μουσεῖον* (*museion*), termine che indicava un luogo sacro alle Muse, le nove divinità protettrici delle arti e delle scienze, figlie di Zeus e Mnemosine. A loro era dedicato il primo museo della storia realizzato ad Alessandria d'Egitto dalla dinastia dei Tolomei e chiamato appunto *μουσεῖον* (lat. *museum*). Esso era stato costruito con il tentativo di offrire a scienziati ed intellettuali la possibilità di avere un luogo in cui praticare i loro studi, come un posto esclusivo a chi era in grado di comprendere ciò che conteneva. La fase successiva verso il museo moderno è stato il collezionismo che ha caratterizzato le ville *d'otium* di molti imperatori romani, come Adriano, fino ad arrivare al '500 in cui si assiste al fenomeno degli studioli: un piccolo spazio colmo di statue, carte e quadri in cui venivano accumulati oggetti d'arte¹⁷. Queste stanze erano destinate alla

¹⁷ Per citarne alcuni: lo studiolo di Lionello d'Este a Ferrara, di Isabella d'Este a Mantova, di Federico da Montefeltro presso palazzo Ducale di Urbino, di Francesco de' Medici a Firenze.

contemplazione e alla conservazione. Nel '700, con l'Illuminismo, il suo ruolo si avvicina a quello di strumento per il recupero di una memoria storica, prevalentemente nazionale o come archivio universale dal valore didattico. Con il museo napoleonico il suo ruolo si modifica ulteriormente diventando pretesto per ostentare il successo di una nazione ed il suo prestigio culturale.

Questa storia riguarda prevalentemente l'esperienza Europea, eppure è fondamentale perché in essa è radicato ciò che distingue l'Europa dall'esperienza statunitense, distinzione che ha permesso la formazione e la crescita di una personalità come Krens.

Più esplicito è sicuramente l'Ottocento, dove possiamo notare non solo un mutamento di significato del museo, ma anche della sua architettura: in questo periodo si affermò l'idea di museo come monumento con una funzione di contenitore di collezioni. In Inghilterra, Stati Uniti e Germania, il museo assunse le sembianze di un tempio greco, la cui cupola rimanda al Pantheon con tanto di una scalinata¹⁸ d'accesso simile alle ville rinascimentali palladiane. Ben presto però, non sarà più presa l'Italia a modello, bensì gli Stati Uniti.

A metà Ottocento, in America, molti privati decisero di donare le proprie collezioni in quanto reputate un bene comune di cui tutti avrebbero dovuto godere. Questo gesto insieme ad una compravendita prosperosa di opere, stimolarono la nascita dei primi musei nel Paese, contribuendo ad affermare un senso di patriottismo culturale. In questa nazione, il ruolo dei privati emerge sin dagli albori, tanto che lo stesso Metropolitan Museum of Art di New York venne eretto per iniziativa di ricchi industriali e collezionisti. Negli stessi anni vennero fondati anche i musei di Philadelphia e Chicago ed il museo di Belle arti di Boston. Essi non nacquero dalle brame imperialistiche di politici, ma da cittadini americani che fiutarono sia un semplice investimento che un'opportunità di prestigio sociale. Essi presero a modello i musei europei pur cercando un orientamento didattico (Schubert 2004).

In questa breve storia del museo possiamo riconoscere già alcuni tratti che ci permettono di fare un paragone tra Europa e Stati Uniti. In Europa le spese per questo

¹⁸ Edificate per evidenziare la distanza fisica ed il divario intellettuale tra il pubblico ed il museo.

tipo di istituzioni erano prevalentemente a carico di enti pubblici, probabilmente anche per il suo passato di cui si è già parlato prima; al contrario, il carattere privatistico dei musei americani c'è sempre stato ed è proprio questo dettaglio che ha contribuito, e contribuisce tutt'ora, ad orientarli verso una gestione efficace, efficiente ed economica delle risorse. Questi musei sono retti da un consiglio di amministrazione ed un direttore, ognuno con funzione ben specificata nel regolamento costitutivo. Inoltre, i musei americani hanno sin da subito cercato di valorizzare le ricerche artistiche d'avanguardia: grazie anche alla Société Anonyme Inc. Museum of Modern Art, fondata a New York da una collezionista facoltosa di nome Katherine Sophie Dreier e Marcel Duchamp¹⁹, nel settore dell'arte ci fu subito una tensione a promuovere in modo più obiettivo possibile, l'arte contemporanea emergente.

In questo fu importante il ruolo del MOMA, che rispettava la funzione educativa incentivando mostre e ricerche sperimentali che potessero alimentare un dibattito critico. Il museo non si limitava all'arte, ma coinvolgeva fotografia, architettura e film nei suoi progetti. Oltre al MOMA, anche il Guggenheim, peraltro nato da una collezione privata²⁰, incentrò i suoi investimenti su una tendenza artistica meno diffusa come l'arte astratta. Tutto ciò continua a dimostrare una tensione innovativa e stimolante ed un'atmosfera di continuo investimento, parola derivante dal vocabolario economico.

Il ruolo dei privati fu quindi fondamentale, seppur non sempre interessati al collezionismo, ma anche ad una forma di riconoscimento sociale.

Risulta facile comprendere come attorno a queste realtà si ramificarono attività economiche fino alla costituzione di un mercato dell'arte senza precedenti. Non è un caso che proprio in questo territorio sia nato il concetto di impresa-museo, un istituto culturale in cui la gestione diventa centrale e modellata su quella di un'azienda (Lucia

¹⁹ Fondata nel 1920 e con sede presso l'Università di Yale dal 1941.

²⁰ Il museo nacque a New York nel 1939 con il nome di Museum of Non Objective Painting e fu concepito come luogo per esporre la collezione d'arte non figurativa appartenente alla Solomon R. Guggenheim Foundation. La Fondazione fu costituita nel 1937 dal filantropo Solomon R. Guggenheim e da artisti come Hilla von Rebay. Fu proprio quest'ultima a consigliare l'acquisizione di lavori d'arte astratta.

Cataldo, 2007). Allo stesso modo, appare chiaro come una personalità lungimirante come Thomas Krens si sia formata in tale contesto.

Negli Stati Uniti, il museo del Novecento diventa simbolo fautore del progresso e importante modello di riferimento per i cittadini europei. Il ruolo di conservatore e custode di una storia come quella dell'uomo, è ancora solido, ma ora ci si deve adattare ai cambiamenti: gli stessi che ha affrontato l'intero sistema, quei cambiamenti che hanno come parole d'ordine efficienza, competitività, progresso ed economicità. Il museo nel Novecento si prepara ad essere membro attivo e relazionale dell'industria culturale.

L'obiettivo, oltre che custodire e anche quello di valorizzare, nel senso di creare valore: nel caso dei beni culturali si tratta di un valore di tipo sociale (esternalità positive immateriali), ma laddove conforme al rispetto del bene, anche un valore di tipo economico.

Alla luce di tutto ciò, non risulterebbe strano parlare di aziendalizzazione del museo contemporaneo che, come tutte le imprese, ha una *mission* costitutiva inderogabile ovvero la creazione di valore sociale. In questa ottica, poiché il fine dell'economia aziendale è quello di permettere il raggiungimento della propria *mission* in modo efficace, efficiente ed economico, anche il museo dovrebbe agire con tali logiche aziendali. Questo pensiero è valido se consideriamo le parole di Golinelli secondo cui «ogni tipologia organizzativa teleologicamente orientata alla sopravvivenza mediante la creazione di valore [...] aderisce logicamente alla categoria delle imprese e non di altre organizzazioni»²¹. Si potrebbe dire che «l'azienda museo è dunque l'ordine economico dell'istituto museo»²² poiché lavorano con logiche simili, in particolare dalla gestione alla rendicontazione. Per questo motivo è fondamentale considerare che nel museo si lavora con un capitale, quindi, a seconda della tipologia di museo, si deve valutare una gestione adatta, proprio come in un'azienda. Come hanno scritto Massimiliano Montella e Antonio Maticena al termine del libro *Governare e gestire le aziende culturali*, «sia pure a causa di preferenze difettose, di

²¹ G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova 2000, p. 317.

²² Rif. S. Bagdadli, *Il Museo come azienda*, Etas Libri, Milano 1997, p. 7.

asimmetrie informative, di difetti di telescopia, se il valore di alcuni beni viene percepito da cluster troppo limitati, la preferenza non ha modo di prevalere di scelte contrastanti. Pertanto, è indispensabile accorgersi che la qualità efficiente di beni meritori non è uno stabile a priori [...], ma va conseguita e mantenuta in virtù di gestioni capaci di farla percepire ad una quota di cittadini assai ampia»²³.

Fortunatamente negli ultimi anni, soprattutto in Italia, visto che in America già era diffusa, ci sono stati dei progressi riguardo l'idea di applicare una gestione che prenda in considerazione anche la logica economica. Il divario tra il mondo della cultura e quello dell'economia si sta restringendo sempre di più grazie alle pubblicazioni elencate precedentemente e al modello americano che sembra avere sempre più successo.

Anche il Guggenheim ha fatto la sua parte in questo e tuttora è un ambito modello di gestione, tanto da aver aperto la strada a nuove ed innovative linee strategiche. Coloro che difendono la sacralità della cultura si stanno mostrando sempre più comprensivi ad un approccio di tipo manageriale che non sempre è associabile al principio della mercificazione «ma significa essenzialmente capacità di gestire organizzazioni complesse che vivono in un ambiente sempre più complesso e competitivo e che quindi possono vivere solo se sono in grado di soddisfare un vasto pubblico, generando un valore multidimensionale e *multi stakeholder* nei molti modi coerenti con la propria missione»²⁴.

Inoltre, diversi economisti hanno valutato anche l'impatto sul territorio di molti musei. Il progetto di Krens, ad esempio, riguardo il museo Guggenheim di Bilbao ha avuto un impatto estremamente positivo per la città spagnola che dalla sua apertura, avvenuta nel 1997, ha prodotto una ricchezza continua favorendo il settore turistico, tanto che l'83% dei visitatori dichiara di visitare la città, ma avendo come motivazione principale del viaggio il museo²⁵. Pertanto, si può notare come il direttore di un museo

²³ B. Sibilio e F. Donato, *Governare e gestire le aziende culturali*, Franco Angeli, Milano 2015, p. 214.

²⁴ Ivi, pp. 16-17.

²⁵ M. A. Marchesoni, *Guggenheim Bilbao: un investimento culturale che continua a generare ricchezza*, in "Il sole 24 ore", 2012; <https://st.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2012-07-24/guggenheim-bilbao-investimento-culturale-che-continua-generare-ricchezza-181031.shtml?uid=AbeRSIDG> [consultato il 29 settembre 2020].

debba considerare non solo l'obiettivo di un equilibrio economico interno al museo attraverso operazioni di mercato, ma anche quello di valorizzare e legittimare il patrimonio culturale, comunicandolo all'esterno al fine di generare un capitale umano ed avere una posizione di rilievo all'interno dell'economia di un Paese²⁶.

Date queste considerazioni, è importante sottolineare che si tratta di una visione ibrida in cui la funzione tradizionale del museo non deve mai venir meno; anzi è importante che venga considerata dall'intero sistema dell'arte come primaria rispetto a quella aziendale.

Se la gestione diventa determinante in un museo e per il territorio in cui esso è situato, anche il ruolo del direttore e la sua formazione potrebbero essere considerati determinanti per un museo di successo.

In passato, i responsabili di un museo si dedicavano ai compiti tradizionali di conservazione ed esposizione del patrimonio culturale cercando di perseguire l'obiettivo didattico-educativo anche con rare mostre temporanee non troppo elaborate. In linea con il ruolo quasi sacro che ricopriva il museo in quel periodo, essi alimentavano l'idea di un bene-feticcio, custodito in un ambiente molto critico verso le forme di produzione artistica contemporanee. Tutto ciò implicava tempi molto lunghi che con gli anni si sono accorciati trasformando il museo in un'istituzione che ora, non solo si occupa di processi di storicizzazione e di legittimazione, ma lo fa con tempistiche sempre più veloci e vicine al sistema di produzione e valorizzazione delle gallerie private²⁷. Questo ha permesso una comunicazione più efficace tra i direttori e le personalità del sistema dell'arte: galleristi, collezionisti, storici dell'arte e direttori di musei sono in continua comunicazione tra loro cercando di rimanere aggiornati sul mercato e le nuove proposte artistiche. Per il direttore di un museo americano, infatti, può risultare conveniente mantenersi aggiornato su questo argomento in quanto, negli Stati Uniti, i musei hanno la possibilità di partecipare al mercato vendendo o comprando opere al pari di un collezionista o gallerista.

²⁶ E. Borgonovi e M. Montella, in *Governare e gestire le aziende culturali* di B. Sibilio e F. Donato, Franco Angeli Edizioni, Milano 2015, p. 17.

²⁷ Cfr. F. Poli, *Il sistema dell'arte contemporanea* (1999), Laterza, Roma-Bari 2008.

Rispetto al passato questa figura è un elemento ibrido che unisce l'animo del critico d'arte, consapevole del valore del bene che ha davanti, e l'animo del manager, con una precisa formazione economica. Ne deriva che le sue scelte hanno una ricaduta in entrambe le discipline: contribuiscono alla diffusione di valori sociali, simbolici ed estetici ben precisi, ma condizionano anche la domanda di mercato in quanto ne fanno parte²⁸. Ecco che si presenta la natura del manager culturale che ha, o che dovrebbe avere, delle competenze tali per il raggiungimento di una certa autonomia. Nel caso dei musei italiani, prevalentemente pubblici, è complesso raggiungerla perché questo tipo di gestione implica molte limitazioni e ostacoli ad un lavoro efficace, efficiente ed economico. Si tratta, perlopiù, non di istituti con una propria personalità giuridica, ma uffici di pubblica amministrazione. Negli Stati Uniti, invece, l'obiettivo che accomuna tutti è quello di arrivare ad un'autonomia sia economica che finanziaria, proprio come previsto dall'istituzione che gestiscono.

Eppure, non è così facile come sembra. Soprattutto nei musei d'arte contemporanea è complicato avere un riscontro oggettivo di tipo quantitativo dell'attività che si svolge essendo delle istituzioni *non profit*.

Iniziando ad assumere sempre più il controllo effettivo sullo sviluppo della struttura che gestiscono, con il tempo i direttori hanno iniziato a distinguersi per i differenti piani adottati. Sicuramente è importante evidenziare come il loro agire sia stato differente e si modifichi tuttora a seconda del contesto non solo storico, ma anche della Nazione in cui si trovano. Infatti, come già evidenziato, c'è una differenza tra Italia e Stati Uniti e questo è emerso anche qualche anno fa dalle parole di Jean-Christophe Ammann²⁹ che durante un'intervista ha parlato della situazione dei musei negli anni Sessanta e Settanta. Egli, dopo aver elencato i vari musei europei, non elogiandoli per l'atmosfera innovativa destinata a grandi progetti, commenta la situazione italiana dicendo «in Italia cosa avrei potuto fare? Sarei stato critico o gallerista, non avrei saputo bene come incanalare la mia passione, dal momento che

²⁸ R. Moulin, *L'artiste, l'institution et le marché*, Flammarion, Parigi 1992, p. 65.

²⁹ Jean-Christophe Ammann era uno storico dell'arte e curatore. Fu direttore del Museo di Arte Moderna di Francoforte (MMK), quello di Arte di Lucerna e della *Kunsthalle* a Basilea. Nel 1995, presso la Biennale di Venezia, curò il padiglione tedesco.

non c'erano strutture pubbliche in cui operare, mentre in Svizzera, Germania o Olanda le istituzioni erano laboratori di esperienze artistiche, centri di produzione delle opere degli artisti [...]. Essendo molto scarsi i finanziamenti, contavamo sulle nostre forze e sulla collaborazione entusiasta degli artisti, assieme ai quali stavamo costruendo qualcosa di significativo. [...]. Anche il rapporto con i galleristi era ottimo [...]»³⁰. Queste parole evidenziano non solo l'importanza per un direttore di avere una sorta di gradimento e approvazione da parte del sistema dell'arte, oltre che degli amministratori, ma anche la situazione italiana di quegli anni che non sembra essere cambiata.

Un esempio di dirigenza americana di successo, che è ha tratto vantaggio dal contesto in cui si trovava è quella di Alfred H. Barr, primo direttore del MOMA, Museum of Modern Art di New York, dal 1929 al 1943. La sua attività culturale ha segnato per sempre la politica del museo: egli puntava, come gran parte dei musei americani, ad investire in artisti e correnti più recenti, tanto che negli anni '60, il MOMA ha contribuito a legittimare le correnti del New Dada, Pop Art e Post-Painterly Abstraction.

Se si parla di direttori non si può non nominare Thomas Krens di cui parla anche lo storico d'arte e accademico Francesco Poli scrivendo «L'esempio oggi più dinamico di direttore manager è forse quello di Thomas Krens, direttore del Guggenheim *Museum*, impegnato nel creare un vero sistema multinazionale»³¹. La sua figura è soggetta a pareri discordanti in quanto è stato il primo direttore a rompere con il metodo di gestione tradizionale tanto che il ruolo che Achille Bonito Oliva attribuiva al museo nella sua definizione di sistema dell'arte sembra molto riduttivo. In realtà si potrebbe dire che Krens abbia effettivamente storicizzato l'economico, come lo intendeva Bourdieu. Questo sta ad intendere che probabilmente egli ha contribuito a far concepire la logica economica come un elemento derivato naturalmente da un processo storico³² e che ora caratterizza il nostro tempo.

³⁰ F. Poli, *Il sistema dell'arte contemporanea*, op. cit., p. 127. Cfr. F. Poli e M.T. Roberto, *Intervista a Jean-Christophe Ammann*, in "Dialoghi di storia dell'arte", n. 4-5, dicembre 1997, pp. 258-261

³¹ F. Poli, *Il sistema dell'arte contemporanea* (1999), Editori Laterza, Roma-Bari 2008, p. 129.

³² Da <https://www.treccani.it/vocabolario/storicizzare/> [consultato il 30 novembre 2020].

Il lavoro di Krens verrà analizzato nelle pagine successive: si evidenzierà la sua politica e la strategia messa in atto per rendere il Guggenheim un «*Superstar museum*»³³.

1.2 L'Industria culturale ed il museo per il consumo di massa

Max Horkheimer e Theodor W. Adorno³⁴ erano due sociologi, attualmente considerati tra i principali esponenti della Scuola di Francoforte, ovvero un gruppo di intellettuali di origine tedesca e di differente formazione, tra cui economisti, sociologi e psicologi³⁵. Fondata a Francoforte nel 1923, la Scuola si impegnava a formulare una critica sistematica al capitalismo avanzato, portando avanti le proprie idee con notevole determinazione. Con l'avvento del nazismo infatti, tutti i componenti furono costretti a fuggire in quanto ebrei, ma riuscirono comunque a portare avanti il progetto che, nel 1940, venne accolto dalla Columbia University di New York (Stati Uniti) con il nome di International Institute for Social Research³⁶. Solo nel 1950 Horkheimer, Adorno e Pollock tornarono in Germania per riaprire l'Istituto nel luogo in cui era stato fondato.

Con la stessa determinazione con cui portarono avanti il progetto della Scuola di Francoforte, Adorno e Horkheimer trascrissero le loro idee, in modo molto critico, nel saggio *La dialettica dell'Illuminismo* nel 1947.

Nonostante siano passati diversi anni, questo saggio rimane ancora un testo fondamentale che evidenzia molte dinamiche, ancora presenti, del mondo culturale

³³ B. S. Frey, *Superstar Museums: An Economic Analysis*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 22, n. 2/3, Springer 1998, pp. 113-125.

³⁴ Adorno era un filosofo, sociologo e musicologo tedesco, cresciuto in Germania in una famiglia ebrea. Durante i suoi studi presso l'Università di Francoforte si avvicinò al marxismo in forma molto critica, infatti la sua teoria tende a rivedere in maniera sostanziale le categorie marxiste alla luce di un ripensamento della filosofia hegeliana. Il suo pensiero ha risentito di diversi intellettuali come Hegel, Marx, Husserl e Freud. La conoscenza con Horkheimer fu possibile in quanto quest'ultimo era il direttore dell'Istituto per la ricerca sociale di Francoforte, un'organizzazione che negli anni '20 collaborava con la Scuola di Francoforte.

³⁵ Da https://www.treccani.it/enciclopedia/scuola-di-francoforte_%28Dizionario-di-filosofia%29/ [consultato il 20 novembre 2020].

³⁶ I loro studi venivano pubblicati nella rivista *Studies in philosophy and social sciences*.

e che ricadono sull'ambito manageriale. Questo testo è considerato un contributo rilevante per la comprensione del progresso culturale³⁷, infatti, a mio avviso, già dalle prime pagine si può notare un legame con Thomas Krens.

Il titolo del libro non fa riferimento al periodo storico settecentesco, ma ne riprende il valore che, in quegli anni, veniva attribuito alla ragione. Durante l'Illuminismo era centrale il tema del progresso della ragione umana, come elemento determinante per l'emancipazione dell'uomo, infatti, quella degli autori è una provocazione, un invito a pensare ai limiti della ragione e all'incapacità di portare a termine il suo *telos*³⁸. La ragione, intesa come qualcosa che pretende di determinarsi da sola, non è reale perché essa è inevitabilmente condizionata dall'esterno. In accordo con quanto detto, l'opera dei due filosofi inizia con la storia di Ulisse: uomo sopravvissuto al proprio viaggio perché guidato dalla sua aspirazione razionale, di cui, però, rimarrà schiavo.

Credo sia interessante notare come questa considerazione rimandi a Thomas Krens: egli, come Ulisse, aveva grandi ambizioni che gli hanno permesso di raggiungere con successo molti obiettivi tra cui la sopravvivenza del Guggenheim, eppure, al termine della sua direzione, il sistema che egli aveva reso così forte e di successo lo ha lasciato indietro, chissà che non ne fosse diventato "schiavo". Il lavoro di Krens sembra infatti guidato da un'indole da stratega, un uomo razionale e attento, che sa prevedere ed amministrare in nome dell'efficienza: è probabile che questa sua predisposizione, o ragione, derivi dagli studi fatti presso il Williams College, dove si è laureato in economia e scienze politiche, o dal successivo master in *Business administration* presso la Yale School of Management.

Tornando al libro dei due sociologi, ciò che risulta interessante ai fini di una visione più critica nei confronti del lavoro di Krens e della gestione museale contemporanea, è il capitolo dal titolo "Industrie culturali".

³⁷ Gli autori parlano di progresso inteso come regresso. Cfr. T. W. Adorno e M. Horkheimer, "L'industria culturale" (1947), tr. it. di Renato Solmi, in *Dialettica dell'illuminismo*, di T. W. Adorno e M. Horkheimer (1947), Einaudi, Torino 1980, pp. 126-181.

³⁸ Dal greco τέλος: fine, scopo, obiettivo.

Il concetto di industria culturale è ben spiegato dall'UNESCO: «si ha un'industria culturale quando beni e servizi culturali sono prodotti e riprodotti, immagazzinati e distribuiti con criteri industriali e commerciali, cioè su larga scala e in conformità a strategie basate su considerazioni economiche piuttosto che strategie concernenti lo sviluppo culturale»³⁹. Come emerge da queste parole, anche per Adorno e Horkheimer, l'Industria culturale è un sistema che riguarda le arti ed i prodotti di una società, ma dotato di logiche industriali, repute strumenti necessari a raggiungere un profitto.

Per gli autori, l'industria culturale, in quanto sistema, è la naturale evoluzione del capitalismo, piuttosto che del settore culturale analizzato nel paragrafo precedente. Essa coinvolge molti elementi tra cui mercati, artisti, case d'asta, un pubblico, istituzioni e molte altre componenti.

Nel testo, Adorno e Horkheimer si concentrano sull'effettiva creazione di prodotti culturali che essi equiparano ad un prodotto industriale⁴⁰; parlano anche della loro percezione da parte del pubblico e del linguaggio che caratterizza questo settore. In generale, si può dire che essi evidenziano le basi su cui si erge il sistema economico culturale contemporaneo.

Anche il museo fa parte di questo sistema e l'apporto di Krens all'interno dell'industria contribuisce a svelare, o testimoniare, quello che sostengono gli autori: l'esistenza di una «ragione strumentale»⁴¹ che governa secondo i principi di produzione ed efficienza.

Il saggio, inoltre, ci presenta un vocabolario molto simile a quello di Krens. Affari, profitto ed efficienza, sono anche queste le parole utilizzate e che vengono pronunciate spesso nel mondo attuale. In particolare, si può dire che una gestione efficiente è ambita da tutte le organizzazioni o imprese perché garantisce una

³⁹ AA.VV., *Cultural industries. A challenge for the future of culture*. Pubblicato dall'UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization) a Parigi nel 1982.

⁴⁰ Entrambi sono sostenuti dalla stessa logica del potere economico e politico.

⁴¹ Questo è il termine che utilizza Carlo Galli nell'introduzione alla *Dialettica dell'Illuminismo*, pubblicato da Einaudi, edizione 2010.

riduzione di sprechi: infondo una gestione efficiente era quello di cui aveva bisogno il Guggenheim quando ha assunto Krens.

Già nel termine “industria culturale” c’è un collegamento con quella che è fisicamente, o comunque lo è stata, una vera e propria fabbrica, ma che ora ospita opere d’arte e mostre: il MASS MoCA.

Quest’ultimo è il museo di arte contemporanea del Massachusetts, il cui edificio consiste in una vecchia fabbrica che lo stesso Krens ha scelto per dar vita ad un nuovo museo. Il direttore attuale Joseph C. Thompson, collega di Krens al Williams College Museum of Art, ha sempre cercato di indirizzare il programma del museo verso un avvicinamento tra le arti visive e quelle dello spettacolo, puntando anche ad una riqualificazione economica del luogo.

Nel passato, questa struttura è stata la sede di varie aziende che producevano ognuna differenti tipologie di oggetti, fino a quando, nel 1986, lo staff del Williams College Museum of Art, il cui direttore era appunto Thomas Krens⁴², decise di rompere gli schemi con la tradizione e utilizzare lo spazio per esporre installazioni d’arte contemporanea. Questa fu solo una delle prime attività che resero Krens un innovatore che non aveva timore ad allontanarsi dalle pratiche museali tradizionali. Egli era consapevole del gesto che stava compiendo, ma anche molto fiero in quanto motivato dall’idea che i musei contemporanei fossero inadatti al tipo di produzione artistica, una produzione che spingeva sempre più verso installazioni di grandi dimensioni. Il sito recita «*MASS MoCA exhibits art by both well-known and emerging artists, focusing on large-scale, immersive installations that would be impossible to realize in conventional museums*»⁴³.

Qui emerge un altro punto connesso con il saggio di Adorno e di Horkheimer in quanto si può notare come, sia nel sito che nella *mission*⁴⁴, il museo, non solo si

⁴² Il Williams College Museum of Art è un museo d'arte che si trova nel campus del Williams College vicino al MASS MoCA. Thomas Krens ha diretto il museo dal 1980 al 1988, ovvero fino a quando non è stato nominato direttore della Solomon R. Guggenheim Foundation.

⁴³ MASS MoCA espone opere di artisti sia noti che emergenti, concentrandosi su installazioni immersive su larga scala che sarebbero impossibili da realizzare nei musei convenzionali. Da <https://massmoca.org/about/> [consultato il 1° ottobre 2020].

⁴⁴ Attraverso collaborazioni innovative, MASS MoCA aiuta gli artisti ed i loro sostenitori a creare e mostrare nuovi lavori importanti, portando ai nostri visitatori un'arte visiva e performativa audace in

propone come centro innovativo, ma, attraverso la parola «*immersive*», tenta anche di comunicare l'idea di un rapporto con il pubblico basato su una sorta di intensità esperienziale, un coinvolgimento totale.

Nonostante Krens non lavori più per il MASS MoCA, è interessante notare come da una sua creazione emerga la filosofia che lo ha accompagnato durante il ruolo di direttore presso la Fondazione Solomon R. Guggenheim. Il sito, infatti, prosegue con «*If conventional museums are protective boxes, MASS MoCA strives instead to be a dynamic open platform—a welcoming environment that encourages free exchange between the making of art and its enjoyment by the public, between the visual and performing arts, and between our extraordinary historic factory campus and the patrons, workers, and tenants who once again inhabit it. That is, we strive to make the whole cloth of art-making, presentation, and participation by the public a seamless continuum... invigorating, enjoyable, and inclusive. We want you to feel at home here, whether it's your 100th visit to a contemporary art museum or your first*»⁴⁵.

In queste righe si parla di un museo attivo, che non deve solo conservare e tutelare, ma anche stimolare culturalmente ed economicamente la comunità; si può notare una volontà di fidelizzazione, obiettivo molto importante per qualsiasi museo, ma soprattutto è evidente una volontà di sincronia piuttosto che di diacronia. Quest'ultima distinzione è presa dal saggio di Rosalind Krauss *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*⁴⁶, nel quale l'autrice commenta l'epifania che ha avuto

tutte le fasi della produzione, creando allo stesso tempo uno stimolante centro di creatività e commercio che porta vita e vitalità economica alla sua città natale.

Da <https://massmoca.org/about/> [consultato il 01 ottobre 2020].

⁴⁵ «Se i musei convenzionali sono scatole protettive, MASS MoCA si sforza invece di essere una piattaforma aperta e dinamica, un ambiente accogliente che incoraggia il libero scambio tra il fare arte e il suo godimento da parte del pubblico, tra le arti visive e dello spettacolo e tra la nostra straordinaria storica fabbrica campus e gli avventori, i lavoratori e gli inquilini che ancora una volta lo abitano. Ci impegniamo a rendere l'intero tessuto della creazione artistica, della presentazione e della partecipazione del pubblico, un continuum senza soluzione di continuità... rinvigorente, piacevole e inclusivo. Vogliamo che tu ti senta a casa qui, sia che si tratti della tua centesima visita a un museo di arte contemporanea o della tua prima».

Da <https://massmoca.org/about/> [consultato il 01 ottobre 2020].

⁴⁶ R. Krauss, *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*, in "October", 54 (Autumn), 1990, pp. 3-17.

Krens e che lo ha spinto ad acquistare questo edificio. La Krauss ci spiega come, durante un viaggio in auto, egli sia stato ispirato dal paesaggio circostante colmo di stabilimenti industriali abbandonati e da cui sarebbe nata l'idea di creare un museo all'interno di una vecchia fabbrica. Lo stesso Krens parla di una rivelazione che lo ha spinto a riconsiderare gli spazi museali esistenti in quanto inadatti alle installazioni degli artisti contemporanei. Inoltre, tra le convinzioni dell'ex direttore, era presente anche l'idea che la scelta migliore per un museo fosse quella di individuare pochi artisti, tra i tanti del settore, ed esporre in modo più approfondito solo quelli selezionati. Queste considerazioni, secondo Rosalind Krauss, hanno portato ad escludere la natura enciclopedica del museo per aprire ad una visione sincronica. La prima punta a raccontare storie presentando una specifica visione della storia e dell'opera al visitatore; la seconda tenta di offrire un'esperienza ed una carica estetica al consumatore. Questo aspetto emerge già visitando il sito del museo, ma si può notare anche dalla scelta del tipo di edificio, fino ad arrivare all'idea krensiana di creare e diffondere un *brand* tanto da far diventare la visita al Guggenheim un'esperienza, indipendentemente dai contenuti della mostra.

Quest'insieme di aspetti sono ben descritti anche nel saggio di Adorno e Horkheimer, seppur datato qualche anno prima dell'apertura del museo. Il loro concetto di industria culturale viene esteso anche al pubblico poiché, in generale, le istituzioni puntano ad un consenso più ampio possibile e ad una sorta di fidelizzazione, elemento chiaro non solo nel MASS Moca, ma anche nell'ambizione di Krens verso un "*global Guggenheim*": «*With locations in New York, Venice, Bilbao, Berlin, and Las Vegas, the Solomon R. Guggenheim Foundation has come to define the concept of the "global museum"*»⁴⁷.

Innanzitutto, all'interno del saggio, il pubblico del museo è chiamato consumatore e successivamente definito distratto, o passivo. Tutto ciò deriva dall'idea dei due sociologi, secondo cui l'industria culturale è figlia del potere economico e politico,

⁴⁷ «Con le sedi a New York, Venezia, Bilbao, Berlino e Las Vegas, la Fondazione Solomon R. Guggenheim è arrivata a definire il concetto di "museo globale"».

Da <https://www.guggenheim.org/exhibition/the-global-guggenheim-selections-from-the-extended-collection> [consultato il 02 ottobre 2020].

contribuendo a creare dei feticci. In questo senso si parla di una sorta di produzione artificiale del consenso che punta a coinvolgere sempre più un pubblico acritico attraverso l'idea-concetto di esperienza. Considerando questo punto di vista, Krens cerca di applicare tale logica dell'esperienza partendo dall'architettura del museo che, secondo la critica, contribuisce a creare una sorta di effetto Disneyland, riversando la questione sul problema contemporaneo del museo come parco giochi. Al contrario, l'ex direttore è molto fiero della versatilità degli spazi creati, in particolare nella sede di Bilbao: un edificio nuovo, funzionale alle tipologie di opere contemporanee, ma soprattutto iconico, come se esso stesso fosse un'opera d'arte. Questo argomento sarà approfondito meglio nei capitoli successivi.

In qualche modo, il museo contemporaneo di Thomas Krens favorisce l'idea di un *brand* estremamente innovativo che, come tale, non può non affidarsi ai così detti archistar.

Proprio nel momento in cui il museo diventa un'esperienza emotivamente coinvolgente, il pubblico diventa passivo, subisce la bellezza e ammira, in nome di una logica che, secondo Adorno, è proprio quella che caratterizza l'industria culturale, il divertimento. «Divertirsi significa essere d'accordo [...]. Divertirsi significa ogni volta: non doverci pensare, dimenticare la sofferenza anche là dove viene esposta e messa in mostra»⁴⁸. Per questo motivo i prodotti dell'industria culturale possono essere consumati anche in uno stato di distrazione in quanto l'esperienza e il divertimento cercano di essere il più coinvolgente possibile in modo da richiedere il minimo sforzo: questo è il «trionfo del capitale investito»⁴⁹.

Il problema, secondo gli autori, non consiste nel divertimento in sé, anche se talvolta potrebbe oscurare l'intenzione didattica, ma «nel fatto che [l'industria culturale] rovina il divertimento restando impigliata, nel suo zelo commerciale, nei *clichés* della

⁴⁸ T. W. Adorno e M. Horkheimer, "L'industria culturale" (1947), tr. It. di Renato Solmi, in *Dialettica dell'illuminismo* di T. W. Adorno e M. Horkheimer (1947), Einaudi, Torino 1980, pp. 126-181., qui p. 154.

⁴⁹ Ivi, p. 130

cultura in corso di liquidazione»⁵⁰ lasciando che esso prenda il posto dei grandi valori⁵¹.

Per i teorici tedeschi, divertirsi significa anche essere d'accordo, approvare, dunque accettare una specifica modalità che, in questo caso, è la strategia vincente per la fidelizzazione. In accordo anche con la filosofia di Morin⁵², emerge l'idea che l'industria culturale sia immersiva e non faccia leva solo su percezioni, ma provi a generare sensazioni⁵³ sbiadendo i confini che separano la realtà museale dalla vita quotidiana: questo è il frutto della logica dell'esperienza.

Riassumendo, sembra che Krens abbia agevolato la percorrenza lungo la strada della cultura delle merci all'interno di un museo contemporaneo, infatti, oltre a questa tendenza a far vivere un'esperienza al visitatore, durante la sua carriera egli ha favorito la presenza di servizi commerciali. Alcuni esempi si possono trovare: a Venezia, dove è presente un negozio proprio accanto alla casa-museo avente già all'interno un *bookshop*; nella sede del Guggenheim Hermitage Museum a Las Vegas, che era situata presso il resort The Venetian, uno dei più grandi hotel del mondo; nel progetto di un hotel e di negozi al dettaglio nella struttura del MASS MoCA. Queste ultime informazioni, reperibili nella sezione "*more than a museum*" nel sito del MASS MoCA, mostrano chiaramente la volontà di accostare l'elemento didattico ad una «*singular shopping experiences and delicious food and drink*»⁵⁴, rendendo il tutto più leggero e in qualche modo più divertente. Inoltre, valutando quanto detto precedentemente, si evidenzia come la filosofia di Krens potrebbe essere reale testimonianza dell'idea adorniana secondo cui l'industria culturale non sia tanto un'evoluzione storica del settore culturale, quanto figlia di un capitalismo che si modifica e pervade gli ambiti più disparati.

⁵⁰ Ivi, p. 152.

⁵¹ Ivi, p. 153.

⁵² Edgar Morin (Parigi 1921) è un filosofo e sociologo francese. Direttore del *Centre de communication de masse* del *Centre national de la recherche scientifique* (1950-89; emerito dal 2002).

⁵³ E. Morin, *L'Industria Culturale* (1962), tr. it. Giuseppe Guglielmi, Il Mulino, 1963.

⁵⁴ «Esperienza di shopping unica e cibo e bevande deliziose» Da <https://massmoca.org/visit/more-than-a-museum/> [consultato il 7 ottobre 2020].

Un'altra cosa in comune tra Krens e gli autori del saggio è l'uso della parola "prodotti culturali" che denota un approccio economico-materiale portandoli a parlare di prodotti, di consumatori, di massa e di *brand*.

Come si è potuto vedere dal saggio e dalla politica krensiana del "*global museum*", l'obiettivo dei protagonisti dell'industria culturale è quello di raggiungere più persone possibili allontanandosi dall'idea Ottocentesca di un museo elitario e accessibile solo a chi dispone di un capitale culturale adeguato. Al contrario, il pubblico attuale è vario e delle volte poco preparato, rendendo il tipo di fruizione differente a seconda delle persone.

Questo pubblico, di diversa formazione e condizioni socio-economiche, nell'era postmoderna viene definito massa. Benjamin⁵⁵ considerava la massa come opportunità per aprire ad una diversa modalità di fruizione, l'origine di un cambiamento che avrebbe condotto ad un risultato variabile; per Adorno invece è considerato come insieme di persone che non possono agire criticamente, ma sono guidate da una società, o potere, che li manipola sotto diversi punti di vista, tanto che, chi ne fa parte non può accedere all'arte autentica per capirla nel profondo, ma solo approdare ad una conoscenza superficiale. Nel 1963, Adorno scriverà in *Culture Industry Reconsidered*, che la massa non è il soggetto dell'Industria culturale, quanto l'oggetto di calcolo⁵⁶.

In questi termini, secondo Adorno, il postmoderno ha come attori, non l'uomo come individuo, ma in quanto essere generico. L'obiettivo del museo dunque diventa la massa, un unico *brand* per tutti. Questa generalizzazione, insieme al fenomeno della globalizzazione spiegherebbe la volontà di Krens di aprire un gran numero di filiali del Guggenheim.

⁵⁵ Walter Benjamin (Berlino 1892 - Port Bou, Spagna, 1940) era un sociologo, filosofo e teorico tedesco, amico di Horkheimer e Adorno collaborò all'interno della Scuola di Francoforte. Uno dei suoi scritti più famosi è il saggio di critica culturale *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica* (1936).

⁵⁶ T. W. Adorno, *Culture Industry Reconsidered*, in "New German Critique", n. 6 (autumn), Duke University Press, Durham 1975, pp. 12-19.

Si deve, però, specificare che il testo di Adorno ed Horkheimer si riferisce in modo particolare al mondo del cinema, ma non c'è dubbio che esso riguardi l'intero settore culturale.

Tra l'altro i vari settori che costituiscono l'industria culturale iniziano a confondersi sempre più tra loro, anche nella terminologia: Saloni Mathur in *Museums and Globalization*⁵⁷ fa notare come l'utilizzo delle parole *Blockbuster exhibition*⁵⁸ derivi dall'industria cinematografica. Questa espressione è attualmente usata per riferirsi a mostre aventi una tematica popolare che riesce ad attirare un gran numero di visitatori e permette un notevole guadagno in termini economici. Tali mostre ottengono un grande consenso tra la massa, alimentando non solo le casse delle organizzazioni che le sponsorizzano, ma anche il loro riconoscimento sociale.

Ecco che emerge nuovamente l'importanza della relazione con il pubblico, tema che Adorno e Krens hanno molto a cuore, anche se in modo diverso.

Ci sono anche altri elementi che caratterizzano l'azienda museo nell'industria culturale contemporanea: avere un *business plan*, puntare al dinamismo e alla produttività, definire la *mission* e la strategia, i traguardi, i punti di forza e di debolezza, controllare le risorse finanziarie e la comunicazione con l'esterno. Un lavoro intenso su tutti questi punti ha portato l'ex direttore del Guggenheim a creare un vero e proprio «museo *superstar*», ma forse Adorno lo definirebbe un museo-multinazionale.

Per concludere, nel secondo scritto di Adorno del 1963, egli sostiene che le merci culturali sono governate dal principio per cui la loro produzione è un valore poiché porta ad un profitto: insomma, tutto, per lui, sembra essere fagocitato dal mercato. Adorno mantiene una visione abbastanza drastica anche in questo saggio, condannando l'intera industria culturale come strumento dei poteri maggiori;

⁵⁷ S. Mathur, *Museums and Globalization*, in "Anthropological Quarterly", vol. 78, n. 3 (summer), Los Angeles 2005. Pubblicato per The George Washington University Institute for Ethnographic Research.

⁵⁸ La parola "*Blockbuster*" deriva da un contesto bellico, in quanto identificava ingenti bombardamenti. Solo successivamente si è estesa al mondo dello spettacolo in riferimento a film di grande successo commerciale, fino ad identificare anche le mostre d'arte.

Cfr. Intervista per "Il Manifesto" (di Teresa Macrì) a Vincente Todoli, Direttore della Tate Modern di Londra.

ribadisce che la massa è ciò a cui l'industria culturale promette qualcosa senza presentare effettivamente un contenuto che stimoli il suo senso critico.

Questi concetti sono fondamentali da trascrivere se si vuole parlare del suo lavoro, è importante anche solo accennare ai contenuti più giudicanti del suo pensiero perché potrebbe sollevare una riflessione in merito alla figura analizzata in questa tesi.

Durante la dirigenza di Krens, infatti, è evidente un rapporto con il mercato che egli ha gestito a proprio vantaggio: nel maggio 1990, tramite asta da Sotheby's, egli ha venduto alcune opere d'arte con lo scopo di ottenere abbastanza fondi per acquistare la collezione Panza⁵⁹. Thomas Krens fu molto criticato per questa decisione, in particolare per aver trattato le opere come risorse, svalutando il loro valore storico-artistico.

Alla luce di queste osservazioni, Krens può essere considerato come fautore attivo dell'idea adorniana di industria culturale?

⁵⁹ Giuseppe Panza di Biumo (Milano 1923–Milano 2010) era uno dei più importanti collezionisti d'arte americana del dopoguerra. Di origini italiane, egli si è sempre interessato all'arte diventando un importante mecenate per gli artisti contemporanei e dedicandosi alla sua vasta collezione. Rif. G. Panza, *Ricordi di un collezionista*, Jaca book, Milano 2006.

Capitolo II – Il Guggenheim ed il sistema dell'arte negli Stati Uniti

*«Che ne sarà del Museo Guggenheim, se nei prossimi cinquant' anni
continueremo a collezionare le stesse opere d' arte
di cinquant' anni fa?»*
Thomas Krens

2.1 Storia e collezione

La Fondazione Solomon R. Guggenheim è nata a New York nel 1937, da quel giorno è «dedita a promuovere la comprensione e l'apprezzamento dell'arte moderna e contemporanea attraverso mostre, programmi educativi, iniziative di ricerca e pubblicazioni»⁶⁰. La sua *mission*⁶¹, come dichiarato anche nel sito, è orientata all'innovazione, infatti «[la Fondazione] esplora idee interculturali attraverso dinamiche iniziative curatoriali e didattiche, e con collaborazioni»⁶². Inoltre «la Fondazione coinvolge un pubblico locale e globale, grazie alla costellazione di musei, diversi dal punto di vista architettonico e culturale, alle mostre, alle pubblicazioni e alle piattaforme digitali»⁶³.

Si può notare che quest'ultima frase riassume i punti di forza del museo Guggenheim ai quali ha contribuito anche l'ex direttore Thomas Krens.

Ma prima di raggiungere questo grande successo, è interessante specificare che il museo ha avuto origine da un nucleo molto più ristretto di opere situate nell'appartamento del collezionista Solomon R. Guggenheim.

Nato a Filadelfia nel 1861, Solomon proveniva da una ricca famiglia americana che riuscì ad avere successo nel settore dell'industria mineraria. Grazie ad una certa stabilità economica, Solomon si dedicò ben presto alla passione per l'arte, in particolare al collezionismo: sotto consiglio della baronessa tedesca Hilla Rebay von

⁶⁰ <https://www.guggenheim-venice.it/it/il-museo/fondazione/> [consultato il 15 settembre 2020].

⁶¹ La *mission* rappresenta la dichiarazione di intenti di un'organizzazione, il suo obiettivo e ciò che giustifica la sua esistenza.

⁶² <https://www.guggenheim-venice.it/it/il-museo/fondazione/> [consultato il 15 settembre 2020].

⁶³ *Ibidem* [consultato il 15 settembre 2020].

Ehrenwiesen, egli creò il primo nucleo della collezione, acquistando opere di Vasily Kandinsky⁶⁴, Paul Klee, Marc Chagall, Rudolf Bauer, Robert Delaunay e László Moholy-Nagy.

Egli fu da subito desideroso di mostrare le opere comprate così, pur non avendo ancora una galleria, negli anni '30 concesse delle visite sporadiche nel suo appartamento privato presso il Plaza Hotel di New York. Da questo desiderio di condivisione nacque la Fondazione Solomon R. Guggenheim per «la promozione, l'incoraggiamento e l'educazione nell'arte e l'illuminazione del pubblico».⁶⁵

Il primo presidente dell'organizzazione fu Solomon Guggenheim, mentre Hilla Rebay venne nominata *trustee* e curatrice. La Rebay ebbe anche l'opportunità di dirigere il museo The Art of Tomorrow. Museum of Non-Objective Painting⁶⁶, aperto nel 1939. Tale nome, che indica anche un proposito, intitolava quel luogo che altro non era che la prima sede di quello che diventerà il Guggenheim Museum, ma che a quei tempi disponeva di una sola sede impegnata nell' esporre le opere della collezione di Solomon.

Solo nel 1952, quando il museo venne trasferito nell'ex residenza della Gardner School for Girls⁶⁷, esso venne rinominato Solomon R. Guggenheim in omaggio al suo fondatore morto nel 1949.

Nel frattempo, la collezione continuò ad espandersi e anche Marguerite Guggenheim⁶⁸, nipote di Solomon, iniziò a dedicarsi a questa passione cercando di sponsorizzare artisti contemporanei, organizzando mostre e creando una collezione di grande valore. Marguerite aprì anche una sua galleria a Manhattan, Art of This Century, con l'obiettivo di mostrare arte contemporanea⁶⁹. Qui espose artisti di differenti nazionalità che grazie a lei hanno raggiunto una notevole fama come: Leonora Carrington, Jean Arp, Wassily Kandinsky, Georges Braque, Victor Brauner,

⁶⁴ Vasilij Vasil'evič Kandinskij.

⁶⁵ <https://www.guggenheim.org/history/foundation> [consultato il 21 ottobre 2020].

⁶⁶ Situato in East 54th Street, Manhattan.

⁶⁷ Presso 1071 Fifth Avenue, New York.

⁶⁸ Nota come Peggy Guggenheim (1898, New York - 1979, Padova).

⁶⁹ La prima galleria di Marguerite si chiamava Guggenheim Jeune. La aprì all'età di quarant'anni, nel 1938 a Londra, ma chiuse poco dopo nel 1939. Sin da subito, si mostrò una mecenate lungimirante ospitando artisti d'avanguardia.

André Masson, Giorgio de Chirico, Salvador Dalí, Max Ernst, Alberto Giacometti, Fernand Léger, Yves Tanguy, Joan Miró, Pablo Picasso e Roberto Matta; gli artisti americani come William Baziotes, Alexander Calder, Joseph Cornell, David Hare, Hans Hofmann, Gerome Kamrowski, Willem de Kooning, Robert Motherwell, Jackson Pollock, Richard Pousette-Dart, Ad Reinhardt, Mark Rothko, Charles Seliger e Clyfford Still.

Un altro importante acquisto che fece Marguerite riguardò Palazzo Venier dei Leoni sul Canal Grande di Venezia, che nel 1949 scelse di aprire al pubblico per permettere agli interessati di vedere la collezione che custodiva. Una scelta, la sua, che ricorda la stessa fatta qualche anno prima, da suo zio Solomon e che ci permette di evidenziare la forte volontà di un'apertura globale dell'intera collezione. Questo desiderio di un'ampia condivisione si era già visto parlando della *mission* riportata nelle pagine precedenti⁷⁰, ma possiamo affermare che la famiglia Guggenheim lo avesse già anticipato qualche anno prima attraverso azioni concrete. Inoltre, la parola "globale" permette un ulteriore collegamento rimandando all'aspirazione verso un "*global Guggenheim*" di cui Krens è fautore, ma di questo se ne parlerà più avanti.

Prima di arrivare a Thomas Krens, si sono precedute diversi direttori del museo, infatti, dopo le dimissioni della Rebay seguirono James Johnson Sweeney⁷¹ e Thomas M. Messer che fu anche direttore della Fondazione dal 1961 al 1988. Entrambi ampliarono la collezione e Messer in particolare, acquistò la collezione del mercante d'arte Justin K. Thannhauser, ottenendo una notevole quantità di capolavori impressionisti, post-impressionisti e francesi moderni, tra cui importanti opere di Édouard Manet, Paul Gauguin e Vincent van Gogh. Con il tempo Thannhauser e sua moglie Hilde regalarono al Guggenheim più di settanta opere, di cui trentaquattro di Pablo Picasso. Questa ricca donazione permise di accrescere notevolmente la portata

⁷⁰ Rif. capitolo precedente.

⁷¹ Fu il secondo direttore del Guggenheim dal 1952 al 1960. Egli ha cambiato il *focus* ristretto di Hilla Rebay sull'arte non oggettiva del museo acquistando opere di altri modernisti e giovani artisti europei e americani; ha ampliato l'ambito della collezione per includere la pittura espressionista astratta e la scultura, infine ha istituito il programma di prestiti a lungo termine nel 1953 ed il "*Guggenheim International Award*" nel 1956.

ed il valore della collezione di proprietà del museo fino ad includere importanti dipinti del XIX secolo, come *L'Hermitage a Pontoise* di Camille Pissarro.

Anche la stessa Marguerite Guggenheim contribuì ad accrescere la dotazione storico artistica del museo, infatti nel 1976 donò tutta la sua collezione alla Fondazione a patto di far restare le opere a Venezia.

Nonostante questo gesto, l'intenzione della collezionista fu da sempre quella di mantenere la collezione in Italia, a Venezia; prese in considerazione l'idea di lasciarla in eredità ai figli, ma questa scelta avrebbe rappresentato un notevole costo per loro e probabilmente le sue opere sarebbe state vendute anno dopo anno dividendo quei quadri che lei stessa aveva riunito e ammirato durante tutta la sua vita.

Anche Harry, figlio di Solomon, nominato direttore della Fondazione, intervenne nella questione in quanto ammirava il lavoro compiuto negli anni da sua cugina. Egli invitò Marguerite in America per una visita nella sede newyorkese di Wright, appena inaugurata. Dopo l'incontro, una volta rientrata in Italia, la collezionista ricevette una lettera da parte di Harry che accennava le sue volontà riguardo la sorte della collezione veneziana una volta deceduta Marguerite; in sintesi, suo cugino le scrisse di accettare e comprendere la decisione presa da lei stessa di trattenere la collezione a Venezia piuttosto che esporla presso il nuovo museo newyorkese.

La decisione definitiva fu presa quando, nel 1969, Marguerite fu invitata ad esporre la sua collezione presso il Guggenheim di New York. In quell'occasione ragionò sulla possibilità di donare sia la collezione che Palazzo Venier del Leoni alla Fondazione. Tramite una lettera al cugino, confermò questa volontà nel 1969 precisando, come vincolo, la stabilità della collezione: sarebbe infatti dovuta restare nella sede attuale, interamente. Oltre la proprietà, alla Fondazione sarebbe stato possibile anche gestirla e tutto questo avvenne definitivamente dopo la morte di Marguerite. Già nel 1970 la collezionista aveva ceduto la proprietà del palazzo veneziano che solo dopo la sua morte, avvenuta il 23 dicembre 1979, passò definitivamente sotto la gestione della Fondazione, supervisionato dal direttore Thomas M. Messer.

Ad assumersi la responsabilità delle operazioni e dello sviluppo della casa fu Philip Rylands⁷² che entrò nella Fondazione come amministratore della Collezione Peggy Guggenheim, ne divenne poi vicedirettore e nel 2000 il suo direttore. Inoltre, nel 2009 fu nominato direttore della Fondazione Guggenheim per l'Italia, seppur sempre alle dipendenze del direttore della Fondazione Guggenheim di New York.

Grazie alla donazione di Marguerite, confluirono nella collezione undici lavori di Jackson Pollock, un raro dipinto suprematista di Kazimir Malevich, altre opere di Marcel Duchamp, di Max Ernst e Pablo Picasso.

Anche Thomas Krens, successore di Messer alla direzione della Fondazione nel 1988, diede il suo contributo nell'ampliamento della collezione: nel 1990 comprò la collezione Panza, con più di 300 opere d'arte minimaliste, post-minimaliste e concettuali che vennero sia comprate che regalate dal collezionista Giuseppe Panza di Biumo⁷³.

Egli è conosciuto come uno dei più importanti collezionisti d'arte americana del dopoguerra. Infatti, in un periodo in cui i collezionisti italiani si interessavano ad opere di connazionali, egli estese i suoi confini, probabilmente spinto dal ricordo di quell'ambiente vivace che aveva potuto conoscere nel 1954, durante un viaggio negli Stati Uniti, con tappe Los Angeles e New York. Giuseppe Panza si dedicò molto a questa passione per l'arte e soprattutto, come testimonia la sua vita, lo fece in modo attivo. Innanzitutto, acquistò moltissime opere creando differenti collezioni⁷⁴: in particolare quella che Thomas Krens riuscì ad acquistare fu avviata da Panza nel 1966

⁷² Nato a Londra, Rylands è laureato in storia dell'arte al King's College di Cambridge e nel 1981 ha conseguito un dottorato di ricerca presso l'Università di Cambridge per il catalogo ragionato del pittore veneziano Palma Vecchio. Sotto la sua direzione, nel 1980 è stato fondato il programma di tirocinio della Collezione Peggy Guggenheim; nel 1986 la Fondazione Guggenheim ha acquisito il Padiglione USA della Biennale di Venezia e da allora la Collezione Peggy Guggenheim ha fornito supporto amministrativo e logistico al padiglione degli Stati Uniti; nel 2000 Rylands ha fondato il Guggenheim UK Charitable Trust.

⁷³ Giuseppe Panza di Biumo (1923–2010), nato a Milano da una famiglia di commercianti vinicoli, grazie a sua madre si avvicinò all'arte che vedeva anche come possibilità di una ricerca interiore.

⁷⁴ Nel 1956, iniziò a collezionare opere di artisti informali come Jean Fautrier, di espressionisti come Franz Kline e Mark Rothko ed i pop-artist Claes Oldenburg, James Rosenquist, Roy Lichtenstein e George Segal. In particolare, lui è considerato uno dei primi collezionisti di Pop-art rendendo la collezione ancora più particolare e importante. Questo primo nucleo della collezione è stato acquistato dal Museum of Contemporary Art (MOCA) di Los Angeles nel 1984.

e se ne occupò fino al 1976. In questi anni acquistò opere minimaliste come le sculture di Robert Morris, i neon di Dan Flavin e lavori di Carl Andre e Donald Judd. Comprò anche opere di Robert Mangold, Brice Marden, Robert Ryman, Robert Irwin, James Turrell e Doug Wheeler, ma anche di artisti postminimalisti come Bruce Nauman e Richard Serra e opere concettuali di Douglas Huebler, Joseph Kosuth, Sol LeWitt e Lawrence Weiner. Insomma, una delle collezioni più vaste e considerevoli dell'arte americana degli anni '60 e '70.

Nonostante le varie acquisizioni fatte negli anni, è interessante far notare come ci sia una sorta di continuità nella collezione che comunque si incentra nell'arte contemporanea permettendo l'incontro di diversi artisti e movimenti che hanno caratterizzato il XX secolo. Le varie collezioni e le differenti sedi, ormai riunite sotto un unico vertice, rappresentano attualmente una delle più importanti collezioni di *modern art* al mondo.

Un'altra tappa importante per il Guggenheim fu quella di espandere fisicamente il museo, aprendo nuove sedi ed avviando il restauro completo dell'edificio di Frank Lloyd Wright. Questa struttura è anche l'attuale sede Newyorkese del museo che nel 1959 rappresentò un importante traguardo per la Fondazione: la struttura fu costruita dal famoso architetto Wright e la sua inaugurazione avvenne il 21 ottobre del '59, qualche mese dopo la morte dell'architetto. Sin da subito si configurò come edificio architettonicamente innovativo per ospitare un museo: «il design a spirale con spazi continui che fluiscono liberamente l'uno nell'altro elimina l'approccio convenzionale al design del museo e la rotonda aperta offre agli spettatori la possibilità unica di vedere simultaneamente più aree di lavoro su diversi livelli»⁷⁵.

La sua struttura a spirale costituisce ormai un'icona dell'architettura moderna, ed in particolare di un'architettura pensata esclusivamente per un'istituzione museale, tanto da non far credere che il primo nucleo di quella collezione fosse inizialmente esposto in un appartamento.

Un altro capolavoro architettonico è la sede museale attiva a Bilbao frutto dell'accordo con il governo basco, il quale prevede che, mentre la Fondazione si

⁷⁵ <https://www.guggenheim.org/history/foundation> [consultato il 24 ottobre 2020].

impegna in un sostegno di tipo curatoriale ed amministrativo, l'amministrazione basca si occupa del versamento di 100 milioni di dollari e di un contributo annuale al bilancio operativo. Il museo, progettato da Frank Gehry e aperto nel 1997, oggi è simbolo di innovazione per tutti i musei in quanto il progetto ha portato molta ricchezza e cultura nella città spagnola, diventando una meta turistica obbligatoria per i visitatori.

Mentre si stava avviando la costruzione della sede spagnola, il museo aprì un'altra struttura nel quartiere di SoHo, a Manhattan. Guggenheim SoHo, progettato da Arata Isozaki, «presenta circa 50.000 piedi quadrati di gallerie, aree pubbliche, spazi commerciali e uffici amministrativi, consentendo alla Fondazione Guggenheim di mostrare più opere d'arte della sua collezione ed espandere la sua programmazione complessiva. Prima di chiudere nel dicembre 2001, le gallerie ospitarono molte piccole ma importanti mostre incentrate su artisti come Max Beckmann, Marc Chagall e Antoni Tàpies, nonché sull'arte creata con i nuovi media»⁷⁶.

Nello stesso anno dell'apertura del Guggenheim Bilbao, iniziò anche una partnership con la Deutsche Bank per l'apertura della sede del Deutsche Guggenheim che però fu chiusa nel 2013.

Un'altra alleanza che avvenne sotto la direzione di Krens, ma che comunque avremo modo di approfondire nelle pagine successive, fu quella con l'Hermitage Museum di San Pietroburgo⁷⁷ che si concretizzò nel Guggenheim Hermitage Museum aperto nel 2001 al Venetian Resort di Las Vegas, accanto al Guggenheim Las Vegas. Entrambi chiusero recentemente, il primo nel 2008, il secondo nel 2003.

Infine, nel 2006 venne firmato un *Memorandum of Understanding*⁷⁸ tra il Guggenheim e la città di Abu Dhabi. L'accordo avvenne sempre sotto la direzione di Thomas Krens che reputava il Medio Oriente una delle regioni emergenti per l'arte contemporanea.

⁷⁶ Ibidem [consultato il 29 ottobre 2020].

⁷⁷ Nel 2001 si aggiunse anche il Kunsthistorisches Museum di Vienna.

⁷⁸ È un documento legale di accordo preliminare tra due o più soggetti di diritto internazionale: è impegnativo per ciascuno dei soggetti che vi prendono parte nei confronti dell'altro o degli altri soggetti. Da <https://www.treccani.it/vocabolario/memorandum/#:~:text=da%20cui%20proviene.-,M.,altro%20o%20degli%20altri%20soggetti.> [consultato il 01 novembre 2020].

Thomas Krens lasciò la direzione della Fondazione nel 2008, sostituito da Marc Steglitz, direttore *ad interim* del Solomon R. Guggenheim Museum. Si arriva così all'attuale direttore del museo di New York e della Fondazione: Richard Armstrong. Nominato nel 2008, egli è stato direttore e curatore del Carnegie Museum of Art di Pittsburgh, in Pennsylvania, mentre dal 1981 al 1992 è stato curatore al Whitney Museum of American Art.

Richard Armstrong, nato in Missouri nel 1949, ha studiato storia dell'arte al Lake Forest College nell'Illinois, poi all'università di Digione e presso la Sorbonne.

Si può subito notare una differente impostazione professionale, sia perché Krens si era presentato nel 1998 con un curriculum più aziendale, sia perché Armstrong è molto più concentrato nella sede di New York piuttosto che puntare ad espandersi con nuovi franchising. Jennifer Blei Stockman, presidente del consiglio di amministrazione del Guggenheim, ha specificato «*We were looking for someone with a passion for art who understood that the New York museum is at the center of our universe*»⁷⁹.

Si potrebbe dire che Armstrong, in qualche modo, abbia reinterpretato la *mission* del museo ritornando ai primi anni di questa organizzazione. Egli ha richiamato infatti le parole della prima direttrice Hilla von Rebay, nell'intento di restituire un «tempio dello spirito»⁸⁰ e tenendo a mente che «*when I was growing up the Guggenheim was frequently the source for enlightenment about European art, and then it had an edge for accommodating new, younger artists*»⁸¹. Armstrong ricorda anche «*We need to expand on the original optimism and taste for the utopian that guided the museum*

⁷⁹ «Stavamo cercando qualcuno con una passione per l'arte che capisse che il museo di New York è al centro del nostro universo». C. Vogel, *Guggenheim Chooses a Curator, Not a Showman*, in "The New York Times", 24 settembre 2008; <https://www.nytimes.com/2008/09/24/arts/24iht-24muse.16435797.html> [consultato il 3 novembre 2020].

⁸⁰ Da un'intervista del 17 ottobre 2018 di Charlotte Burns per Sotheby's. Rif. <https://www.sothebys.com/en/articles/a-conversation-with-richard-armstrong> [consultato il 3 novembre 2020]

⁸¹ «Quando stavo crescendo, il Guggenheim era spesso la fonte di illuminazione sull'arte europea, e quindi aveva un vantaggio per accogliere nuovi artisti più giovani». C. Vogel, *Guggenheim Chooses a Curator, Not a Showman*, in "The New York Times", 24 settembre 2008.

in its beginnings [while making] sure the parts [of the foundation's global collection] are conjoined and working in harmony with one another»⁸².

Potremmo dire che ispirandosi a queste parole ed al prestigioso passato di questo museo, egli cerca di portare avanti una sorta di riscoperta del museo che, come ha detto lui stesso, oggi è inserito in un mondo che, in un certo senso, è più grande rispetto al passato. Armstrong si mostra dunque un direttore desideroso di portare avanti una visione il più possibile allineata a quella che caratterizzava il fondatore Solomon e la collezionista Marguerite Guggenheim.

Questo ritorno al passato⁸³ da parte dell'istituzione, in realtà esprime una sorta di fedeltà e continuità con i valori originari ed è un punto importante perché potrebbe condividere un'ideologia di fondo con il recente progetto "La continuità di una visione" presentato nel 2019 dal Guggenheim di Venezia.

Il *public program* realizzato con il sostegno della Fondazione Araldi Guinetti Vaduz, consisteva in una serie di attività, eventi, conferenze, *workshop*, approfondimenti, nonché iniziative partecipative per ricordare la figura di Marguerite e per stimolare la memoria collettiva della comunità. Il progetto ha previsto video ed interviste anche a chi ha conosciuto Marguerite di persona, sono stati invitati artisti, fotografi e personalità illustri, anche per rievocare il contesto veneziano in cui Marguerite ha vissuto.

2.2 Mission, assetto istituzionale e finanziamento

Dopo aver descritto la storia del museo, si analizza ora la struttura organizzativa interna in quanto, avendo più sedi, quello del Guggenheim rappresenta un sistema più complesso rispetto ad altri musei.

⁸² «Dobbiamo espandere l'ottimismo originario ed il gusto per l'utopia che ha guidato il museo nei suoi inizi [assicurandosi] che le parti [della collezione globale della Fondazione] siano congiunte e funzionino in armonia l'una con l'altra». A. Landi, *The Guggenheim's Director Is a Portrait of Modesty*, in "The Wall Street Journal", 26 febbraio 2009; <https://www.wsj.com/articles/SB123560421466076617> [consultato il 3 novembre 2020].

⁸³ Potremmo dire un ritorno al periodo pre-Krens.

Come accennato nel primo capitolo, in generale, il museo è un'istituzione che ha notevole rilevanza sia per l'individuo in quanto singolo, sia per la comunità. Aldilà dei confini geografici, c'è un punto saldo che mantiene stabili le funzioni basilari di un museo; l'ICOM⁸⁴, ad esempio, tramite la sua definizione accomuna tutti i musei riunendoli in un solo obiettivo. Come già è stato scritto, ma è bene ribadire, l'ICOM parla di «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»⁸⁵. Infatti, ciò che emerge sono i compiti fondamentali che riguardano: recupero, conservazione, gestione, valorizzazione, ricerca e divulgazione secondo una funzione anche educativa oltre che di intrattenimento. Considerando queste premesse è importante che la *mission*⁸⁶ di qualsiasi museo valuti ed inglobi tali priorità.

Innanzitutto, per *mission* si intende la ragion d'essere di un'organizzazione, la dichiarazione di intenti rispetto alla quale valutare le prestazioni del museo e che, pertanto, non si può modificare durante la sua esistenza, se essa cambiasse, si modificherebbe la natura dell'organizzazione⁸⁷. Essa rappresenta l'identità e l'immagine dell'istituzione, tutto ciò che riguarda il museo, a partire dalle strategie e dalla programmazione, deve essere coerente e lineare con quanto scritto nello statuto.

La *mission* determina anche i comportamenti del museo, infatti, si articola in due principali finalità che guidano il suo agire: la ricerca e la conservazione delle

⁸⁴ International Council of Museums è l'organizzazione internazionale che affianca la comunità museale nella conservazione e preservazione dei beni culturali. In particolare, ICOM ha cinque missioni principali: stabilire standard di eccellenza, condurre un forum diplomatico, sviluppare una rete professionale, guidare un *think tank* globale, svolgere missioni internazionali.

⁸⁵ <http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/> [consultato il 3 novembre 2020].

⁸⁶ «Impegnata nell'innovazione, la Fondazione Solomon R. Guggenheim raccoglie, conserva e interpreta l'arte moderna e contemporanea ed esplora idee attraverso le culture attraverso iniziative e collaborazioni dinamiche curatoriali e educative. Con la sua costellazione di musei, mostre, pubblicazioni e piattaforme digitali architettonicamente e culturalmente distinti, la Fondazione coinvolge il pubblico locale e globale».

Da <https://www.guggenheim.org/foundation> [consultato il 4 novembre 2020].

⁸⁷ La *mission* può comunque variare in relazione alle condizioni interne dell'organizzazione e del variare del contesto in cui è inserita.

testimonianze materiali ed immateriali dell'umanità, cioè la ragione d'essere del museo e l'aspetto immediatamente percepibile dalla comunità; l'esposizione e la comunicazione delle opere della collezione permanente e lo sviluppo di mostre temporanee che ampliano l'attività museale seguendo dei percorsi di ricerca storica. Nel pratico, la *mission* si attua seguendo due tipi di attività: quelle primarie di tutela e valorizzazione⁸⁸ e quelle strumentali. Quest'ultime sono determinanti per il raggiungimento degli obiettivi stabiliti nello statuto e sono azioni operative che permettono il conseguimento della finalità di tutela e valorizzazione, nonché delle attività primarie. In particolare, si parla di acquisizione, catalogazione, restauro, esposizione e comunicazione. In queste attività riconosciamo due anime del museo. La prima è l'anima istituzionale caratterizzata dall'ente che custodisce i beni per fare ricerca, studiarli, acquisirli e catalogarli; la seconda è l'anima aziendale che riguarda le attività di valorizzazione e fruizione dei beni di cui si occupa. Similmente, corrisponderebbero alle funzioni di tutela e valorizzazione espresse prima.

Quanto appena descritto è l'aspetto processuale che caratterizza ogni museo e che comprende attività primarie e strumentali, ma esiste anche un assetto istituzionale e di *governance*. Il primo corrisponde alla configurazione dei soggetti per i quali è stato istituito il museo, come la collettività, mentre la *governance* riguarda il modo di governare, il controllo e le attività di indirizzo.

Quest'ultima si attua attraverso una precisa struttura di organi di governo con la relativa modalità di esercizio a seconda della veste giuridica o dei rapporti di forza.⁸⁹

⁸⁸ La tutela consiste nell'individuare, conservare e proteggere i beni. Riguarda sia l'aspetto fisico che i significati degli oggetti che il tempo oblitera o altera. Invece, valorizzare significa agire per dare valore e promuovere il patrimonio culturale, rientra in questo concetto l'intento di favorire la fruizione sia collettiva sia del singolo.

⁸⁹ Si intende rapporti tra chi ha riconosciuti interessi sull'organizzazione, sia di tipo economico che giuridico.

Un altro elemento fondamentale che deve essere coerente con la *mission*, in quanto ne è inevitabilmente condizionato, è l'area *management*⁹⁰ e di gestione, che risponde ai rappresentanti della *governance*, ovvero al *board of Trustees*⁹¹.

Quest'ultimo è un organo collegiale presente in ogni organizzazione *non profit* e tramite il quale si esercita la funzione di *governance*. Il *board of trustees* rappresenta l'organizzazione al mondo esterno, soprattutto di fronte alle autorità. Come specificato prima, ogni elemento di un museo deve rispettare la *mission* prestabilita e proprio questo organo che se ne assicura. Chi ne fa parte rappresenta gli interessi di chi finanzia l'organizzazione mentre non è presente l'esecutività del potere, poiché esso viene affidato ad altri attraverso un meccanismo di delega. Il potere di indirizzo del *board* fornisce delle indicazioni generali, ma è soltanto attraverso il potere gestionale che si concretizza quanto stabilito, rendendo attuabili tali indicazioni.

Occuparsi della *governance* significa garantire l'integrazione tra la missione dell'organizzazione e le sue attività e *performance*, è questo il principale compito del *board*. I suoi membri, pertanto, hanno una serie di doveri: la dovuta diligenza, ovvero l'aspettativa che un membro del *board* eserciti una ragionevole attenzione e segua le regole aziendali quando prende le decisioni; l'obbligo di non agire a danno dell'organizzazione per favorire interessi strettamente personali, ma comunicare e valutare le transazioni potenziali ed effettive dei fiduciari; il dovere di lealtà per rimanere fedeli all'organizzazione; il dovere di ubbidienza, rispettando gli scopi

⁹⁰ Di seguito la differenza tra *management* e *governance*.

Management: dal verbo inglese *to manage* che significa gestire, esercitare il controllo. È definibile come il complesso delle attività riguardanti la formulazione e l'esecuzione di decisioni per il perseguimento degli obiettivi di un'azienda. Si identifica con il gruppo di persone che controlla o dirige un'organizzazione.

Governance: il modo tramite il quale le organizzazioni vengono dirette e controllate, nonché il processo attraverso il quale gli elementi nella società esercitano il potere. Si occupa di assegnare responsabilità e diritti tra i partecipanti e di assegnare ruoli e procedure per il *decision making*. Per Hudson, la *governance* delle *non profit* consiste nell'«assicurare che l'organizzazione abbia una chiara missione e strategia, ma non necessariamente di svilupparla. Si tratta di garantire che l'organizzazione sia ben gestita, ma non di gestirla. Si tratta di dare una guida all'assegnazione globale delle risorse, ma è meno interessato ai numeri precisi». H.K. Anheier, "Governance, Accountability and Transparency", in *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*, di Helmut K. Anheier, Routledge, 2014, pp. 407- 429.

⁹¹ In italiano, Consiglio di amministrazione. La sua origine deriva dall'istituto del *Trust* presente nel sistema legislativo anglosassone. Per approfondire vedere N. MacGregor, "Il modello anglo-sassone del Trust: vantaggi e svantaggi", da *L'azienda museo*, di Angela Roncaccioli, CEDAM, Padova 1996.

preposti, le leggi ed i regolamenti; il dovere fiduciario poiché è responsabilità dei membri del *board* garantire che le risorse finanziarie siano sufficienti e gestite correttamente.

2.2.1 La Fondazione Solomon R. Guggenheim

Le pagine precedenti, seppur caratterizzate da brevità, ci mostrano che il sistema del museo è complesso. Questo coinvolge anche il Guggenheim che, nonostante abbia come centro comune e di riferimento nella Fondazione Solomon R. Guggenheim, comprende più sedi da condividere con diversi Paesi e relativa giurisdizione, ma anche con *stakeholders*⁹² differenti.



Fig. 2

La Fondazione (fig. 2) è identificata come ente *non profit*, la sua classificazione è quella di «ente non commerciale, non residente, tassato sul reddito complessivo prodotto nel territorio dello Stato. La contabilità è tenuta per motivi gestionali, anche al fine di assolvere gli adempimenti fiscali»⁹³.

⁹² «Tutti coloro che possono incidere o essere condizionati dal conseguimento degli obiettivi aziendali o che partecipano alla creazione del valore comune o che, ancora, interagiscono, definiscono e danno significato all'azienda». D.J. Collis e C. A. Montgomery, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Milano 2006.

⁹³ P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia 2017.

La Fondazione ha una *mission* specificata nello statuto che condivide con tutti gli altri musei di cui è proprietaria: «Impegnata nell'innovazione, la Fondazione Solomon R. Guggenheim colleziona, conserva e interpreta l'arte moderna e contemporanea. Esplora idee interculturali attraverso dinamiche iniziative curatoriali e didattiche, e con collaborazioni. La Fondazione coinvolge un pubblico locale e globale, grazie alla costellazione di musei, diversi dal punto di vista architettonico e culturale, alle mostre, alle pubblicazioni e alle piattaforme digitali»⁹⁴.

Si è visto come, anche per volontà di Marguerite Guggenheim, siano state aperte molteplici sedi dello stesso museo, il quale, oltre che nel palazzo veneziano, attualmente è presente anche in Spagna con il Guggenheim Museum di Bilbao, ma è prevista una prossima apertura ad Abu Dhabi. Oltre a queste appena citate, ricordiamo anche le sedi di SoHo, Las Vegas e Berlino aperte in passato, sebbene poi definitivamente chiuse⁹⁵.

Si è creata, pertanto, una complessa rete museale che, per essere compresa chiaramente, è opportuno considerare in base a delle distinzioni: da un lato le sedi di New York e di Venezia, dall'altro il Guggenheim Museum di Bilbao e quelle sedi che hanno avuto origine da una partnership pubblica o privata che sia. Quest'ultime non sono di diretta proprietà della Fondazione e necessitano di un continuo confronto con l'ente con cui collaborano, mentre la Peggy Guggenheim Collection (PGC) ed il Solomon R. Guggenheim Museum di New York sono in un legame più stretto dal punto di vista della *governance* perché di effettiva proprietà della Fondazione. Diversamente, il museo di Bilbao e il futuro Guggenheim di Abu Dhabi sono rispettivamente sotto la proprietà del governo basco il primo, e degli Emirati Arabi il secondo.

⁹⁴ Da <https://www.guggenheim-venice.it/it/il-museo/fondazione/> [consultato il 9 novembre 2020].

⁹⁵ La Solomon R. Guggenheim Foundation possiede e gestisce: il Solomon R. Guggenheim Museum di New York, la Collezione Peggy Guggenheim di Venezia, il Guggenheim Museum di Bilbao (con una partnership tra la Fondazione e i Paesi Baschi). Tra le sedi chiuse definitivamente ci sono il Deutsche Guggenheim Berlin, la sede di Las Vegas e quella situata a SoHo. Il progetto per Helsinki non è mai stato avviato definitivamente. È infine prevista un'apertura del Guggenheim ad Abu Dhabi.

In linea generale, il sistema rimane comunque gerarchico in quanto il direttore della Fondazione è considerato comunque direttore e garante di tutto l'impero Guggenheim.

La struttura interna delle singole sedi, inerente ai ruoli, è ben suddivisa e nella parte superiore vede il direttore generale, o *general director*, seguito dai *deputy directors* ed infine dai *curator*.

Nel punto più alto di questa gerarchia, nonché punto di riferimento di tutti i musei, c'è il *board of trustees*⁹⁶. Nel caso della Fondazione Solomon R. Guggenheim, il *board* verifica che nelle singole decisioni non si nasconda l'obiettivo di fare profitto e controlla che eventuali guadagni siano dedicati ai clienti, nel rispetto dell'intenzione originaria di diffondere l'arte ai visitatori. In sintesi, per qualsiasi decisione importante, il *board* è ritenuto l'autorità finale.

Un'altra figura importante, perché costituisce un primato tra i musei occidentali, è il *senior curator*⁹⁷ di arte asiatica istituito nel 2001 e che promuove l'integrazione della cultura orientale. Questa figura è nata grazie all'*Asian Art Initiative* guidata dall'*Asian Art Council*, con l'intento di promuovere una comprensione transnazionale della storia dell'arte, ma anche adempiendo alla *mission* che punta ad un pubblico globale. La volontà di approfondire questo ramo è ancora oggi nella strategia del direttore Armstrong⁹⁸ che ha detto di essere stato attratto dalla capacità del museo di comunicare informazioni al pubblico che altrimenti sarebbero state trascurate.

Aldilà della precisa ripartizione gerarchica, e proseguendo nella descrizione, bisogna far notare che le sedi sono inevitabilmente legate da uno statuto che condividono e che contiene un obiettivo comune e primario: portare avanti la *mission* della Fondazione acquisendo, conservando, interpretando, e studiando l'arte che ognuno colleziona nella propria struttura.

Questo tipo di organizzazione, che si basa su una rete museale collocata in differenti nazioni e continenti, ha sicuramente dei vantaggi ai quali Thomas Krens aveva

⁹⁶ Per i concetti di *governance* e di *board of trustees* vedere il paragrafo precedente.

⁹⁷ Questo rappresenta un primato per il Guggenheim, in quanto nessun'altro museo ha mai avuto un *senior curator* specifico per l'arte asiatica.

⁹⁸ Direttore del Museo di New York e della Fondazione Solomon R. Guggenheim.

pensato tempestivamente e che ricadono sia nelle singole sedi sia nelle relazioni con altri musei che non fanno parte della medesima rete.

Innanzitutto, per rete museale⁹⁹, o *network*, si intendono una serie di relazioni tra musei autonomi che scelgono un rapporto collaborativo e non competitivo, centralizzando differenti attività. Questa decisione agevola dal punto di vista dei costi di gestione, ma permette anche di creare progetti qualitativamente migliori, come mostre di respiro internazionale che per un solo museo non sarebbero sostenibili, di accedere a maggiori finanziamenti o comunque avere maggiori certezze finanziarie, di creare un confronto di opinioni scambiandosi informazioni e *know-how*. Nel complesso, la scelta di un *network* agevola l'immagine e il prestigio di ogni partecipante e, in questo caso, del marchio Guggenheim. Le reti consentono inoltre di ottenere vantaggi in termini di riduzione di costi e di aumento delle attività e dei servizi offerti. La riduzione dei costi avviene in due modi: riducendo i costi fissi e utilizzando economie di scale, ovvero diminuendo i costi totali al crescere dell'*output*. Nel caso dei musei questo significa «aumentare la domanda attraverso il rinvio di pubblico fra un'istituzione e l'altra, senza accrescere proporzionalmente i costi»¹⁰⁰.

Un altro tipo di vantaggio su cui ha fatto leva Thomas Krens, il pioniere di questa strategia che prevede una natura policentrica dei musei, attiene alla volontà di mostrare una parte più ampia della collezione, oltre quella già esposta. Far uscire le opere dal magazzino per esporle in nuove sedi è un atto che intreccia una volontà espansionistica sia all'esigenza pratica di trovare nuovi spazi sia all'esigenza sociale legata alla *mission*: si traduce infatti nella volontà di rendere accessibile la cultura e le opere appartenenti a quella che è una delle più belle collezioni d'arte contemporanea. In tal senso, si promuove un più vasto scambio culturale sia in termini di ampliamento del pubblico, che punta ad essere globale con il coinvolgimento di un numero maggiore di persone sia in termini di quantitativo di opere d'arte esposte che, altrimenti, sarebbero rimaste chiuse all'interno dei magazzini.

⁹⁹ Per approfondire vedere M. Montella, *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, CEDAM, Vicenza 2016.

¹⁰⁰ S. Bagdadli, *Network Culturali*, All'Insegna del Giglio s.a.s., Milano 1996.

Thomas Krens è sicuramente stato il primo ad intuire, per poi realizzare attraverso un orientamento di tipo espansionistico, i vantaggi che potevano derivare dalla costruzione di una rete museale guidata dalla stessa filosofia. Il suo desiderio di accrescere il marchio Guggenheim, per esportarlo anche all'estero, negli anni è diventato realtà. Pur avendo assistito alla chiusura progressiva di diverse sedi, il progetto di creare una rete che riunisse sotto la stessa Fondazione differenti musei e collezioni si è concretizzato e ciò ha favorito l'affermazione del *brand*, elemento a vantaggio sia dei singoli musei che della Fondazione.

La questione interessante è che per parlare in generale della strategia della Fondazione non si può prescindere dal nominare questa persona: ciò che Krens ha compiuto è una tappa importante che tutt'ora si riversa nei programmi della Fondazione, anche se in maniera più contenuta. La Fondazione, insieme agli altri musei satellite, punta ancora oggi a quel *brand* Guggenheim consolidato durante il ventennio krensiano.

Una volta analizzata l'organizzazione, la struttura interna e la strategia a rete di questo ente, è importante considerare il sistema di finanziamento. In un'intervista per il periodico "ARTS+ECONOMINCS", viene posta una domanda a Richard Armstrong inerente alla sostenibilità economica dell'ente che dirige e che, in quanto americano, non ha contributi pubblici importanti su cui contare, al contrario di un'istituzione italiana. La sua risposta riassume le fonti di finanziamento della Fondazione: «I contributi filantropici di individui, fondazioni e società sono una necessità per la maggior parte dei musei statunitensi, che generalmente non ricevono finanziamenti pubblici o governativi. Poiché il Guggenheim ha una dotazione un po' più piccola di quella di musei americani comparabili, ci affidiamo molto anche alla bigliettazione e alle relative entrate (ad esempio, vendite al dettaglio, ristoranti) per aiutare a coprire i nostri costi operativi. Abbiamo avuto la fortuna di ricevere un forte sostegno da parte dei nostri fiduciari e di altri donatori, nonché dei membri, ma è una sfida dover costantemente raccogliere fondi. Questo è un motivo per cui le nostre solide collaborazioni globali con le aziende e le fondazioni sono così importanti per sostenere la missione del Guggenheim, e per amplificare gli effetti del nostro lavoro

così da essere in grado di raggiungere un pubblico più ampio e più diversificato»¹⁰¹. Ciò che emerge da queste parole, oltre all'attività di *fundraising*, le altre fonti di finanziamento significative sono gli introiti derivanti dalle attività commerciali dei musei, le donazioni e le *partnership*, ormai considerate anche un elemento imprescindibile per la costruzione di una nuova sede.

Queste risorse finanziarie che la Fondazione riesce ad ottenere sono indirizzate all'attuazione della propria strategia che si basa su un marchio globale che tende ad espandersi, ma che è anche inclusivo. Infatti, il Guggenheim non è un semplice museo, è una vera e propria azienda produttrice di cultura che nella sua strategia comprende anche una ricca collezione, oltre che dei principi destinati a diventare le nuove regole della gestione museale contemporanea.

Per quanto concerne il bilancio, ogni singola sede ne elabora uno che deve essere consolidato dalla sede principale. Esso rappresenta un documento annuale di sintesi della propria attività che quindi è importante condividere con chiunque abbia interessi nella rete di musei.

Nella parte iniziale di ogni *financial statements* è specificato che l'area *management* è responsabile della preparazione e della corretta presentazione del bilancio in conformità ai principi contabili generalmente accettati negli Stati Uniti d'America; ciò comprende la progettazione, l'attuazione e il mantenimento del controllo interno rilevante per la presentazione di bilanci scritti correttamente, senza errori o incongruenze dovute da frode. Un *audit* include anche la valutazione dell'adeguatezza dei principi contabili utilizzati e la ragionevolezza delle stime contabili significative effettuata dal *management*, con lo scopo di valutare la presentazione complessiva del bilancio.

Consultando qualsiasi *financial statements*¹⁰² si può notare che si compone di tre documenti seguiti da note esplicative: nella prima parte si trova il prospetto della posizione finanziaria, o *statement of financial position*, seguito dal prospetto delle

¹⁰¹ Museo e Fondazione Solomon R. Guggenheim: finanziamenti privati per l'educazione all'arte, in "ARTS+ECONOMICS", n. 4, aprile 2019, pp. 15-22, qui p. 17; <https://www.lamiafinanza.it/wp-content/uploads/2019/10/aes-04-201904-fondazioni-private.pdf> [consultato il 9 novembre 2020].

¹⁰² In questo caso è stato consultato il *The Solomon R. Guggenheim Foundation Financial Statements*, del 31 dicembre, 2019 e 2018.

attività, o *statement of activities*, ed infine il prospetto dei flussi di fondi, o *statement of cash flows*¹⁰³. L'esito di questo lavoro permette di evidenziare se c'è stato un incremento o un decremento del patrimonio netto derivante dall'attività di gestione e che, per ultimo, viene suddiviso tra vincolato o non¹⁰⁴. Infine, il bilancio si inserisce nell'*annual report* della Fondazione ed è oggetto di *audit* esterno. L'*annual report* è rivisto dal *chief operating officer* della Fondazione per illustrare i dati finali derivanti dalla gestione, sia in termini economici che finanziari.

Questa appena descritto era l'attività della Fondazione, ma ora possiamo scendere più nel particolare analizzando le sedi. Infatti, dopo aver appurato che la *governance* dei singoli musei non è definibile autonoma, in quanto esse dipendono tutte dalla Fondazione americana, è inevitabile considerare che le sedi riescano a mantenere una propria caratterizzazione evidenziando i punti di distinzione e valorizzandoli come aspetto peculiare.

La prima differenziazione che emerge tra i musei della rete, prendendo in considerazione anche quelli chiuse recentemente, è la narrazione storica che si intuisce già dalle diverse architetture. Inoltre, rappresenta una scelta strategica della Fondazione quella di evidenziare delle differenze tra le varie collezioni. In questi termini si abbatte anche l'idea di unicità del museo, il quale non è più caratterizzato da staticità relazionale e spaziale, né identificabile in dei confini precisi, o esclusivamente in un particolare contesto.

Il Guggenheim di New York infatti punta molto sull'architettura creata da Frank Lloyd Wright e che anche Krens valorizzò attraverso la sua politica espansionista arrivando a costruire una torre di dieci piani accanto al museo.

¹⁰³ Il prospetto della posizione finanziaria (Stato Patrimoniale) mostra attività, passività ed il patrimonio netto; il prospetto delle attività (Conto Economico) illustra in forma scalare sia i proventi che le spese della gestione caratteristica (legata ad aspetti operativi), quelli della gestione non caratteristica ed infine i proventi e le spese legate a voci di acquisto di opere d'arte con i relativi contributi; il prospetto dei flussi di fondo (Rendiconto Finanziario) mostra le variazioni della liquidità. Rif. P. Ferrarese, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia 2017, pp. 102-103.

¹⁰⁴ Il patrimonio vincolato è composto da fondi, riserve e contributi vincolati per scelte di donatori o di organi istituzionali. Si distingue dal patrimonio libero che rappresenta il risultato della gestione dell'esercizio in corso e dei precedenti, nonché delle riserve statuarie libere. Ivi, p. 46.

La struttura principale (fig. 3) fu inaugurata nel 1959 e progettata con sei piani disposti a cerchi concentrici con al centro uno spazio vuoto che permette alla calotta di vetro sovrastante di invadere l'intero ambiente di luce naturale¹⁰⁵.

Le opere sono esposte in un unico spazio che si sviluppa lungo una rampa, la quale percorre l'edificio in modo continuo dall'alto verso il basso. Pertanto, a livello espositivo, il museo abbandona l'idea di predisporre le classiche sale museali per creare un unico ambiente che si sviluppa secondo una spirale.

In questi termini, l'architettura è stata molto innovativa, sia a livello estetico che a livello concettuale generando molti dibattiti a partire dagli artisti stessi. Questi ultimi hanno espresso il loro pensiero in una lettera del 1956 indirizzata all'attuale direttore Sweeney scrivendo «L'idea di esporre dipinti e sculture in un ambiente curvilineo ed in pendenza indica un irrispettoso disprezzo per l'imprescindibile contesto lineare indispensabile ad una adeguata contemplazione visiva delle opere d'arte»¹⁰⁶. Anche l'artista Luciano Fabro si è espresso dicendo «il Guggenheim è un errore museale totale, perché tutti i quadri risultano storti. Ma Wright ce l'aveva con gli artisti»¹⁰⁷. Infatti, non essendoci pavimenti in piano, eccetto quello all'ingresso, anche le pareti non sono rettilinee tanto da ostacolare una normale affissione dei quadri; inoltre non ci sono spazi abbastanza alti, a parte quello centrale, per poter ospitare opere di grandi dimensioni.

A questo si è aggiunta un'altra critica per la quale si sono esposti artisti e critici temendo che le opere custodite venissero oscurate dall'opera d'arte più grande, ovvero il museo stesso.

In questo senso si possono citare i risultati derivanti da un sondaggio della società Gallup condotto nel 1960 e da cui emerge che quattro visitatori su 10 (38%) dicono di visitare il Guggenheim per vedere l'edificio, mentre il 53 % dice di farlo per vedere

¹⁰⁵ Wright predilige la luce naturale che pertanto diventa un elemento caratteristico delle sue architetture.

¹⁰⁶ R. Bianchini, *Il Guggenheim, una rivoluzione Americana*, in "Inexhibit", 23 giugno 2018; <https://www.inexhibit.com/it/case-studies/una-rivoluzione-americana-guggenheim-wright/>, [consultato il 14 novembre 2020].

¹⁰⁷ AA.VV., *Overture II: sul museo*, Castello di Rivoli 1986, Allemandi, Torino 1986. Una serie di interviste di F. Poli a G. Anselmo, L. Fabro, D. Judd, P. Kirkeby.

sia la costruzione che la collezione custodita all'interno, infine solo il 5% è desideroso di vedere esclusivamente la collezione¹⁰⁸.



Fig. 3

Sicuramente l'architettura contribuisce a rendere unico questo museo, ma anche a livello concettuale, essa ha diffuso l'idea di uno spazio unico, ininterrotto, con un'area centrale che si sviluppa in altezza e contribuisce a dare l'idea di una continua interconnessione tra le parti. Il tutto si propone, ed è proposto, ai visitatori come un'esperienza percettiva, entusiasmante ed unica, che non solo si identifica in un edificio, ma anche in un *brand*. Infatti, anche la sede newyorkese, come gli altri musei satellite, condivide la *mission* della Fondazione e lavora per accrescere il marchio. Riguardo il rapporto con le altre sedi, il museo newyorkese stabilisce standard e politiche, nomina curatori, ma si impegna anche per accordarsi riguardo a prestiti, allestimenti e progettazione di mostre. Infine, a livello organizzativo è importante specificare che il direttore della Fondazione non sempre coincide con il direttore del museo.

¹⁰⁸ Rif. C. Vogel, *Guggenheim Museum Seeks to Restore Its Most Valuable Asset: Itself*, in "The New York Times", 10 giugno 2004; <https://www.nytimes.com/2004/06/10/arts/guggenheim-museum-seeks-to-restore-its-most-valuable-asset-itself.html> [consultato il 15 novembre 2020].

2.2.2 Le altre sedi: Venezia, Bilbao, Abu Dhabi e i musei partner

Peggy Guggenheim Collection, Venezia

La costruzione di Palazzo Venier dei Leoni (fig. 4) venne commissionata nel 1749 dalla famiglia Venier all'architetto Lorenzo Boschetti¹⁰⁹.



Fig. 4

Il nome proviene, probabilmente, dalle teste di leone in pietra d'Istria che decorano la facciata sul lato della casa che si affaccia su Canal Grande. La struttura rimase incompiuta poiché il progetto originale prevedeva cinque piani mai portati a termine. La sede veneziana del Guggenheim Museum, che ricordiamo essere passata solo nel 1969 sotto la proprietà della Fondazione Solomon R. Guggenheim, all'interno del panorama italiano è sicuramente considerata un caso emblematico per il particolare assetto organizzativo. Pur avendo un certo grado di autonomia, essa condivide diversi aspetti con la sede americana del museo, tra cui lo statuto, il *board of trustees*, il presidente e naturalmente la figura del direttore generale¹¹⁰.

¹⁰⁹ Boschetti si occupò anche della chiesa di S. Barnaba, situata nei pressi del museo.

¹¹⁰ P. Rylands, "An American Museum in Italy", in *L'azienda museo. Problemi economici gestionali e organizzativi*, di A. Roncaccioli, CEDAM, Padova 1996, pp. 125-136, qui p. 128.

La PGC ha lo *status* di ente *non profit*, sia in Italia che in America, e fiscalmente è classificata come un ente non commerciale. Rispetto ad altri musei italiani ha una posizione particolare poiché è privata e non ha finanziamenti dal governo nonostante sia soggetta a tassazione. Si può però parlare di ente con valenza pubblica in quanto fornisce un servizio a favore della comunità¹¹¹.

Il museo veneziano gode di un certo grado di autonomia, ma i suoi garanti in termini di *governance* sono gli stessi della Fondazione. Infatti, le decisioni strategiche sono prese dal direttore di New York, con l'approvazione da parte del *board of trustees*, ma il responsabile del *management* è il direttore della sede secondaria, nonché delegato del direttore di New York.

Infine, come descritto nel paragrafo precedente, anche il bilancio, in quanto documento che riassume le attività del museo, viene consolidato dalla sede principale in modo che tutti i portatori di interesse possano consultarlo.

Nello *staff* della PGC è previsto un *advisory board*¹¹², ovvero un gruppo di supporto internazionale con circa settanta membri attivi. Il comitato si riunisce due volte all'anno, una a Venezia ed una in un'altra capitale culturale, in modo che venga periodicamente informato e abbia la possibilità di discutere i progressi e i piani futuri della Collezione Peggy Guggenheim e della Fondazione.

Il direttore della Fondazione decide il programma culturale, le mostre e i prestiti, approva il *budget* e una strategia finanziaria di lungo periodo, infine determina strategie istituzionali come collaborazioni a lungo termine¹¹³.

Per quanto riguarda le decisioni di breve e medio periodo, esse spettano al direttore della PGC che si occupa delle operazioni di *management* quotidiane. Egli si occupa anche delle entrate e delle uscite seguendo i parametri del *budget* annuale approvato. Tra gli altri compiti del direttore ci sono: l'assunzione e la gestione del personale, la gestione della collezione, le attività di *fundraising*, *il marketing*, la

¹¹¹ P. Rylands, "La Peggy Guggenheim Collection", in *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, di P. Ferrarese, Cafoscarina, Venezia 2017, pp. 147-158, qui p. 150.

¹¹² L'*advisory board* o comitato consultivo, ha quattro comitati: uno esecutivo, uno per gli investimenti, un comitato per i soci ed un altro per gli edifici e i terreni.

¹¹³ P. Rylands, "An American Museum in Italy", in *L'azienda museo. Problemi economici gestionali e organizzativi*, di A. Roncaccioli, CEDAM, Padova 1996, pp. 125-136, qui p. 128.

manutenzione della struttura e le relazioni con l'esterno, sia con la comunità che con le autorità. Attualmente la direttrice è Karole P. B. Vail ed il direttore emerito Philip Rylands.

Una delle caratteristiche principali della Peggy Guggenheim Collection è quella di essere un museo americano in territorio italiano e questo ha delle conseguenze anche per il *management* in quanto sia la collezione che Palazzo Venier dei leoni sono vincolati al governo italiano e alle sue leggi. Il museo infatti è una persona giuridica e subisce sia una tassazione diretta che indiretta. In tal senso i contratti lavorativi sono creati in linea con la legge italiana ed il museo obbedisce al regime fiscale impegnandosi ad osservare il Codice civile del Paese.

Come è già stato detto, ogni sede ha le sue caratteristiche, infatti, un altro elemento che distingue la PGC riguarda il suo legame con la fondatrice. Il museo celebra spesso ed attivamente la vita ed i traguardi di Marguerite Guggenheim traducendo questa intenzione in mostre temporanee ed attività che permettano di approfondire la conoscenza di questo personaggio. Le scelte programmatiche si concentrano in modo particolare sulla storia della collezione, su Marguerite e sul suo rapporto con la città lagunare che tanto amava. Un esempio potrebbe essere la recente mostra *Peggy Guggenheim. L'ultima dogaresa* a cura di Karole P. B. Vail con Gražina Subelytė¹¹⁴, inaugurata il 21 settembre 2019 e terminata a gennaio 2020. L'esposizione «celebra la vita veneziana della sua fondatrice, scandendo tappa dopo tappa le mostre e gli eventi che hanno segnato quei trent'anni trascorsi in laguna, dal 1948 al 1979 [...]»¹¹⁵. Tra le altre cose, infatti, il museo veneziano ha la possibilità di organizzare mostre temporanee nonostante, inizialmente, fosse una struttura molto più piccola. Grazie ad una serie di ampliamenti strutturali fatti negli anni, ad oggi c'è la possibilità di organizzare periodicamente delle mostre, ma anche di gestire due *bookshop* con i quali il museo ottiene risorse per la propria attività, un bar per la ristorazione e cinque corti-giardino che le consentono di ospitare un numero maggiore di opere d'arte e di persone.

¹¹⁴ *Assistant curator* del museo.

¹¹⁵ Da <https://www.guggenheim-venice.it/it/mostre-eventi/mostre/peggy-guggenheim-ultima-dogaressa/> [consultato il 10 novembre 2020].

La PGC attualmente ha un rapporto alto tra visitatori e spazio, poiché ha un gran numero di ingressi all'anno¹¹⁶ che gli garantisce una notevole attività di vendita di biglietti tanto da rappresentare il 50% degli introiti totali¹¹⁷.

Altra caratteristica della collezione è l'internazionalità che si esprime anche attraverso dei precisi programmi di *internship* che coinvolgono studenti di differenti Paesi. Più in generale, questo aspetto è sostenuto da un'attività didattica importante e ben valorizzata che coinvolge scolaresche, ma che grazie ai *social* si può estendere ad un pubblico più vasto. Il museo, in linea con le strategie della Fondazione investe molto nell'attività didattica, anche con guide specializzate nel parlare a bambini di differenti età. Questo aspetto è anche una traduzione pratica delle intenzioni espresse nella *mission* e che si avvicinano all'obiettivo primario della fondatrice. Marguerite, come Solomon, era spinta dal desiderio filantropico di condividere la cultura per favorire una sorta di formazione tramite l'arte, un'apertura a nuove conoscenze per comprendere meglio noi ed il mondo.

Inoltre, i programmi educativi che fornisce sono anche l'unico finanziamento pubblico che riceve la Fondazione e che arriva da parte della Regione Veneto che eroga a beneficio delle scuole del Veneto¹¹⁸.

Riguardo il suo rapporto con la collettività, il museo offre molti servizi tra cui la possibilità di fare una *membership*, progetti come "A scuola di Guggenheim", i "Kids day"¹¹⁹, riduzioni per particolari fasce presso la biglietteria, ma anche l'attività *online* che svolgono nei *social*.

All'interno del museo il lavoro è diviso per dipartimenti. Ognuno svolge il suo lavoro ed ha una figura selezionata come referente che ha il compito di rendere conto delle

¹¹⁶ Nel 2019 ha contato 1270 presenze giornaliere. Rif. S. Menetto, *La rinascita della Peggy Guggenheim Collection*, in "Il sole 24 ore", 9 luglio 2020. Da <https://www.ilsole24ore.com/art/la-rinascita-peggy-guggenheim-collection-ADKaiiY> [consultato il 10 novembre 2020].

¹¹⁷ P. Rylands, "La Peggy Guggenheim Collection", in *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, di P. Ferrarese, Cafoscarina, Venezia 2017, p. 156.

¹¹⁸ *Ivi*, p. 150.

¹¹⁹ Tutte le domeniche i bambini tra i 4 e i 10 anni, hanno la possibilità di partecipare gratuitamente a laboratori svolti direttamente negli spazi museali. In questo modo si cerca di avvicinarli all'arte cercando di coinvolgerli con attività pratiche.

attività svolte al direttore del museo. È presente anche un dipartimento che si occupa di comunicazione e che è molto attivo nei profili *social*, come *Instagram* e *Facebook*. Questi programmi hanno l'obiettivo di incuriosire un gran numero di spettatori di differenti nazionalità, cercando con particolare cura di rendere tutto comprensibile anche con traduzioni in lingua. Oltre a questo intento, un altro obiettivo è quello di fidelizzare attraverso *membership*, i cui programmi propongono visite, incontri e molto altro, ma anche dimostrando una particolare attenzione a Venezia e ai veneziani. Per questo motivo anche il rapporto tra Marguerite Guggenheim e la città lagunare è spesso ribadito, quando possibile.

Ancora una volta emerge una peculiarità della sede veneziana del Guggenheim che viene utilizzata come punto di forza per una programmazione che punta al coinvolgimento delle persone. In questo caso la peculiarità è legata al contesto in cui è stata si trova la collezione, ma anche alla persona di Marguerite che con il suo amore per Venezia è riuscita a portare in Italia una parte importante di storia e a renderla accessibile. Tutto questo dimostra che il rapporto che la PGC cerca di stabilire con la collettività all'esterno è molto curato, sia con i residenti veneziani che con il pubblico italiano ed internazionale.

Il museo ha una notevole affluenza di visitatori che, inevitabilmente, porta con sé delle entrate significative, ma anche una curva di domanda sempre crescente che con il tempo ha condotto anche all'aumento dei prezzi del biglietto, in opposizione alla classica legge del mercato.

Tra gli altri servizi offerti ai visitatori, oltre a quello di ristorazione, c'è quello fornito dai due *bookshop* che rappresentano anche un'ottima fonte di finanziamento per il museo. Uno dei due negozi si trova anche in Fondamenta, ovvero all'esterno del cortile, non richiedendo la necessità di entrare nel museo e pagare un biglietto per accedervi. Anche questi negozi permettono al museo di avere molte entrate, tanto che insieme alla biglietteria riescono a coprire una notevole percentuale di costi. La loro presenza, però, potrebbe risultare contrastante con la definizione di museo *non-profit*, infatti sotto questo aspetto è prevista una separazione tra la parte

commerciale e non. Per la prima è necessaria una precisa attività di contabilizzazione che, al contrario, è ritenuta non necessaria nel caso di attività culturali o istituzionali. Considerando il profilo giuridico che il museo ha in Italia, si potrebbe dire che l'attività commerciale è determinante dal punto di vista dei finanziamenti. In merito la direttrice Karole P. B. Vail afferma «La nostra Fondazione si finanzia quasi integralmente grazie ai ricavi dei biglietti e dei due *museum shop*, non disponendo di fondi statali, abbiamo sempre trovato nel nostro Comitato Consultivo, negli Institutional Patrons, nel gruppo di Guggenheim Intrapresæ e nei nostri soci degli straordinari compagni di viaggio pronti a sostenerci. A tutti loro, ai quali va il nostro più sentito grazie, abbiamo chiesto di continuare a farlo e si stanno impegnando con passione e tenacia»¹²⁰.

Occuparsi del patrimonio culturale, non coincide necessariamente con l'aver a disposizione entrate finanziarie. È importante che il direttore punti ad una buona gestione e alla massimizzazione delle entrate, ma che eviti un'intromissione inappropriata da parte del mondo aziendale ed i relativi principi. Questo concetto sicuramente non coinvolge solo il singolo museo veneziano, ma anche la Fondazione Solomon R. Guggenheim e, più in generale, tutti i musei.

Guggenheim Museum, Bilbao

La sede spagnola (fig. 5) fu inaugurata nel 1997 e nacque per volontà della Fondazione Solomon R. Guggenheim in accordo con il governo basco.

Questo progetto rientrava nella strategia di espansionismo attuata da Thomas Krens in quegli anni e rappresenta ancora oggi uno dei suoi più grandi successi.

A metà degli anni '90, egli si accordò con il governo basco per creare un museo dal respiro internazionale che avrebbe rinnovato l'aspetto culturale della città, a partire dall'edificio.

¹²⁰ C. Giraud, *Insieme per la PGC: appello della Peggy Guggenheim Collection Venezia per tornare a vivere*, in "Artribune", 18 luglio 2020; <https://www.artribune.com/arti-visive/arte-contemporanea/2020/07/insieme-per-la-pgc-appello-della-peggy-guggenheim-collection-veneziam-per-tornare-a-vivere/> [consultato il 12 novembre 2020].



Fig. 5

Come per la sede newyorkese, anche il Guggenheim Museum di Bilbao si caratterizza per un edificio straordinario, tanto da essere definito esso stesso un'opera d'arte. Frank Gehry ha voluto creare un edificio dalle linee insolite tanto da renderlo esteticamente frammentato, pur nella sua unicità. Oltre che per la struttura molto plastica, il museo si caratterizza per il materiale utilizzato, metallo e acciaio, che permette meravigliosi riflessi, differenti al variare della luce naturale, come se l'involucro esterno del museo fosse dinamico e conferisse ad ogni ora una forma diversa all'edificio.

A livello organizzativo, il Guggenheim di Bilbao ha un *board of trustees* composto: da una parte dagli amministratori fondatori appartenenti al governo basco, al consiglio provinciale di Biscaglia e alla Fondazione Solomon R. Guggenheim; dall'altra da amministratori non fondatori. Infine, il *board of trustees* è presieduto dal presidente del governo dei Paesi Baschi.

La proprietà del museo è infatti del governo basco che quindi ha diritto ad avere una posizione di rilievo nel sistema di *governance* del museo, la Fondazione, invece, si occupa della parte gestionale e storico-artistica.

Il direttore attuale, o *general director*, del Guggenheim Bilbao è Juan Ignacio Vidarte¹²¹, seguito gerarchicamente dai *deputy directors* e infine dai *curators*.

È inoltre presente un comitato esecutivo composto da due rappresentanti di ciascuno degli amministratori fondatori, un rappresentante della città di Bilbao e fino a quattro rappresentanti degli amministratori non fondatori.

A livello operativo è tutto canalizzato in diverse aree di attività. L'ufficio del direttore generale si occupa di delineare la politica e dei piani strategici del museo, in modo da orientare le operazioni includendo la *mission*¹²², la *vision*¹²³ ed i valori necessari per raggiungere gli obiettivi dell'istituzione.

Poiché permettono di ottenere il consenso degli *stakeholders*, gli obiettivi strategici sono importanti e pertanto sono sotto la supervisione del direttore generale. Questo ufficio gestisce e pianifica anche le risorse finanziarie puntando il più possibile all'autofinanziamento. In questo senso lavora anche l'area inerente alla comunicazione e l'immagine aziendale che si occupa di pubblicazioni e grafica; prodotti interni progettati e venduti in nel *bookshop* come fonte di entrate; iniziative di comunicazione e *marketing* per migliorare il profilo pubblico dell'istituzione. Anche il museo di Bilbao fa ricorso ai media e alle campagne pubblicitarie per raggiungere il più ampio pubblico possibile.

Un altro organo che lavora all'interno del museo è il consiglio generale che è garante del rispetto di leggi e regolamenti, anche con consulenze legali. Svolge compiti di controllo interno e cura i rapporti esterni e istituzionali.

¹²¹ Juan Ignacio Vidarte è entrato a far parte dello *staff* della Fondazione Solomon R. Guggenheim come *deputy director* e *chief officer* per le strategie globali nel novembre 2008.

¹²² «*To collect, preserve, and research modern and contemporary art, and to present it from multiple perspectives within the context of the History of Art, addressing a broad, diverse audience, so as to contribute to the knowledge and enjoyment of art and the values that it represents, within a unique architectural landmark, as an essential part of the Guggenheim network, and a symbol of the vitality of the Basque Country*». Da <https://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/en/bilbao-guggenheim/mission-vision-values/> [consultato il 14 novembre 2020].

¹²³ «*The Guggenheim Museum Bilbao will be recognized as a European leader in innovation and in the creation of a visitor-centered museum experience. It will play an ever more active role in the Solomon R. Guggenheim Foundation, both in the development of new projects and in specialized training in museum management for the benefit of the Guggenheim Constellation and the creative economy of the Basque Country*». Ibidem [consultato il 14 novembre 2020].

Comprenderemo in modo più dettagliato gli aspetti più importanti del Guggenheim di Bilbao nel capitolo successivo, in quanto costituisce uno dei punti centrali della strategia adottata da Thomas Krens durante la sua direzione.

Guggenheim, Abu Dhabi

Il progetto di una nuova sede (fig. 6) nel territorio degli Emirati Arabi Uniti venne annunciato molti anni fa, dopo un accordo mediato da Thomas Krens nel 2006, ma fu successivamente rinviato.

Solo recentemente è stata annunciata la ripresa dei lavori da parte del direttore della Fondazione che avrebbe assicurato la futura apertura. Il complesso verrà costruito sulla parte nord-occidentale dell'isola Saadyat, circondato per tre lati dall'acqua del Golfo e sarà il Guggenheim più grande costruito fino ad ora, in termini di superficie espositiva.

Questa parte dell'isola è anche un recente quartiere culturale in cui si stanno sviluppando nuove costruzioni, infatti la futura sede farà parte del complesso culturale¹²⁴ dell'isola gestito dall'Abu Dhabi Tourism Development & Investment Company (TDIC) che ne sarà anche il proprietario¹²⁵.

Questo progetto, proprio come le altre sedi, è in linea con la *mission* della Fondazione che è incentrata sulla volontà di diffondere l'arte attraverso l'inclusività ed il raggiungimento di un pubblico sempre più vasto.

Dal punto di vista architettonico, anche questa struttura è stata affidata a Frank Gehry, pertanto sarà caratterizzata da volumi molto plastici, proprio come la precedente. In un articolo su "Artribune" si parla di «"Ammassi" di gallerie orizzontali e verticali, cannocchiali e volumi di varie altezze, forme, materiali, collegati da passerelle e sviluppati attorno a un cortile coperto, che consentono una flessibilità curatoriale mai vista prima nell'organizzazione di mostre su grandi dimensioni. Inoltre, il progetto, di circa 30mila mq, incorpora elementi di sostenibilità

¹²⁴ Il complesso comprende anche il Louvre Abu Dhabi inaugurato nel 2017.

¹²⁵https://www.repubblica.it/viaggi/2019/04/29/news/abu_dhabi_nuovo_guggenheim_firma_gehry_come_a_bilbao-225088087/ [consultato il 14 novembre 2020].

particolarmente adatti alla regione e al suo clima, come il raffreddamento naturale e la ventilazione dei cortili coperti, derivati dal concetto di torri eoliche tradizionali presenti in tutto il Medio Oriente»¹²⁶.



Fig. 6

Partnership museums: Berlino e Las Vegas

Questa serie di strutture, anche se attualmente chiuse, hanno avuto origine da accordi elaborati con altri musei, in particolare la sede tedesca (fig. 7) è nata grazie alla partnership con Deutsche Bank, mentre la sede di Las Vegas (fig. 8) da accordi con l'Hermitage Museum di San Pietroburgo.

La Deutsche Bank è da sempre interessata all'arte infatti ha una delle più grandi *corporate collection* con opere di artisti di fama mondiale. Anche questo ha permesso di creare una collaborazione unica da cui è nato un centro espositivo significativo e dinamico, come ha dichiarato il direttore Richard Armstrong.

Il Deutsche Guggenheim fu inaugurato nel 1997 grazie ad un contratto di collaborazione scaduto al termine del 2012, coincidendo con la chiusura definitiva della sede. Essa era situata in un edificio del 1920 in pietra arenaria e includeva servizi come il Deutsche Guggenheim *shop* ed un'area di ristoro.

¹²⁶ G. Mura, *Verso il Guggenheim Abu Dhabi di Frank Gehry: parte il cantiere?*, in "Artribune", 10 maggio 2019; <https://www.artribune.com/progettazione/architettura/2019/05/verso-guggenheim-abu-dhabi-frank-gehry-cantiere/> [consultato il 14 novembre 2020].

Con questa sede, il Guggenheim è riuscito ad inserirsi anche nella produzione artistica infatti sia la banca che la Fondazione erano d'accordo con l'inserimento negli spazi museali di opere commissionate appositamente, piuttosto che opere già esistenti. In generale, la partnership ha dei vantaggi importanti soprattutto riguardo i finanziamenti per le attività dei musei: in questo caso l'aspetto finanziario è stato curato dalla Deutsche Bank, mentre la Fondazione ha fornito le sue conoscenze in termini gestionali, curatoriali e storico-artistici. Il loro accordo è simile a quello del museo di Bilbao in quanto la Fondazione è responsabile del funzionamento del museo ma anche dell'identificazione, la promozione e l'esposizione del lavoro di artisti viventi in Germania ed Europa; la banca tedesca si occupa dei costi, compresi quelli delle commissioni delle opere d'arte, seppur di proprietà condivisa. Da quest'ultima considerazione emerge il valore riconosciuto del *brand* Guggenheim, marchio concesso dalla Fondazione, consapevole di ciò che rappresenta.

Questo caso è particolare in quanto testimonia la possibilità di una collaborazione a livello culturale tra un museo ed un'azienda: il primo mostrando interessi "aziendali" guidati da Krens e la seconda con interessi culturali.

Riguardo al Guggenheim Hermitage Museum, esso fu progettato dall'architetto Rem Koolhaas, all'interno del Venetian Resort Hotel Casino e fu inaugurato il 7 ottobre 2001, ma chiuso a maggio 2008.

In questo caso gli accordi hanno coinvolto tre parti con dei vantaggi per ognuno di loro: il Guggenheim avrebbe esteso il suo *brand*, il museo russo avrebbe esteso i suoi spazi espositivi e di stoccaggio in quanto avrebbe potuto esporre opere della sua collezione chiuse in magazzino¹²⁷, e il Venetian avrebbe fornito un ulteriore servizio, o esperienza, ai suoi ospiti.

In questo tipo di organizzazione è importante che tutte le persone che hanno interessi nell'attività si confrontino in modo che siano rispettati gli interessi di tutti.

A livello organizzativo e di finanziamenti questi musei avevano un'autonomia simile a quella del Guggenheim di Bilbao: i finanziamenti provenivano dal museo russo e dalla relativa attività di *fundraising* con il sostegno del Venetian per la costruzione

¹²⁷ In quel periodo il museo poteva esporre solo il 5% della sua collezione.

dell'edificio. In entrambi i casi, ogni membro della partnership ha ricevuto dei vantaggi soprattutto in termini di visibilità, mentre la questione finanziaria ricadeva su modalità di autofinanziamento derivanti dall'organizzazione di mostre e dalla vendita dei relativi cataloghi.

In generale le partnership permettono di creare un progetto unico riunendo l'impegno e le conoscenze di diverse organizzazioni. In questo caso, entrambe le strutture create, la prima a Berlino e la seconda a Las Vegas, hanno avuto molto successo portando idee nuove e generando maggior consapevolezza culturale.



Fig. 7



Fig. 8

2.3 Il sistema dell'arte negli Stati Uniti e in Italia: appunti per un confronto

In passato la responsabilità principale all'interno di un museo era quella di identificare, mantenere e conservare il patrimonio culturale del Paese. Questo si traduceva non solo in opere di restauro, ma anche in programmi con obiettivi didattico-educativi ed in mostre temporanee. Infatti, il ruolo del museo era molto più statico e legato alla funzione di storicizzazione che spesso conduceva ad una visione sacralizzata sia della struttura che delle opere d'arte¹²⁸.

Nonostante ci si occupi ancora oggi delle attività appena citate, il lavoro del direttore, ma più in generale del museo, attualmente non si limita solo alla conservazione e alla tutela. Direttori e curatori oggi si impegnano sia nelle questioni storico-artistiche, approfondendole con attività di ricerca, mostre e informandosi sul contesto artistico contemporaneo, sia nella gestione della propria struttura museale.

Il direttore di un museo non dovrebbe essere solo un critico e uno storico d'arte, ma è importante che lavori con efficienza come un bravo manager che può gestire il suo *budget*, le relazioni con gli *stakeholders*, l'immagine dell'organizzazione e la relativa attività di promozione e valorizzazione, sia del museo che delle opere d'arte. Si parla, dunque, di una figura ibrida che si interessa anche di mercato dell'arte. Questo tipo di visione forse non è del tutto diffusa, o accettata, nel nostro Paese, ma sicuramente si può riscontrare in molte gestioni museali americane, come nel caso del Guggenheim.

Già dal primo capitolo si è potuto notare che la differenza tra i musei italiani e quelli americani ha delle radici molto profonde che risiedono anche nella storia del relativo Paese. Infatti, da una parte si deve considerare l'attività di collezionismo dei Signori italiani del '500, indirizzata ad accrescere il proprio prestigio, dall'altra parte la volontà dei privati americani di creare importanti collezioni ed aprire spazi espositivi per accogliere chiunque desiderasse vederle¹²⁹. Quest'ultimo aspetto si può

¹²⁸ Ancora oggi molte persone, a partire da quelle che lavorano nel settore storico artistico, tendono ad elevare le opere come se potessero essere comprese solo da una certa *élite*, escludendole anche da quelle logiche di economicità ed efficienza che potrebbero favorire il museo e la diffusione dell'arte.

¹²⁹ Rif. Capitolo primo.

riscontrare anche nella storia del collezionista Solomon Guggenheim e in quella di sua nipote Marguerite.

Tale volontà, probabilmente, è legata al desiderio americano di costruire una propria storia che valorizzi il Paese soprattutto dal punto di vista storico-artistico: il punto di riferimento in questo settore è sempre stato l'Europa e solo nel XX secolo l'America è riuscita a diventare il più importante centro di sperimentazione e sviluppo artistico, aggiornando le pagine del proprio racconto.

La voglia di incidere e contribuire alla costruzione di un piccolo, ma significativo, pezzo di storia, spesso si è manifestata attraverso l'ambito artistico-culturale coinvolgendo prevalentemente i privati. Molti di loro, durante la loro vita, si sono dedicati al collezionismo tra cui J.D. Rockefeller¹³⁰. Imprenditore e filantropo statunitense, egli aveva creato una collezione vastissima che comprendeva arte europea, come impressionisti e cubisti, ma anche arte americana e pezzi d'arredamento come porcellane cinesi, argenti e mobili *vintage*.

Sono nati così nuovi luoghi di cultura tendenzialmente privati, con modalità delle volte estranee a quelle italiane. Negli Stati Uniti, anche attualmente, vengono costruiti musei grazie al sostegno di finanziamenti privati e delle *corporation* che hanno la possibilità di prendere parte anche all'attività amministrativa entrando nei rispettivi *trustees*. Differentemente, in Europa, ciò riguarda in particolare gli enti pubblici che ne sostengono le relative spese.

Queste importanti differenze tra gli Stati contribuiscono a creare dei sistemi diversi abituandoci ad una determinata visione del mondo che fa sembrare molto rischioso, a volte incomprensibile, il modo di agire di altri musei. Pertanto, l'analisi strutturale del Guggenheim, conclusa nel paragrafo precedente e caratterizzata da una rete museale, fa sembrare anomalo il fatto che una delle sedi del museo sia situata in Italia. Il nostro Paese, infatti, ha un sistema molto differente che non solo evidenzia

¹³⁰ Nato a New York nel 1839 e deceduto a Ormond Beach nel 1937. Fondò la *Standard Oil* riformando il settore dell'industria petrolifera e arrivando a controllare circa l'1,5% del PIL degli Stati Uniti. Per approfondimenti vedere: R. Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (1998), Vintage Books, 2013.cl

la strategia del Guggenheim come anomala, ma anche difficile da assumere come modello.

Il sistema americano ha delle priorità che in alcuni casi risultano diverse rispetto a quelle italiane: una di queste è l'autofinanziamento che, per i musei del nostro Paese, potrebbe anche non essere considerata una priorità in quanto molte strutture culturali vivono, o sopravvivono, grazie ai contributi statali. Quest'ultimi rappresentano una certezza per il museo che può dedicarsi quasi totalmente all'aspetto storico-artistico, alle mostre temporanee ed ai vari progetti culturali.

Al contrario, i musei statunitensi hanno un supporto eccezionale del settore privato per le arti e per la cultura, configurandosi così come il modello di riferimento per molti Paesi occidentali industrializzati da ormai molti anni, anche come strategia possibile da adottare in risposta alla continua diminuzione dei fondi pubblici.

Nonostante tutto ci sono degli obiettivi che accomunano tutte le tipologie di museo: in entrambi i casi essi hanno una valenza pubblica, prestano un servizio alla comunità stabilendo relazioni che si rifanno in attività didattiche e educative in vista di un arricchimento culturale e personale.

Considerato ciò, come scrive Philip Rylands in *Modelli di rendicontazione dell'attività museale*, la definizione di pubblico e privato in senso di opposizione è applicabile in riferimento alla *governance* e alla proprietà poiché l'essenza dei beni è il valore sociale e l'utilità pubblica, arricchiti da servizi museali dedicati alla comunità. Certamente il fatto che la definizione di pubblico ricada nella *governance* ha le sue conseguenze in quanto conduce ad un modo d'agire che può essere molto differente a seconda dal luogo poiché inevitabilmente porta coloro che si occupano della gestione del museo ad avere priorità diverse.

In generale, la direzione del museo non è totalmente libera di perseguire semplicemente i propri obiettivi, vanno affrontati determinati vincoli sulle loro azioni. Tra questi ci sono lo spazio limitato e gli oneri legali e amministrativi imposti dalla burocrazia, ma sicuramente ciò che incide maggiormente sono le finanze disponibili che, ad esempio, se fornite da un privato è possibile che risentano di alcune richieste da parte di quest'ultimo, soprattutto se si tratta di donazioni o sponsorizzazioni. Ne

consegue che i lavoratori di un museo avranno differenti incentivi e limitazioni a seconda del tipo di organizzazione in cui si trovano e, in questo caso, a seconda che abbiano finanziamenti pubblici o privati.

Un museo che gode di finanziamenti pubblici tende ad adagiarsi sul pensiero di una certa stabilità garantita, forse dovuta. Chi se ne occupa ha pochi incentivi per tentare di innovarsi e generare reddito aggiuntivo arginando i costi pubblici, anche perché spesso ciò che si guadagna deve tornare alle casse dello Stato.

Un'altra caratteristica di questo tipo di musei finanziati pubblicamente è il fatto che essi non siano interessati al numero di visitatori che entrano nella struttura in quanto rappresentano un dato irrilevante ai fini lavorativi. Questo disinteresse non considera l'obiettivo di sviluppare un'attività che *in primis* è diretta alla comunità e che pertanto può considerarsi svolta in modo efficace solo se raggiunge più persone possibili. Anzi, molto spesso si punta ad un *target* di persone colte e che hanno studi pregressi. Da questa modalità derivano anche dei servizi per i visitatori poco sviluppati o approssimativi che, se fossero presenti, potrebbero contribuire con attività commerciali e relativi profitti.

Infine, un'ultima caratteristica che condiziona la gestione, è l'impossibilità di questi musei di vendere opere d'arte in quanto esse sono spesso di proprietà pubblica.

Nel caso contrario dei finanziamenti privati, le persone coinvolte hanno un maggiore interesse ad aumentare il reddito, a partire dalla possibilità di vendere le proprie opere per poterne acquistare altre o reinvestire il guadagno in cambiamenti strutturali o qualitativi.

Questo tipo di istituzioni hanno una maggiore attenzione ai visitatori: lo scopo primario è coinvolgerli ed incuriosirli cercando di comunicare in modo efficace il patrimonio raggiungendo più persone, oltre coloro che già si occupano del settore culturale. Per ottenere questo obiettivo spesso si organizzano mostre *blockbuster*, vicine alla cultura popolare e facili da comprendere; ma spesso si servono anche di servizi museali aggiuntivi e programmi didattici ben strutturati in modo da avere un buon indice di gradimento e magari fidelizzare il visitatore. Se ne deduce che per i

musei che hanno finanziamenti privati sono molto importanti i numeri, a partire dai biglietti erogati che riassumono una parte di entrate ottenute.

Questo tipo di musei, inoltre, è solito ricevere donazioni che implicano un'accortezza in più in quanto, molto spesso, i donatori cercano di esercitare un certo grado di controllo attraverso vincoli o limitazioni come l'impossibilità di vendere un quadro donato. Essi devono essere sempre tenuti in considerazione in modo da rispettare i loro vincoli, mostrare gratitudine e renderli soddisfatti. Infine, un'altra accortezza che questa tipologia di musei deve avere, va rivolta alla reputazione: essa è importante per essere scelti da un donatore.

Quanto appena descritto rappresenta la situazione a livello generale, ma è bene scendere più nel dettaglio, anche in vista dei leggeri cambiamenti avvenuti negli ultimi anni in Italia.

Riguardo il contesto italiano, in un'intervista per il "Sole 24 ore" il vice presidente dell'*International Council of Museums*, Alberto Garlandini, sostiene che «a differenza dei musei americani, per la maggior parte privati, i musei statali italiani fino a tre o quattro anni fa erano sostenuti al 100% dallo stato italiano, da qualche anno a questa parte una quota pari al 20% degli introiti arriva da ricavi autonomi: biglietti d'ingresso ed attività come eventi pubblici o privati, progetti e simili iniziative. I musei, aree e parchi archeologici e monumenti 100% statali sono 400 dipendenti da 17 Direzioni Regionali Musei, fatta eccezione per le regioni a statuto speciale Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige e Sicilia, di 400 questi 32 musei di rilevante interesse nazionale sono dotati di autonomia speciale. Per i musei ibridi e privati invece, le attività indipendenti del museo costituiscono il 60% delle entrate mentre le donazioni dello Stato, sempre concesse su progetti e programmazione museale, coprono il 40% dei fondi»¹³¹.

Come è emerso dalle parole di Garlandini, sicuramente, sia nel caso americano che in quello italiano, non mancano sostegni privati alle istituzioni pubbliche sia per motivi di prestigio che per ragioni legate alla defiscalizzazione.

¹³¹ G. Giardini, *Fondo salva musei: il modello italiano a confronto con gli States*, "il sole 24 ore", 7 aprile 2020; <https://www.ilsole24ore.com/art/fondo-salva-musei-modello-italiano-confronto-gli-states-ADa7UUI> [consultato il 22 novembre 2020].

In Italia, un esempio è l'*Artbonus*, nonché una forma di sostegno indiretto. Esso è un credito d'imposta per le erogazioni liberali fatto da soggetti che effettuano la donazione verso enti che tutelano e valorizzano beni culturali a cui viene attribuito un credito d'imposta del 65% della somma erogata. I soggetti destinatari sono enti pubblici e privati affidatari di beni culturali pubblici, ma anche fondazioni lirico-sinfoniche e istituzioni pubbliche nello spettacolo.

Negli Stati Uniti, invece, le fonti di finanziamento sono rappresentate prevalentemente da supporti privati che prevedono donazioni filantropiche, attività di *fundraising* e sponsorizzazioni; ma, come abbiamo visto, c'è anche il supporto pubblico attraverso agenzie federali, finanziamenti provenienti da entrate della biglietteria e introiti derivanti da attività commerciali del museo come il *bookshop*. Ci sono, infine, anche i *grants* che rappresentano finanziamenti *ad hoc* da parte di fondazioni culturali, ma non sono dei veri e propri sussidi.

Riguardo i finanziamenti erogati dal governo, essi passano attraverso apposite agenzie federali come nel caso della National Endowment for Humanities e la National Endowment for Arts: le agenzie contribuiscono ai vari progetti museali cercando di garantire una parte (un terzo) della somma necessaria, mentre l'istituzione si occuperà di reperire le restanti risorse per completare il finanziamento del progetto. Questo modello tra l'altro potrebbe iniziare a vacillare in quanto, minacciato dal *defunding*, nonché dalla sottrazione di fondi: politici e filantropi molto spesso preferiscono finanziare direttamente i musei avendo la possibilità di entrare a far parte del relativo *board*, piuttosto che favorire tali agenzie. Inevitabilmente nessun sistema è perfetto, soprattutto in un mondo che cambia così velocemente e che richiede grande flessibilità e adattabilità.

Riguardo i finanziamenti privati, il *fundraising* è un'attività di raccolta di contributi in denaro per finanziare progetti di pubblica utilità al di là di intenti personali o aziende orientate al profitto. Infine, le sponsorizzazioni rappresentano un'attività commerciale tassata, che rientra nell'area di gestione del marketing e agevola l'istituzione sia con beni che con somme di denaro. Un esempio nel caso del Guggenheim è rappresentato dal rinomato "*Hugo Boss Prize*" che, istituito nel 1996,

viene assegnato ogni due anni. Questo premio, che riguarda l'arte contemporanea, è stato ideato da Thomas Krens e sponsorizzato dalla casa di moda con 100.000 dollari. Date queste considerazioni, nel caso americano, la figura del direttore può ritenersi più autonoma e responsabile riguardo alla gestione museale. Egli è inevitabilmente spinto a ricercare una continua efficienza e fonti di finanziamento, contribuendo a creare, ma anche a far sì che il mercato del lavoro richieda un certo tipo di preparazione e prontezza.

In molti Paesi l'appartenenza dei musei alla pubblica amministrazione costituisce un pesante vincolo alla gestione efficiente delle risorse, arrivando a penalizzare il pubblico piuttosto che favorirlo. In Italia, l'organico dei musei statali è stabilito dal ministero e ciò crea mancanza di autonomia. Questo fattore, sommato ad una generale scarsità di fondi, spesso rende difficile il raggiungimento dell'obiettivo sociale del museo.

Queste scelte hanno ricadute anche in situazioni critiche, in particolare durante il periodo dell'emergenza covid-19 che ha colpito gli Stati e le economie globali. Come è stato sollevato da Garlandini, molti musei americani sono stati in grado di reinventarsi in maniera reattiva sin da subito. Il Metropolitan Museum, seguito dai maggiori musei americani, ha chiuso le porte quasi immediatamente provvedendo ad organizzare programmi *online*, *tour* virtuali e un solido piano di emergenza per far fronte alla diffusione del virus. Differentemente, in Italia non esistono simili pianificazioni preventive e probabilmente questo è dovuto al fatto che non è previsto che il museo possa agire con così tanta possibilità di scelta e di reinventarsi. Benhamou, in *L'economia della cultura*, precisa che il finanziamento pubblico genera effetti perversi causati dall'elemento antieconomico che caratterizza la tendenza ad adagiarsi alle sovvenzioni¹³².

Secondo Alberto Garlandini «i musei italiani sono abbastanza attrezzati per le emergenze classiche», ma si intende un'accortezza rispetto al territorio in cui ci si

¹³² F. Benhamou, *L'economia della cultura* (1996), ed. a cura di M. Trimarchi, tr.it. di B. Amici, Il Mulino, 2001, p. 62.

trova cercando di non essere impreparati di fronte a disastri naturali, terremoti, inondazioni¹³³.

Tutto ciò accade perché è facile che un settore tipicamente pubblico tenda, oltre che a lunghi procedimenti burocratici, anche all'incapacità di recepire i bisogni e di fornire proposte attuali e valide. Al contrario i direttori americani hanno una continua necessità di comprendere i *feedback* dei propri consumatori e di porsi al mercato in modo competitivo per attirare l'attenzione di possibili finanziatori.

Quanto detto fino ad ora lascia intuire la ragione di fondo per cui una personalità come Krens possa essersi formata e sviluppata in un Paese come gli Stati Uniti.

Una volta appurata l'esistenza di una correlazione tra finanziamento pubblico o privato, autonomia gestionale e capacità di orientare l'offerta museale in funzione della domanda, analizziamo le motivazioni precise per cui si prediligono finanziamenti pubblici, oltre che per retaggi storici.

Le differenze tra i vari interventi nel settore culturale vengono giustificate da un approccio neo-istituzionalista¹³⁴ che considera queste diversità in rapporto alla storia, all'arte, alle dottrine politiche, sociali e morali dei Paesi.

I due economisti Annette Zimmer e Stefan Toepler¹³⁵ hanno elaborato uno studio in cui si evidenzia che l'arte e la cultura sono oggetto di diverse forme di governo, nonché di differenti tipologie di intervento da parte dello Stato. In particolare, questo accade perché le arti e la cultura non sono lo stesso tipo di bene pubblico, non producono le medesime esternalità¹³⁶ e non sono soggette allo stesso tipo di fallimento di mercato.

¹³³ G. Giardini, *Fondo salva musei: il modello italiano a confronto con gli States*, in "Il sole 24 ore", 7 aprile 2020; <https://www.ilsole24ore.com/art/fondo-salva-musei-modello-italiano-confronto-gli-states-ADa7UUI> [consultato il 22 novembre 2020].

¹³⁴ Il Neoistituzionalismo è una prospettiva teorica che considera e analizza le istituzioni, intese in senso ampio, come strutture cognitive, normative e di regolazione che condizionano il comportamento individuale visto come riflesso di pressioni esterne che lo definiscono, piuttosto che come il risultante di scelte intenzionali.

¹³⁵ A. Zimmer e S. Toepler, *The subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 23, n. 1, 1999, pp. 33-49.

¹³⁶ In Economia, con il termine "esternalità" ci si riferisce all'insieme di effetti esterni generati dall'attività di un agente economico e che ricadono sul benessere di altri soggetti, senza che questi ricevano un compenso. Le esternalità possono essere positive o negative a seconda che generino benefici o danni.

Secondo questa visione, sia il supporto pubblico che quello privato risiedono anche in ragioni storiche ed eventi che hanno segnato il percorso del relativo Paese. Nel caso degli Stati Uniti, essi nell'età moderna e contemporanea sono stati caratterizzati dal liberalismo e questa particolarità si è riversata in un atteggiamento etico-politico concretizzato in teorie e prassi opposte all'assolutismo, secondo il principio che limita il potere dello Stato a favore della libertà d'azione del singolo individuo¹³⁷.

Eppure, l'intervento statale non è totalmente assente, ma è riconosciuto come sostegno pubblico indiretto e concretizzato nella possibilità di esenzione fiscale; inoltre sono anche previste delle sovvenzioni percepite come il riconoscimento di un'eccellenza artistica. In termini di finanziamenti, si può parlare di un circolo virtuoso in cui lo Stato promuove i finanziamenti privati attraverso il prestigio. Date queste considerazioni, si può concludere che, seppur in modo diverso, lo Stato negli U.S.A. ha comunque un ruolo di supporto e non è inusuale che ci siano spesso donazioni in favore di strutture culturali.

Oltre che in ragioni storiche, l'intervento pubblico si giustifica per questioni di equità e per ragioni legate al fallimento del mercato.

Con il termine "equità" si fa riferimento a motivazioni morali: si intende sia la possibilità di partecipare e accedere alle arti da parte di tutti sia l'opportunità di finanziare differenti programmazioni ed eventi, cercando di proporre dei servizi diversificati nel rispetto dei vari interessi. Equità significa anche considerare la natura dei beni culturali, definiti come beni meritori ovvero beni per cui è auspicabile fornire una quantità maggiore rispetto alla domanda dei consumatori. In questo caso le preferenze del consumatore non vengono accettate come obbligatorie, ma lo Stato, in quanto stato sociale, interviene con sussidi per colmare il divario che ci sarebbe in caso contrario e far sì che tale modalità di procedere stimoli la domanda potenziale.

¹³⁷ Il modello politico assolutista è caratterizzato dall'accentramento del potere in una sola persona che si occupa in maniera assoluta dei tre poteri. Questa eredità storica ha condotto ad un approccio verticistico con musei e gallerie gestite da autorità locali o dallo Stato, ma anche ad una centralizzazione che ha avuto conseguenza a livello di spesa pubblica e di scoraggiamento dell'intervento privato. Un esempio è la Francia stessa in cui dall'*ancien régime* la politica culturale è sempre stata importante e operativa anche per motivi di glorificazione dello Stato francese, che in qualche modo ancora permangono, ma che ha condotto ad una politica protezionista e ad un approccio *top-down* che lascia meno libertà all'individuo.

Questo implica che il sistema americano risenta maggiormente dell'andamento della curva di domanda rispetto a musei che godono di finanziamenti pubblici. Le strutture che si appoggiano a privati danno maggiore attenzione ai *feedback* esterni e interni, tra cui quello del *board* oltre che quello degli *stakeholders* e dei consumatori. In aggiunta, si può notare che l'importanza che viene data alla voce di queste figure appena nominate ci dimostrano che il sistema americano rinnova l'utilità pubblica del progetto culturale che porta avanti. Fondarsi su autofinanziamenti e donazioni, non significa non riconoscere la valenza sociale del patrimonio che si detiene, anzi, in qualche modo, essi se ne occupano in maniera ravvicinata, cercando di conoscere l'opinione dei propri investitori. Il loro parere permette di valutare se il bene è effettivamente definibile come meritorio.

In generale, la qualità di bene meritorio non si dà a priori, bensì a posteriori secondo le reali utilità generate da quel bene. Essi sono oggetti che creano valore sociale e per i quali si conviene che soddisfino bisogni di primaria importanza e che lo Stato intervenga per agevolarne la fruizione contenendone il prezzo. Questi beni sono definiti come meritori di spesa pubblica, anche se «è importante rilevare che l'intervento paternalistico dei poteri pubblici in contrasto con la sovranità degli elettori appare non solo teoricamente incompatibile con la struttura metodologica dell'economia, ma anche praticamente contrastante con il processo democratico e, insomma, con le finalità di amministratori il cui successo dipende dal consenso dei cittadini»¹³⁸.

I beni meritori sono caratterizzati da esternalità positive tanto che la definizione di bene pubblico che gli si attribuisce, si rifà alla destinazione del bene d'uso piuttosto che al titolo di proprietario. Infine, si precisa che essi possono essere sia di proprietà privata che mista.

Proseguendo nelle motivazioni che giustificano l'intervento statale, si arriva al concetto di fallimento del mercato. Con tale locuzione, si intende evidenziare l'incapacità di questo tipo di mercato di autoregolarsi secondo principi di efficacia ed

¹³⁸ M. Montella, voce "Beni pubblici e beni meritori", in *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, di M. Montella, Wolters Kluwer - CEDAM, Vicenza 2016, pp. 9-11.

efficienza; esso ha molte imperfezioni tra cui un'allocazione inefficiente delle risorse che è compito dell'intervento pubblico cercare di correggere¹³⁹.

Concludendo, ci sono tre punti che conducono a modelli di gestione differenti: fattori istituzionali, la possibilità di vendere gli oggetti d'arte di proprietà del museo tipica dei musei statunitensi e la concezione delle opere rispetto al contesto storico.

Quest'ultimo aspetto si riferisce al concetto secondo cui, in un Paese come l'Italia, con la sua storia artistica, è possibile che nelle opere d'arte vi riconosca manie di grandezza, oggetti di autoglorificazione e prestigio, proprio come venivano visti dai predecessori che li commissionavano. Si rifiuta così un approccio economico al bene che in realtà è sempre stato presente, ma poco noto e spesso messo in secondo piano. Negli Stati Uniti, date le pagine di storia differenti dalle nostre, c'è una visione più distaccata del lavoro italiano che permette di evidenziare anche i possibili vantaggi economici derivanti dal patrimonio culturale.

Risulta dunque abbastanza chiaro come un Paese con la sua storia, la propria burocrazia e le scelte politiche, il tutto amalgamato a delle regole di mercato che costituiscono un motore quasi autonomo, condizioni la sorte di un museo in relazione alla propria figura direttiva.

Un sistema che lascia maggiore autonomia e fiducia al proprio gestore, accetta un rischio, ma allo stesso tempo crea anche delle nuove opportunità, una nuova storia e la possibilità di comunicare l'arte a livello globale.

Tuttavia, è importante sottolineare che ci sono profonde differenze, anche storiche, sia nella concezione del patrimonio culturale, sia nella tipologia di musei diffusi nei diversi Paesi; ciò si traduce nell'impossibilità effettiva di ricalcare totalmente il modello americano da parte dell'Italia.

I musei italiani sono perlopiù istituti pubblici e di interesse locale, se non anche di proprietà, sono di ridotte dimensioni, ospitati in sedi non apposite e raramente spettacolari, costituiti da raccolte di provenienza locale determinate da evenienze

¹³⁹ Le cause di questo fallimento sono diverse: il monopolio, l'asimmetria informativa, la legge di Baumol e Bowen, le esternalità che rappresentano degli effetti indiretti che il mercato non riesce a catturare, le industrie a costi decrescenti, l'essenza dei beni pubblici.

storiche, scremate dei capolavori, nonché gravati da vincoli strutturali e finanziari notevoli.

In generale non si addice al museo tipicamente italiano la strategia del “capolavorismo”, dell’evasivo *entertainment* e dell’*edutainment*¹⁴⁰ che spesso si ritrova nelle mostre *blockbuster* o nei musei che hanno la possibilità di conservare beni di fama mondiale. Essendo «caratteristica peculiare del patrimonio culturale italiano presentarsi come fenomeno di grande diffusione e pervasività nel territorio; una caratteristica che ha dato luogo alla metafora di “museo Italia”»¹⁴¹, esso raccoglie beni che esprimono la storia del luogo rispondendo sia ad una domanda di conoscenza storica che ad una di emozione estetica, pertanto dovrebbero prediligere una strategia tipica del museo-territorio.

In questo senso non si dovrebbero preferire mostre *blockbuster*, né una struttura architettonica costruita appositamente come simbolo di grandiosità, né una strategia di “capolavorismo”. Essendo i nostri musei piccoli e numerosi, legati storicamente al territorio in cui sono nati e spesso anche alla struttura museale in cui sono collocati, il vantaggio competitivo italiano consiste nell’integrazione con il territorio: presentare i musei non come grandi strutture architettoniche in cui emerge la straordinarietà nella speranza che si rifletta anche alle opere che contiene, ma musei vicini, connessi con il paesaggio storico.

Come ha scritto Silvia Bagdadli in *Il museo come azienda*, «se di una “lezione americana” si può parlare, ci sembra che i nostri musei, dovrebbero lavorare almeno su tre importanti fronti»: questi elementi sono la conoscenza del pubblico, l’avvicinamento al pubblico, la comunicazione istituzionale.

In conclusione, il modello americano non potrebbe essere totalmente ripreso, ma sicuramente potrebbe stimolare il personale del museo attraverso una maggiore autonomia che permetta di aprire gli orizzonti a idee innovative e che possa liberare personalità come quella di Thomas Krens piuttosto che limitarle.

¹⁴⁰ *Educational e entertainment.*

¹⁴¹ D. M. 10 maggio 2001, Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, Ambito VIII – Rapporti con il territorio.

Capitolo III – Thomas Krens. Dirigere il museo «in un mondo di consumatori»

«In many ways, what I do now is manage a brand and that brand is the Guggenheim»¹⁴²

Thomas Krens

3.1 Efficienza, economia e intuito

Nato a New York City nel 1946, Thomas Krens intraprese gli studi in *political science and economics* e conseguì la laurea presso il Williams College nel 1969. Successivamente, nel 1971, si specializzò in ambito artistico presso la SUNY Albany¹⁴³ per poi insegnare storia dell'arte al Williams College. Continuò a lavorare nella struttura per diversi anni tanto che nel 1981 fu nominato direttore del Williams College Museum of Art, posizione che ricoprì fino al 1988, ovvero fino a quando non iniziò a lavorare per il Guggenheim.

A conclusione della propria formazione, nel 1984 Krens conseguì un *Master in Business Administration* presso l'Università di YALE contribuendo a rendere i suoi studi ancor più specializzati e confluenti in un tipo di conoscenza ibrida che legava arte e cultura ad aspetti economici e manageriali.

Questa base ben radicata in anni di studi, con il tempo, lo condusse ad un tipo di visione molto innovativa ed innovatrice. È probabile che, in questo, egli sia stato influenzato dal professor Martin Shubik con il quale ebbe la possibilità di studiare la teoria dei giochi. Shubik, per il quale Krens aveva molta stima, era insegnante di *Mathematical Institutional Economics* presso l'Università di Yale; egli, con le sue ricerche e le sue pubblicazioni, ha contribuito agli studi sulla teoria dei giochi, una disciplina matematica che razionalizza e studia i comportamenti dei giocatori durante una situazione competitiva. La teoria dei giochi viene spesso utilizzata in alcune

¹⁴² Thomas Krens. "Developing the Museum for the 21st Century: A Vision Becomes Reality" in *Visionary Clients for New Architecture*, di P. Noever, Prestel, New York 2000, p. 45-74, qui p. 67.

¹⁴³ State University of New York at Albany.

materie economiche in quanto orientata verso quell'obiettivo di cui la società postmoderna è ossessionata: l'efficienza.

Nel 1986 Thomas Krens, ormai da anni a capo del museo d'arte del Williams College, decise di trasformare un vecchio stabilimento industriale situato a North Adams, nella nuova sede del museo di cui era direttore, nacque così il Massachusetts Museum of Contemporary Art, o Mass MoCA, inaugurato nel 1999. Come già anticipato, questa scelta fu giustificata dalla volontà di ospitare opere d'arte contemporanea che si caratterizzavano come installazioni molto grandi tanto da richiedere spazi ampi sia in larghezza che in altezza, simili a quelli di una fabbrica. Le abilità del direttore determinarono l'ingrandimento dello spazio espositivo ampliando le capacità funzionali del museo. Il progetto prese forma anche grazie al sostegno statale indirizzato a favorire una riqualificazione del territorio, sia dal punto di vista turistico che economico; esso fu portato a termine da Joseph C. Thompson, collega di Krens al Williams College, il quale si dedicò molto al progetto concepito originariamente dall'amico e ne fu subito nominato direttore.

Con questa scelta Krens iniziò a distanziarsi da ciò che erano stati i musei fino a quel momento; si rifiutò di ospitare opere d'arte negli spazi convenzionali delle gallerie d'arte contemporanea che spesso costringono le grandi opere in stanze piccole che oscurano la piena visione ed il giusto apprezzamento.

Grazie all'ottimo lavoro svolto presso il Williams College Museum of Art, Thomas Krens iniziò a farsi notare. Durante la direzione della struttura, egli si occupò anche di fare consulenze per una pianificazione strategica di più istituzioni quali il Brooklyn Museum, il Solomon R. Guggenheim Museum e il Norman Rockwell Museum, dando anche inizio alla collaborazione con la Fondazione Solomon R. Guggenheim di cui diventerà direttore nel 1988.

Durante gli anni al comando della Fondazione, Krens si mostrò una figura molto determinata, sollevando diverse critiche, in particolare per l'uso di un approccio più economico rispetto ai classici direttori museali.

Egli fu direttore della Fondazione e del museo di New York dal 1998 al 2008, con una interruzione nel 2005, anno in cui, pur mantenendo il ruolo di direttore della

Fondazione, fu sostituito alla direzione del museo da Lisa Dennison che vi rimase fino al 2007.

Una volta annunciate le dimissioni nel 2008, Krens, in accordo con la Fondazione, decise di rimanere all'interno del Guggenheim assumendo il ruolo di *senior adviser for international affairs*. Da quel momento, egli lavorò a progetti museali in Cina e successivamente fu *distinguished visiting professor* di Storia dell'Arte al Williams College e professore presso la *School of Organization and Management* dell'Università di Yale.

3.2 La nascita di una strategia

Recatosi al Guggenheim Krens trovò un'istituzione che, in qualche modo, era già definibile internazionale per la presenza di due sedi, una a New York ed una a Venezia, sebbene questa situazione non fosse frutto di una scelta presa dall'interno, di una strategia di gestione che mirava all'internazionalizzazione né tanto meno alla diffusione di un *brand*.

Lo stesso Thomas Krens, in una recente intervista per Art Agency Partners, ci spiega

When I came to the Guggenheim in 1986, it was already an international institution by virtue of the Peggy Guggenheim Collection. But that wasn't a choice in favor of internationalism. Tom Messer had spent some time toward the end of Peggy Guggenheim's life trying to convince her to bequeath her collection to the Guggenheim Museum in New York. Ultimately he was successful; after Peggy died however, the Italian government declared the collection a national treasure, which couldn't leave Italy. So, to the degree that the Guggenheim Foundation was the owner and proprietor of also Peggy's palazzo we de facto became an international institution¹⁴⁴.

¹⁴⁴ «Quando sono arrivato al Guggenheim nel 1986, era già un'istituzione internazionale in virtù della Collezione Peggy Guggenheim. Ma quella non era una scelta a favore dell'internazionalismo. Tom Messer aveva trascorso un po' di tempo verso la fine della vita di Peggy Guggenheim cercando di convincerla a lasciare in eredità la sua collezione al Guggenheim Museum di New York. Alla fine ha avuto successo; dopo la morte di Peggy, tuttavia, il governo italiano dichiarò la collezione un tesoro nazionale, che non poteva lasciare l'Italia. Così, nella misura in cui la Fondazione Guggenheim ne era

Egli prosegue asserendo che al suo arrivo presso la Fondazione, il processo di espansione era già stato avviato anche se in maniera poco consapevole. Egli riteneva che il suo compito fosse quello di far emergere questo aspetto, valorizzarlo e soprattutto risolvere la questione dell'efficienza poiché il suo predecessore si occupava di gestire le due sedi come delle istituzioni separate non vedendo in esse l'opportunità di una gestione congiunta, sotto un unico *brand*.

When I came the Guggenheim had a relatively small endowment, and operating efficiencies were important. One recognized that Venice at the time had something like 11 million tourist visitors a year. Well, cultural tourism is part of a global audience, so it made sense for us to think about the institutions as one. There was a closer balance between the two institutions and a greater opportunity to do similar programs in two locations rather than duplicate the cost. It was driven by a certain level of practicality, which globalism to a certain extent is. When I came to the Guggenheim, the attendance at the Peggy Guggenheim Collection was something like 75,000. When I left it was close to 500,000¹⁴⁵.

Krens, parlando di opportunità, fa notare la sua particolare attenzione verso la creazione di un sistema unico partendo dal pensare alle due istituzioni come ad un solo organismo avente come riferimento gli stessi principi organizzativi ed operativi. Per raggiungere a pieno questo obiettivo, egli ha applicato logiche aziendali in un contesto totalmente nuovo e per molti giudicato errato e contraddittorio in quanto incompatibile con la funzione sociale e la *mission* di un museo.

proprietaria e proprietaria anche del palazzo di Peggy, siamo diventati di fatto un'istituzione internazionale». Charlotte Burns, *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, in "Art Agency, Partners", 21 marzo 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/> [consultato il 12 dicembre 2020].

¹⁴⁵ «Quando sono arrivato il Guggenheim aveva una dotazione relativamente piccola e l'efficienza operativa era importante. Si riconosceva che Venezia all'epoca aveva qualcosa come 11 milioni di visitatori turistici all'anno. Ebbene, il turismo culturale fa parte di un pubblico globale, quindi per noi aveva senso pensare alle istituzioni come una cosa sola. C'è stato un più stretto equilibrio tra le due istituzioni e una maggiore opportunità di realizzare programmi simili in due sedi piuttosto che duplicare i costi. Era tutto guidato da un certo livello di praticità, che in una certa misura è il globalismo. Quando sono arrivato al Guggenheim, la partecipazione alla Collezione Peggy Guggenheim era qualcosa come 75.000. Quando me ne sono andato erano quasi 500.000». Ibidem.

Ma l'ex direttore prosegue collocando in un momento preciso l'inizio della sua strategia per un Guggenheim internazionale spiegando «[...] *In that period of time, we also expanded significantly. The institution became more fundamentally established, more global, and then that's when the strategy began to develop*»¹⁴⁶.

Se gestire significa in primo luogo decidere, formulare ed eseguire decisioni per il perseguimento di uno scopo, allora Krens ha dimostrato sin da subito di avere le idee chiare mostrando la volontà, che poi è diventata scelta consapevole, di seguire una politica di gestione che tendesse alla valorizzazione del *brand* e che rendesse quest'ultimo conosciuto a livello globale.

Prima di approfondire le azioni compiute concretamente perché si realizzasse questo suo intento, è importante chiarire il concetto di *brand* attorno al quale ruota la sua strategia. Con questo termine si fa riferimento ad un elemento distintivo «nome, termine, segno, simbolo, disegno, o una combinazione di questi che mira a identificare i beni o i servizi di un venditore o un gruppo di venditori e a differenziarli da quelli dei concorrenti»¹⁴⁷. Per completare questa definizione è importante considerare sia un rapporto tra il marchio ed il mercato, il quale, se di successo, genera capitale derivante dalla *brand equity*¹⁴⁸, sia un rapporto con le personalità che fanno parte dell'organizzazione stessa. In quest'ultimo caso, si può affermare che Krens è stato sempre considerato una personalità di rilievo sia in termini di critiche positive che negative; egli è stata una figura importante per il Guggenheim e la critica, influenzando inevitabilmente anche il marchio e ciò che esso rappresenta. Seppure Krens sia stato visto spesso come una figura controversa, a testimonianza di quanto detto si può citare una frase di Carol Vogel tratta da "The New York Times" «*Mr. Krens, 61, has long been synonymous with the Guggenheim*»¹⁴⁹.

Proseguendo, in accordo con i principi del *marketing*, il *brand* si distingue in tre tipologie: marchi aziendali, marchi di prodotti e marchi di valori (Kiely e Halliday,

¹⁴⁶ «[...] In quel periodo di tempo, ci siamo anche estesi in modo significativo. L'istituzione è diventata più radicalmente affermata, più globale, ed è allora che la strategia ha iniziato a svilupparsi». Ibidem.

¹⁴⁷ Definizione dell'American Marketing Association.

¹⁴⁸ Valore del *brand* sul mercato, sia in termini finanziari che in termini di *marketing*.

¹⁴⁹ «Il signor Krens è stato a lungo sinonimo di Guggenheim». C. Vogel, *Guggenheim's Provocative Director Steps Down*, in "The New York Times", 2008; <https://www.nytimes.com/2008/02/28/arts/design/28muse.html> [consultato il 19 dicembre 2020].

1999). I musei rientrano nella categoria dei valori e pertanto dovrebbero agire considerando una visione di lungo periodo e coinvolgendo anche altri settori che condividono gli stessi valori, pratica che nel caso di Thomas Krens si è realizzata attraverso la creazione di partnership con altri musei.

Egli conosceva molto chiaramente questi concetti anche grazie al tipo di studi intrapresi, ma, cosa più importante, egli riconosceva i valori caratterizzanti del proprio *brand* su cui avrebbe potuto puntare. Da questa consapevolezza è iniziato il processo di espansione del museo. Tali valori erano, e sono ancora oggi, la cultura e l'arte declinati in un'ottica di accoglienza globale secondo un principio di equità, proprio come stabilito dalla *mission*.

In generale queste considerazioni implicano una notevole consapevolezza, da parte di chi lavora nell'organizzazione, dei prodotti e dei servizi che si offrono in modo da comunicare attributi emotivi e funzionali del marchio, tutto ciò «*elicited through words and images, associations and personal experiences, permissions and constraints*»¹⁵⁰.

Inoltre, il concetto di *brand* si può dividere in due elementi: i primi sono definibili estrinseci in quanto si riconoscono in loghi o simboli identificabili in forme, il secondo riguarda i caratteri intrinseci del marchio che sono riflessi nella percezione dei consumatori. Nel primo caso ci si riferisce a forme sia a livello grafico che architettonico e proprio in questo senso Carol Scott, nell'articolo "*Branding: Positioning Museums in the 21st Century*", cita l'edificio della sede del Guggenheim di Manhattan, ma si potrebbero aggiungere anche altre sedi della Fondazione in quanto, lo stesso Krens si è impegnato per valorizzarle singolarmente dal punto di vista architettonico come se la struttura stessa rappresentasse il logo del museo.

Nel medesimo articolo, Carol Scott cita Mukerjee parlando del *brand* come «*an engineered perception*»¹⁵¹ composto dalla denominazione dell'organizzazione e dalla

¹⁵⁰ «Stimolato attraverso parole e immagini, associazioni ed esperienze personali, permessi e vincoli». C. Scott, *Branding: Positioning Museums in the 21st Century*, in "International Journal of Arts Management", vol. 2, n. 3, 2000, pp. 35-39, qui p. 36.

¹⁵¹ Ibidem.

personalità che ne consegue, un insieme di prodotti, servizi ed elementi dell'organizzazione declinati secondo la percezione di essi dall'esterno¹⁵².

Secondo il punto di vista che deriva da quest'ultimo elemento descritto, è importante l'impatto del nome, lo sviluppo in un'effettiva dichiarazione di posizionamento e la valorizzazione di attributi che ne differenziano il marchio.

Un marchio di successo è caratterizzato dalle associazioni positive che richiama nella mente delle persone: in questi termini, Krens ha contribuito a rendere il *brand* sinonimo di innovazione, concetto che caratterizza sia la collezione permanente in quanto a livello storico artistico è descritta come una delle più innovative, sia nei temi originali delle mostre organizzate come *The Art Of the Motorcycle*¹⁵³ nel 1998.

Infine, questa idea di innovazione e grandiosità che si genera anche solo pronunciando la parola "Guggenheim" è anche legata in termini di lungimiranza ai suoi fondatori Solomon e Marguerite.

Un'ultima caratteristica che distingue il *brand* emerge nella *mission*, ovvero la volontà di raggiungere un pubblico globale ed anche in questo aspetto Krens è riuscito ad inserirsi.

Queste brevi considerazioni descritte prima di esaminare nel dettaglio le azioni dell'ex direttore, ci permettono di comprendere l'uomo visionario che egli è stato perché capace di identificare i punti di forza del proprio museo.

Per comprendere il punto di partenza dell'agire di Krens, si possono considerare le sue parole pronunciate in un discorso svolto durante la conferenza "UniverCity 2000" presso la Ball State University, in cui egli discusse la storia e le funzioni dei musei d'arte, parlando dei cambiamenti che potevano aiutare i musei a soddisfare meglio le esigenze della società contemporanea, rifacendosi alla sua esperienza con il Guggenheim¹⁵⁴. In questa sede, Krens ha ripercorso la situazione del museo Guggenheim appena dopo la sua assunzione nel 1988 ed ha anche esplicitato la

¹⁵² Ibidem.

¹⁵³ La mostra riguardò la produzione motociclistica. Furono esposti numerosi modelli selezionati secondo l'importanza storica, sociale ed il design. Fu molto criticata e definita come populista nonostante il successo ottenuto in termini di visitatori.

¹⁵⁴ Rif. Video "Thomas Krens lecture "The arts and culture in the 21st century", 2000-09-18", pubblicato da Ball State University Libraries; https://www.youtube.com/watch?v=YaVjt-pEdbA&t=3174s&ab_channel=BallStateUniversityLibraries [consultato il 19 dicembre 2020].

visione critica e personale da cui successivamente ha preso forma il suo metodo di gestione. In particolare, egli ha esordito dicendo che inizialmente ha avuto bisogno di svolgere un'analisi dettagliata del contesto per comprendere l'ambiente circostante in cui il museo era inserito in quegli anni. Sempre in questa occasione, per affrontare tale argomento, Krens ha presentato un grafico (fig. 9) che definisce come una rappresentazione ragionevole dei nostri tempi. Riferendosi al particolare periodo che va dal 1965 fino alla fine degli anni '80 circa, esso mostra una situazione di lungo periodo con una curva rappresentativa dei ricavi riguardanti l'industria dei musei d'arte, comparata ad una curva crescente rappresentativa dei costi.

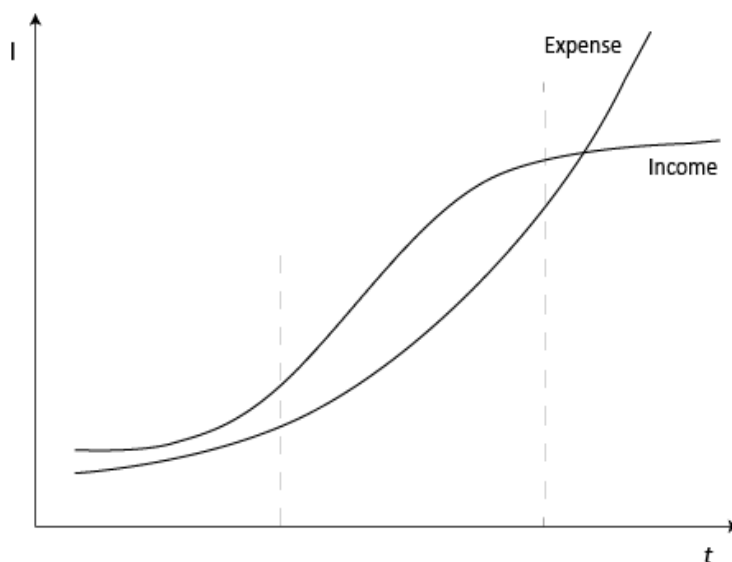


Fig. 9

Si può notare che l'andamento della curva dei ricavi è inizialmente crescente per poi stabilizzarsi, quasi appiattendosi. Questa rappresentazione indica dei ricavi in aumento con il passare del tempo, ma, poiché sarebbe irrealistico se i musei avessero un'inarrestabile crescita dei ricavi, giunti ad un certo punto questi ultimi tendono a stabilizzarsi. Al contrario, la curva dei costi risulta essere sempre in aumento ed in modo più rapido rispetto all'altra. Ciò accade perché, considerando lo sviluppo tecnologico, le assicurazioni delle opere e il fatto che il museo deve confrontarsi costantemente con le leggi del mercato che definiscono il prezzo, le spese saranno ipoteticamente sempre maggiori con il passare del tempo. Alla luce di tali riflessioni,

Krens conclude spiegando che se si vuole sviluppare una strategia di successo nel ventunesimo secolo, si deve affrontare necessariamente questa condizione caratterizzata da costi in continuo aumento e ricavi che, prima o poi, tenderanno a stabilizzarsi.

Ma oltre questo aspetto che riguarda prevalentemente il rapporto tra museo ed ambiente, Thomas Krens ha dimostrato di essere pienamente consapevole anche della situazione interna del Guggenheim. Al termine degli anni '80 il museo stava affrontando una crisi riguardante diversi aspetti a partire dalla questione dei fondi in quanto, come si è potuto leggere nel secondo capitolo, la politica del governo americano trasferisce il supporto del pubblico al privato.

Oltre questa problematica un'altra questione evidenziata da Krens è quella spaziale in quanto il museo in quegli anni poteva esporre solo il 2% delle opere che possedeva a causa di un vincolo fisico legato all'ampiezza della struttura.

Ma era presente anche un altro tipo di crisi non solo legata all'aspetto quantitativo delle opere esposte, ma anche a quello contenutistico. Nonostante la nostra società sia caratterizzata da molti livelli e da multiculturalismo, Krens fa notare che le opere detenute dal Guggenheim in quegli anni erano, e ancora lo sono, prevalentemente di arte contemporanea e create da artisti europei. Tale condizione è rappresentativa delle istituzioni museali del ventunesimo secolo che, conseguentemente, tendono ad escludere l'80% della restante popolazione, nonché le altre culture esistenti¹⁵⁵.

Nella sua analisi preventiva, Krens aveva notato una crisi tecnologica legata alle risorse, infatti la tecnologia implica una spesa considerevole di soldi portando l'istituzione a chiedersi quando, come e in cosa è meglio investire.

Infine, un'ultima crisi riguardava la struttura: le istituzioni del diciannovesimo secolo sono state organizzate secondo una logica che è ancora presente come modello dominante, ovvero intorno a regioni territoriali piuttosto che cercando di costruire *network* con istituzioni di altri luoghi.

¹⁵⁵ Lo stesso Krens, parlando di questo argomento, propone una riflessione chiedendosi cosa dovrebbero fare realmente le istituzioni culturali, considerando che gran parte delle culture esistenti viene esclusa dalle collezioni museali.

Questa accurata analisi fatta dall'ex direttore lo ha reso molto scettico inizialmente, in particolare riguardo l'ultima tipologia di crisi, tanto da condurlo all'elaborazione di un piano seguendo uno spirito pragmatista che lo ha guidato nella strategia da presentare alla Fondazione nel 1988.



Fig. 10

Thomas Krens ha presentato il suo piano con uno schema diviso in sei parti (fig. 10): la collezione, la pianta fisica del museo, la dotazione che permette di realizzare svariati progetti, le operazioni che devono essere sempre intelligenti per ottenere *audience*, lo *staff* ed un programma valido. Secondo lui, mettendo questi aspetti insieme e gestendoli in modo efficiente si può ottenere un'istituzione forte, duratura e con una buona reputazione.

Krens ci informa che «*The Guggenheim in late 1988 was not a strong institution and so we needed to do all of it simultaneously, absolutely all of it*» e aggiunge che questo piano, per il Guggenheim, ha rappresentato «*the saving strategy*»¹⁵⁶.

¹⁵⁶ «Il Guggenheim alla fine del 1988 non era un'istituzione forte quindi noi avevamo bisogno di fare tutto questo simultaneamente, assolutamente tutto», Krens parla infatti di «strategia». Fonte: video "Thomas Krens lecture "The arts and culture in the 21st century", 2000-09-18", pubblicato da Ball State University Libraries; https://www.youtube.com/watch?v=YaVjt-pEdbA&ab_channel=BallStateUniversityLibraries [consultato il 10 dicembre 2020].

Alla luce di quanto scritto, ciò che emerge è la notevole utilità delle nozioni manageriali acquisite da Krens durante gli studi e che lo hanno indirizzato verso la formulazione di un piano strategico rispettoso delle funzioni e delle virtù che ogni strategia dovrebbe possedere. In particolare, attraverso un'analisi preventiva del contesto, il suo piano ha raggiunto l'obiettivo di individuare i problemi e le opportunità derivanti dal contesto, fornendo una guida, un ordine e delle priorità per le decisioni future. In secondo luogo, la sua strategia ha previsto sin dal principio la necessità di migliorare il coordinamento tra le aree funzionali e le sedi del museo in modo da creare unità operativa. Il terzo aspetto ha riguardato la possibilità di sfruttare le risorse del museo in modo efficiente, cercando di esporre le opere conservate in deposito. Infine, la sua strategia è stata formulata come l'obiettivo di definire il museo e la sua immagine, sia ai fini della comunicazione, che per trasmettere affidabilità agli *stakeholders*.

3.3 L'impero Guggenheim si espande: verso una politica di internazionalizzazione

Il Guggenheim alla fine degli anni '80 era un caso interessante in quanto soggetto a cambiamenti di tipo economici e competitivi e bisognoso di un rinnovamento. Infatti, giunto alla Fondazione, Krens trovò una struttura dotata di un *budget* abbastanza limitato con sedi gestite in modo diseconomico.

Come specificato precedentemente, in quel periodo era già presente una situazione caratterizzata dalla presenza di due sedi separate, collocate in Stati differenti. Tale condizione imponeva l'uso di una strategia ben definita e di una modalità di gestione specifica che, per il precedente direttore Messer era stata molto molto lineare e vicina alle classiche modalità, mentre Krens si rifaceva a qualcosa di più innovativo.

Sfruttando la situazione preesistente, quest'ultimo decise di mirare all'internazionalizzazione del *brand* cercando, di fatto, di sfruttare positivamente una linea d'azione che da molti sarebbe stata giudicata negativa, o comunque complessa ed in contrasto con una gestione di tipo unilaterale. Così facendo, egli ampliò

involontariamente le regole del settore culturale portando i musei a dover considerare un mercato globale, uno spazio geografico nuovo con cui poter comunicare e con il quale confrontarsi a livello competitivo.

Una delle prime scelte prese riguardò l'edificio newyorkese di Frank Lloyd Wright che, in quegli anni, necessitava di una ristrutturazione. Questo fu un elemento fondamentale per il direttore che aveva sempre considerato l'edificio di un museo un'opera appartenente alla collezione. Consapevole dell'importanza architettonica della struttura, fondamentale anche per comunicare una certa idea di museo, egli la considerò come attività prioritaria; infatti, questa sua visione non si rivelò errata in quanto, ancora oggi, molti visitatori entrano nel museo anche, se non esclusivamente, per ammirarne il lavoro architettonico.

Tra le attività a cui dedicò più tempo c'è la gestione e la creazione di nuove sedi, a partire dalla Peggy Guggenheim Collection che cercò di gestire attraverso l'uso di economie di scala.

La motivazione principale che giustificò il suo intenso expansionismo fu la preesistente impossibilità di esporre gran parte delle opere della collezione: a quei tempi, la Fondazione Solomon R. Guggenheim, pur avendo due sedi, poteva esporre solo il 2% delle opere di cui era proprietaria.

Da qui, Krens cercò di individuare i luoghi strategicamente ottimali nel tentativo di costruire una sede che non fosse solo un ampliamento fisico del museo, ma che lo rappresentasse anche in altri termini. Per finanziare i suoi progetti, nel 1990 si procedette con l'emissione di obbligazioni dal valore di \$54,9 milioni, movimentando però il suo conto spese che nel 2002 risultò maggiore di quello del direttore del Museum of Modern Art ¹⁵⁷.

Così, nel 1992, nacque il Guggenheim SoHo, creato in un quartiere selezionato appositamente con lo scopo di raggiungere un *target* di visitatori che, nelle sedi già esistenti, era in minoranza.

¹⁵⁷ H. Haacke, "The Guggenheim Museum: A Business Plan", in *Learning from the Bilbao Guggenheim*, a cura di Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika, Center for Basque Studies conference papers series, no. 2, Reno (NV) 2005, pp. 111-121, qui p. 113.

SoHo è un noto quartiere di Manhattan, caratterizzato da un'atmosfera molto stimolante in quanto sede di gallerie, negozi e locali molto conosciuti e di lusso. I palazzi che lo costituiscono rievocano il grandioso passato artistico della zona che, soprattutto negli anni '70, era frequentata da numerosi artisti e giovani menti creative. Questo era il *target* che si sperava di richiamare con l'apertura del Guggenheim nella zona: «*The advantage of locating in SoHo would be additional exhibition space to reach a wider audience with our collection and programs*»¹⁵⁸.

Il progetto fu accolto positivamente anche dall'esterno, infatti Michael Kimmelman scrisse nel quotidiano "The New York Times" che tale idea aveva reso il Guggenheim il primo grande museo che abbracciava fisicamente una parte della città ospitante gran parte della comunità artistica¹⁵⁹. Inoltre, egli aggiunse che con la costruzione del Guggenheim SoHo il direttore era riuscito ad abbattere la tradizionale barriera tra i musei dei quartieri alti e gli artisti del centro.

L'entusiasmo di Krens per questo progetto convinse il *board* che negli anni '90 ne autorizzò la realizzazione. Progettato da Arata Isozaki, il museo si sviluppava su tre piani e attirava l'attenzione con il suo *bookshop* posto all'angolo della strada secondo una chiara strategia di *marketing* poiché non tutti i musei possiedono l'ingresso principale attraverso una libreria.

Le previsioni per questo progetto furono di circa 250.000 persone che avrebbero visitato la sede di SoHo, numeri che, secondo Krens, sarebbero stati raggiunti facilmente considerando il quartiere molto vivace; con il tempo, questa previsione si rivelò irrealistica. Il museo non riuscì a raggiungere un pareggio di bilancio portando la gestione ad investire in eventi più innovativi, soprattutto dal punto di vista tecnologico come la mostra *Mediascape* (1996) o l'esposizione di artisti maggiormente legati alla tecnologia, nel tentativo di risollevare la situazione.

¹⁵⁸ «Il vantaggio di localizzarci a SoHo sarebbe uno spazio espositivo aggiuntivo per raggiungere un pubblico più ampio con la nostra collezione e i nostri programmi». G. Glueck, *Guggenheim Plans SoHo Branch For Offices and Art Exhibitions*, in "The New York Times", 18 aprile 1991; <https://www.nytimes.com/1991/04/18/arts/guggenheim-plans-soho-branch-for-offices-and-art-exhibitions.html?searchResultPosition=> [consultato il 19 dicembre 2020].

¹⁵⁹ M. Kimmelman, *The Globe Straddler Of the Art World*, in "The New York Times", 19 aprile 1998; <https://www.nytimes.com/1998/04/19/arts/the-globe-straddler-of-the-art-world.html> [consultato il 19 dicembre 2020].

Anche per tale motivazione, in quel periodo si cercò di ridurre i costi operativi, restringendo lo spazio espositivo disponibile fino ad affittarne una parte a Prada¹⁶⁰. Questa cessione di una parte del museo al noto marchio di moda portò ad una ristrutturazione dell'edificio che rimase chiuso per un anno; eppure, il periodo successivo alla riapertura non portò ad una svolta.

Inizialmente, grazie ad un riadattamento del biglietto d'ingresso e del programma curatoriale, il museo guadagnò molte presenze in più rispetto al periodo precedente la chiusura; ma, seppur ci siano stati evidenti tentativi di risollevarla la situazione, la sede chiuse nel 2001. Seguirono alcune dichiarazioni da parte di Krens che spiegò l'esistenza di differenti problematiche legate al contesto e che avrebbero costretto alla chiusura definitiva. Una di queste era rappresentata dal declino del quartiere di SoHo sotto il punto di vista artistico in quanto, assalito dai turisti, molti artisti si erano allontanati dal luogo. Secondo Saloni Mathur un'importante conseguenza scaturì dagli eventi dell'11 settembre 2001 che portarono ad un forte calo, immediato, del turismo e delle presenze in molte sedi del museo Guggenheim tanto da tradursi in importanti tagli al *budget*, nella cancellazione di mostre programmate, in massicci licenziamenti del personale, nella chiusura delle strutture di Soho e Las Vegas e nell'accantonamento di tutti i piani di costruzione¹⁶¹.

Un'altra causa importante, che lo stesso direttore fece presente, riguardava il mercato dei musei che in quel periodo Krens definiva saturo. Infatti, negli anni '80 ci fu il *boom* dei musei che incentivò molti speculatori, portando molte persone negli anni '90 ad essere più diffidenti verso il mercato dell'arte e verso i possibili investimenti. Probabilmente, anche se in parte, in questo risiede la causa della mancata costruzione di una sede del museo a Salisburgo prima ed a Tokyo poi.

La situazione americana in questi anni costrinse i musei, compreso il Guggenheim, a subire una diminuzione dei finanziamenti pubblici e privati, alimentando la competizione tra le varie istituzioni. Eppure, contrariamente ad ogni previsione

¹⁶⁰ A tal proposito, Deborah Solomon propone uno spunto di riflessione nell'articolo *"Is The Go-Go Guggenheim Going, Going..."* citando Andy Warhol *«All department stores will become museums, and all museums will become department stores»*.

¹⁶¹ S. Marthur, *Museums and Globalization*, in *"Anthropological Quarterly"*, vol. 78, n. 3, 2005, pp. 697-708.

economica, Thomas Krens decise di investire nella strategia in cui credeva, continuando a stipulare accordi.

All'inizio degli anni '90, la sua propensione al rischio, o forse si trattò di un'estrema determinazione, lo portò ad avviare molti progetti: alcuni di questi già citati, come la ristrutturazione da 48 milioni di dollari e la filiale di SoHo che ebbe un superamento dei costi di circa 4,6 milioni di dollari; altri come la nuova struttura da aprire in Austria che avrebbe richiesto una disponibilità di 80 milioni di dollari. Nel 1994, quattro anni dopo l'emissione delle obbligazioni, il museo riscontrò un notevole interesse annuale e pagamenti di oltre 6,5 milioni di dollari, così che, dal bilancio operativo di 10,5 milioni del 1993, si passò a 23 milioni nel 1988¹⁶².

Proprio in questi anni, nonostante i costi appena elencati, Krens mostrò grande lungimiranza investendo in progetti che avrebbero avuto dei ritorni nel medio-lungo periodo e con la consapevolezza che se si desiderava avere un futuro era necessario agire imponendo grandi cambiamenti.

Uno di questi cambiamenti fu l'acquisizione della collezione Panza, che aggiunse ulteriori opere a quelle già presenti creando la necessità di trovare nuovi spazi, soprattutto nel periodo di chiusura della sede newyorkese a causa della ristrutturazione. Una volta individuato il problema e definiti gli obiettivi di lungo periodo, ovvero la creazione di un "*global Guggenheim*", la strategia del direttore, come primo passo, si orientò verso l'individuazione di entità private o pubbliche con cui instaurare una partnership. Con questa idea Krens e l'allora curatrice della Fondazione, Carmen Gimenez¹⁶³, decisero di contribuire a mostre come *Masterpieces from the Guggenheim Collection: From Picasso to Pollock* esposta a Madrid presso il Reina Sofia nel 1991, in modo da alimentare la propria popolarità a livello internazionale.

¹⁶² H. Haacke, "The Guggenheim Museum: A Business Plan", in *Learning from the Bilbao Guggenheim*, a cura di Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika, Center for Basque Studies conference papers series, no. 2, Reno (NV) 2005, pp. 111-121, qui p. 113-114.

¹⁶³ All'inizio degli anni '90, dopo essere arrivata al museo Guggenheim, Giménez ha gettato le basi fondamentali per un'istituzione satellite in Spagna, avviando i negoziati con il governo basco e aprendo la strada al Museo Guggenheim di Bilbao, inaugurato nel 1997.

Nonostante i tentativi di creare un contatto con questo territorio, il governo spagnolo non cedette alle idee krensiane, cercò di evitare un'americanizzazione della cultura ed il coinvolgimento in modalità di gestione che avrebbero svalutato la loro tradizione. Così facendo, il governo non alimentò un'idea speculativa e imperialistica che per molti aveva avuto origine da Krens, il quale fu costretto ad un cambio di rotta. La proposta da parte della Fondazione Solomon R. Guggenheim ricadde, pertanto, sul governo basco¹⁶⁴.

Tutto ciò accadde nel 1991, un anno dopo l'acquisizione della collezione Panza. Queste nuove opere, infatti, oltre ad aver apportato maggior valore alla collezione preesistente nella Fondazione, portarono con sé la questione del dove esporle, una domanda che era perfettamente in linea con l'intento espansionistico del direttore. Si avviò così la ricerca per una nuova sede del museo che si concluse il 30 settembre 1991 con l'annuncio di un pre-accordo tra Joseba Arregi, allora commissario culturale basco, e Krens con la conseguente firma per la prosecuzione del progetto "Guggenheim Bilbao".

Prima di continuare a parlare della strategia di internazionalizzazione adottata dal direttore è importante soffermarsi su una pratica di cui egli si è servito per poter realizzare il suo obiettivo. Infatti, la costruzione del Guggenheim Bilbao, in accordo con il governo basco, derivò anche dalla necessità di collocare la collezione Panza, oltre che da mire espansionistiche, ma questa collezione venne acquistata grazie ad una pratica molto contestata ovvero l'attività di *deaccessioning*¹⁶⁵.

In particolare, Krens, per acquistare le 300 opere minimaliste della collezione Panza decise di vendere 3 opere che i critici definiscono capolavori sia per il loro valore artistico intrinseco, che per condannare la scelta fatta dal direttore.

Quest'ultimo teneva particolarmente all'acquisizione delle opere del collezionista italiano poiché esse appartengono agli anni post-guerra diversamente da quelle in mostra a Venezia. Per tale motivo, tramite asta da Sotheby's, sono state vendute un'opera di Kandinsky, che secondo lo storico dell'arte Gert Schiff rappresentava un

¹⁶⁴ K. Bradley, *The deal of the century; planning process for Guggenheim Museum Bilbao, Spain*, in "Art in America", vol. 85, 1997, pp. 48-55.

¹⁶⁵ Con questo termine si intende la vendita di opere d'arte da parte di musei o biblioteche.

pezzo centrale della collezione, probabilmente l'unico che non avrebbe dovuto vendere, un'opera di Chagall ed un'opera di Modigliani, ricavando 47,3 milioni di dollari.

Questa scelta fu molto criticata tanto che lo stesso ex direttore della Fondazione, Tom Messer, si definì a disagio con la transazione. Ad incrementare queste critiche ci fu anche la considerazione della transazione come poco onesta poiché era evidente un divario tra la stima di Sotheby's, in particolare quella del Kandinsky corrispondente a 10 - 15 milioni di dollari ed il suo effettivo prezzo di vendita di 20,9 milioni di dollari. A tal proposito, Rosalind Krauss nell'articolo *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum* pubblicato in "October", ci fa notare che Sotheby's sottovalutò le vendite di oltre il 40 per cento. Ciò sollevò dei dubbi sulla gestione delle risorse e la competenza che sembrerebbe riporre una totale fiducia nella casa d'asta la quale, fa notare la Krauss, non è disinteressata.

La critica mossa, inoltre, dimostra il disinteresse generale verso le opere ed il loro valore storico-artistico, a favore di una visione che le rende una mera merce avente un corrispondente valore in denaro da incassare. Effettivamente, non è un segreto che, grazie a questa mossa, la Fondazione Solomon R. Guggenheim ottenne 47 milioni di dollari che permisero l'acquisizione della collezione Panza di Biumo.

Una volta ottenuti i soldi e la collezione, Krens definì gli accordi con il governo basco: si stabilì che il governo del paese avrebbe pagato 100 milioni per la costruzione del nuovo museo, ai quali si sarebbero sommati 50 milioni per rifinire le acquisizioni ed infine 20 milioni per pagare il franchise del marchio ed i costi di servizio.

Durante la fase di discussione degli accordi, Krens esplicitò la sua volontà di far costruire, all'architetto Frank O. Gehry, un'enorme struttura nel centro della città sulla riva del fiume Nervion¹⁶⁶.

In generale, i costi previsti inizialmente furono di 170 milioni di dollari, ma durante i primi due mesi di pianificazione raggiunsero 250 milioni. Queste cifre incrementarono le critiche al progetto, sia negli Stati Uniti che a Bilbao e stimolarono

¹⁶⁶ Il parlamento basco intervenne diminuendo la grandezza della struttura da 336,000 a 256,000 piedi quadrati, in modo da contenere i costi.

anche interrogativi alquanto leciti poiché, se il Guggenheim disponeva di una dotazione che oscillava all'incirca tra i 30 milioni ed i 40 milioni di dollari all'anno, come poteva permettersi di partecipare ad un programma così costoso?

Evidentemente Krens organizzò molto bene le trattative, arrivando ad incassare soldi per la cessione del marchio piuttosto che a spenderli, mostrando di avere le idee molto chiare, oltre che grande capacità strategica. Si può affermare che egli riuscì ad eliminare il rischio di perdite in quanto fu tutto pagato con il contributo del governo basco.

Il progetto di Bilbao fu fondamentale non solo per il Guggenheim, ma anche per Thomas Krens che fino a quel momento aveva ricevuto molte critiche negative.

Questo museo ottenne un gran successo che con il passare degli anni non si è mai rivelato precario, consentendo una rivalutazione del direttore ed un consolidamento del *brand*. Il Guggenheim Bilbao ha dimostrato che i musei non sono più legati esclusivamente alla classica e primaria definizione che li configura come contenitori di opere, e nemmeno alla sola idea di valorizzare tali beni: essi possono incidere socialmente, al punto da poter costituire la base della rigenerazione urbana delle città. Il Guggenheim di Bilbao mostra che è possibile promuovere un'intera città, oltre che la semplice creazione di una collezione artistica.

Infatti, contrariamente all'esperienza di Soho, Krens selezionò una città che al momento risultava poco turistica o comunque non rappresentava un particolare centro culturale ed artistico. Bilbao ospitava circa 1 milione di baschi, quasi la metà degli abitanti dei Paesi Baschi, eppure, la città si trovava in una recessione economica che non le permetteva di attirare nuovi investitori. Una volta era una città fiorente, ma già dal 1989 era in uno stato di deterioramento ed è probabile che queste siano le ragioni per cui inizialmente Krens si rivolse al territorio spagnolo prima che a quello basco.

Il paese, consapevole della propria condizione, quello stesso anno ideò un ambizioso programma di rinnovamento urbano per trasformare la città in un moderno centro commerciale, culturale e ricreativo che avrebbe attirato imprese e turisti da tutto il mondo. Parte di questo piano era creare un museo di arte contemporanea, infatti,

nonostante i primi dubbi, Krens accettò e decise di costruire l'edificio del nuovo museo in un'area urbana allora semi abbandonata, ma che oggi è catalizzatore civico di turismo.

Dimostrò così la propria convinzione secondo cui se il museo è abbastanza interessante, le persone scelgono di visitarlo ovunque esso sia.

L'impatto nella città spagnola fu così notevole tanto da attribuirgli il nome "*Bilbao effect*". Con questa espressione si intende l'effetto positivo che ha avuto il museo per la città di Bilbao a partire dall'essere in comunicazione e complicità con la città e la sua gente proprio come lo sono i diversi materiali impiegati (acciaio, titanio, pietra e vetro) che si relazionano con il paesaggio storico della città. Il progetto dimostra anche un'esperienza unica nella gestione, proprietà e cofinanziamento dell'edificio stesso. In questo modo, l'iniziativa privata condivide responsabilità e successi con le istituzioni pubbliche straniere¹⁶⁷. Infine, il progetto ha ottenuto il sostegno e l'adesione di molti oltre che ad aver contribuito all'occupazione e a generare ricchezze per la città.

In particolare, nei primi anni, la costruzione del Guggenheim Bilbao generò: in media 1,3 milioni di visitatori; ricavi che ammontano al 20,1% dell'investimento effettuato, di cui 2300 milioni di *pesetas* per le autorità basche; 1452 posti di lavoro; notorietà per la città che si è modernizzata ed il cui turismo dall'estero è aumentato del 60%; miglioramento della qualità della vita dei residenti; creazione di nuove attività commerciali; un luogo culturalmente ricco tanto da attirare seminari, corsi e conferenze; beneficio per le province limitrofe ed altre istituzioni culturali; apprendimento artistico e attività ad esso correlate. Tutto ciò in aggiunta alla realizzazione di una strategia e ad una presenza internazionale della Fondazione Solomon R. Guggenheim, a beneficio del *brand*¹⁶⁸.

Quest'ultimo elemento infatti non è da sottovalutare poiché il Guggenheim Museum ha ottenuto grande risonanza dal 1998: Bilbao ritiene di aver ricevuto circa 103

¹⁶⁷ J. Azua, "Guggenheim Bilbao: "Coopetitive" Strategies for the New Culture-Economy Spaces", in *Learning from the Bilbao Guggenheim*, a cura di Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika, Center for Basque Studies conference papers series, no. 2, Reno (NV) 2005, pp. 73- 95, qui p. 81.

¹⁶⁸ Ivi, p. 86.

milioni di citazioni dalla stampa copertura (80 milioni dalla stampa internazionale e 23 milioni dalla radio e dalla TV). Si riporta di seguito lo schema¹⁶⁹ da *Learning from the Bilbao Guggenheim* (fig. 11):

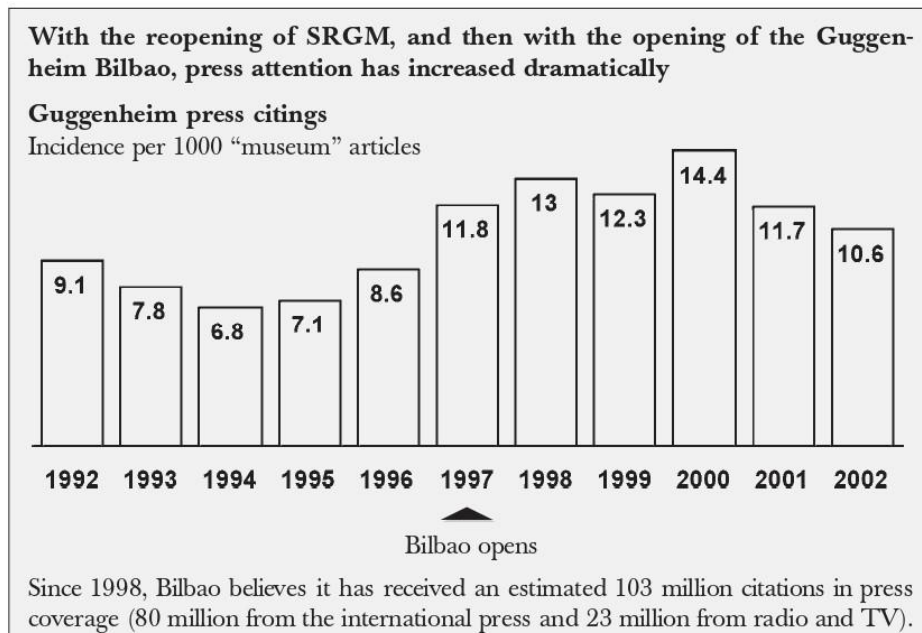


Fig. 11

Nello stesso capitolo, "Guggenheim Bilbao: 'Coopetitive' Strategies for the New Culture—Economy Spaces", del libro *Learning from the Bilbao Guggenheim*, Jon Azua¹⁷⁰ descrisse gli obiettivi della Fondazione Solomon R. Guggenheim, nonché le componenti che avevano caratterizzato la sua strategia negli anni della direzione di Thomas Krens.

Da questa esperienza si può delineare quella che era la linea strategica del Guggenheim durante la direzione di Thomas Krens e che, in parte, caratterizza la Fondazione anche ora. La sua strategia era composta da molti elementi, tra cui l'obiettivo di ottenere la *leadership* a New York e riuscire a competere all'estero. Per

¹⁶⁹ Ivi, p. 91.

¹⁷⁰ Presidente di Enovatinglab, un'organizzazione di *think tank* di Bilbao focalizzata su strategia, competitività e sviluppo regionale. Egli è stato primo viceministro (1991-1995), ministro dell'industria e dell'energia (1991-1995), ministro segretario della presidenza (1987-1989) e ministro della salute e del lavoro (1985-1987). È un ex membro del Parlamento basco ed ex CEO della Borsa di Bilbao. Inoltre, è stato professore in visita per strategia, affari e governo e la politica industriale in diverse università, tra cui il Monterrey Technical Institute, Deusto University e Harvard. È stato anche membro del consiglio di amministrazione di amministratori della Fondazione Solomon R. Guggenheim dal 1997.

raggiungerli si doveva puntare sull'immagine del museo, l'ottenimento di fondi, la collaborazione con artisti professionisti e sul richiamo di un pubblico vario e globale. Altra importante componente riguardava la creazione di un *network* globale che garantisse la presenza del museo in differenti paesi secondo un sistema decentralizzato che permettesse la riduzione di costi attraverso economie di scala e un'ottimizzazione della gestione, della programmazione artistica e della rete educativa. Questo rappresenta un altro elemento fondamentale della strategia in quanto, le economie di scala si riferiscono ad una situazione per la quale avviene una diminuzione dei costi medi di produzione, in relazione alla crescita della scala di produzione (di un'impresa o di un impianto) e sono quindi realizzate dalle grandi imprese che vogliono ottimizzare l'attività produttiva. Esse hanno un impatto positivo nella comunicazione, nell'idea di *brand* che si vuole trasmettere e, in generale, nel *management*. Tuttavia, è importante specificare che, in questo caso, non trattandosi di una classica azienda di produzione, le economie di scala sono state utilizzate dal punto di vista curatoriale ed amministrativo. La struttura generale del Guggenheim si basa su un sistema centralizzato con una sede principale, collocata a New York, che si occupa delle sedi satellite.

Il terzo componente della strategia riguarda l'aver dei partner a livello globale in modo da agevolare una sorta di "*glokal economy*"¹⁷¹ con progetti nuovi e creati tramite collaborazioni.

Tutto ciò contribuisce ad una nuova nozione di cultura che è sempre stata alla base sia della strategia del Guggenheim sia del programma di Thomas Krens il quale, oltre all'aver ampliato il significato delle parole cultura e museo, ha aperto nuovi spazi di opportunità strategica all'interno del settore. Si arriva così al quarto elemento ovvero al museo nel ventunesimo secolo che ha assunto nuove regole inerenti al finanziamento della gestione, delle collezioni, della programmazione, dell'interazione tra agenti dell'arte, arrivando ad accostare le parole cultura, svago ed intrattenimento. Tra i primi a far emergere questo trinomio c'è anche il Guggenheim

¹⁷¹ J. Azua, "Guggenheim Bilbao: "Coopetitive" Strategies for the New Culture-Economy Spaces", in *Learning from the Bilbao Guggenheim*, a cura di Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika, Center for Basque Studies conference papers series, no. 2, Reno (NV) 2005, pp. 73- 95, qui p. 94.

Bilbao la cui architettura, dalle forme estremamente plastiche, ha indirizzato il pubblico verso un'idea di esperienza da poter vivere all'interno del museo, tanto da far credere che il contenitore rappresenti un'opera d'arte dal valore equivalente, se non maggiore, rispetto al contenuto.

L'ultimo elemento che compone la strategia adottata del Guggenheim è proprio l'architettura e la creazione di spazi fisici che, grazie alle loro enormi dimensioni, che anche se solo simbolicamente distinguono il museo da altre istituzioni, possano mostrare l'intera collezione e stabilire nuove modalità di collaborazione tra le diverse sedi.

Thomas Krens, come per Bilbao, ha sempre puntato su questo aspetto. Per ogni progetto proposto, l'idea di un edificio architettonicamente spettacolare con il coinvolgimento di archistar era sempre presente. Questa strategia è utilizzata nell'industria culturale per ammortizzare possibili rischi in quanto si associano ad un progetto persone che godono dell'aura di *star*.

In conclusione, si può citare Jon Azua secondo cui

*The Guggenheim Bilbao Effect is a result of a unique convergence of groundbreaking strategies: The Solomon R. Guggenheim Foundation's vision in attempting to lead both the New York art world and the whole ongoing international art and museum world, the Basque Country's strategy of modernizing and internationalizing the country, its people, and their economy, efforts to renew Bilbao for the new challenges, and the Guggenheim Bilbao Museum's own concept of a new museum, driving the community's development through a new liaison between culture and the economy*¹⁷².

Per attuare questa grande rivoluzione culturale la determinazione di Krens fu fondamentale poiché egli decise di ignorare la gerarchia di obiettivi ormai datata e

¹⁷² «L'effetto Guggenheim Bilbao è il risultato di una convergenza unica di strategie rivoluzionarie: la visione della Fondazione Solomon R. Guggenheim nel tentativo di guidare sia il mondo dell'arte di New York che l'intero mondo dell'arte e dei musei internazionali, la strategia dei Paesi Baschi di modernizzare e internazionalizzare il Paese, la sua gente e la loro economia, gli sforzi per rinnovare Bilbao per le nuove sfide e il concetto stesso del Museo Guggenheim di Bilbao di un nuovo museo, guidando lo sviluppo della comunità attraverso un nuovo collegamento tra cultura e l'economia». Ivi, p. 86.

appartenente alla passata concezione del museo-sacro. Consapevole di ciò, egli confessò che quello che stava facendo era una concreta riorganizzazione delle priorità del museo e giustificò queste scelte evidenziando le difficoltà di gestire un museo *non profit*.

La strategia di internazionalizzazione condusse il direttore verso moltissime città e continue proposte di collaborazione, soprattutto dopo il successo avuto nei Paesi Baschi.

Nello stesso anno dell'inaugurazione del Guggenheim Bilbao, circa un mese dopo, venne inaugurata anche la sede a Berlino grazie alla partnership con Deutsche Bank. Con il Deutsche Guggenheim, il marchio americano riuscì ad estendere il suo ruolo dall'esposizione d'arte alla sua produzione. Il progetto, infatti, prevedeva che le opere esposte venissero commissionate suscitando non poche critiche, in particolare riferite all'idea che l'arte commissionata fosse una sorta di pubblicità finanziata da entrambe le istituzioni. Pubblicità o no, sicuramente, in questo progetto Krens aveva riconosciuto la possibilità di espandere il proprio pubblico per aumentare ulteriormente la commerciabilità del marchio Guggenheim, senza aumentare le spese della Fondazione: dunque, l'obiettivo finale, in qualche modo, lo raggiunse.

Ma il desiderio di espansione arrivò anche a Venezia, città in cui cercò di ampliare i propri spazi acquistando una struttura a Punta della Dogana, sempre seguendo quelle stesse modalità rivelatesi vincenti in passato, ovvero cercando l'appoggio di un altro istituto. In questo caso si accordò con Banca del Gottardo, banca svizzera che avrebbe finanziato i piani di espansione del direttore riguardo al territorio veneziano, in cambio della possibilità di esporre opere di proprietà della Fondazione Guggenheim presso la galleria privata della banca.

La questione si protrasse a lungo e terminò molti anni dopo con il ritiro della proposta di Krens per l'acquisto dell'edificio a Punta della Dogana, ma l'espansionismo non si arrestò. Nel tempo seguirono diverse proposte e si avviarono delle trattative: alcune portarono alla costruzione di sedi nuove, anche se successivamente furono chiuse, altre si interruppero molto prima. In particolare, le sedi proposte riguardarono le città di Las Vegas, Rio de Janeiro, Salisburgo, Tokyo, Helsinki e la proposta riguardante

l'East River di Manhattan. Come previsto da strategia, ognuna di queste sedi ha, o avrebbe potuto avere, un'architettura spettacolare: per Salisburgo¹⁷³ fu previsto un museo scavato nella roccia, in Giappone sarebbe stato costruito in cima ad un grattacielo.

Anche la sede di Las Vegas, seppur chiusa dopo qualche anno, fu costruita secondo piani ben precisi. La città selezionata, infatti, può sembrare frutto di una scelta errata, ma fu lo stesso Thomas Krens a spiegare con poche parole la sua idea: «*when you're in the missionary business, which we are, you go where the heathens are*»¹⁷⁴. Egli era talmente determinato e convinto del successo della sua strategia di internazionalizzazione che non si fermò neanche quando nel 2002, sulla scia dei ritorni deludenti dei progetti recenti, il *budget* operativo annuale del museo della Fifth Avenue si ridusse a 25,9 milioni di dollari dai 49 milioni dell'anno precedente. La diminuzione portò al licenziamento di 79 dipendenti, circa un quinto del personale, causato anche dalla chiusura di SoHo. A conferma di quanto detto i registri mostrano che nel 1999, 9,7 milioni di dollari furono rimossi dalla dotazione, seguiti da altri 13,6 milioni nel 2000 e da ulteriori 13 milioni nel 2001¹⁷⁵.

Tutto ciò accadde nonostante Krens fosse consapevole delle proprie azioni e soprattutto cosciente dei benefici di medio-lungo periodo che avrebbe ottenuto dalle partnership.

In generale, i vantaggi di queste ultime sono notevoli, soprattutto se si parla di partnership create a livello internazionale, in quanto, per il mondo della cultura, esse rappresentano una delle modalità più utilizzate per farsi conoscere all'estero.

La partnership è un accordo formale tra due o più istituzioni, sia pubbliche che private, che nasce per la realizzazione di un obiettivo comune.

¹⁷³ Uno dei motivi per cui, inizialmente, Krens non era interessato a questa proposta riguarda l'eccessiva vicinanza della città austriaca con Venezia. Il direttore si convinse solo dopo aver visto il progetto di Hans Hollein per la costruzione del museo.

¹⁷⁴ «Quando sei nel *missionary business*, come noi, vai dove sono i pagani». J. Glancey, *Art-the showbiz years*, in "The Guardian", 8 ottobre 2001; <https://www.theguardian.com/culture/2001/oct/08/artsfeatures.arts> [consultato l'8 gennaio 2021].

¹⁷⁵ D. Solomon, *Is The Go-Go Guggenheim Going, Going...*, in "The New York Times", 30 giugno 2002; <https://www.nytimes.com/2002/06/30/magazine/is-the-go-go-guggenheim-going-going.html> [consultato il 13 gennaio 2021].

Si deve partire dal concetto che nessuna impresa è autarchica: tutte le imprese devono necessariamente interagire con altre organizzazioni del proprio ambiente di riferimento. Lo sviluppo di un'organizzazione culturale può realizzarsi seguendo diverse vie che offrono una soluzione al problema di accedere, di garantire, di controllare sia le risorse sia le competenze sia le attività.

L'ambiente, oltre che fonte di minacce e di opportunità, offre anche risorse, competenze, attori, che possono essere mobilitati secondo varie modalità per cercare di realizzare obiettivi strategici. Ciò dà origine alle partnership che permettono all'istituzione di avere una crescita di tipo esterna, basata sull'acquisizione di risorse e di competenze detenute da altre imprese e organizzazioni.

Inoltre, l'insieme delle relazioni attivate dall'impresa non è casuale: la gestione delle relazioni è oggetto di *management* strategico, rientra cioè nelle scelte strategiche, sia nel caso in cui si decida di avviare determinati rapporti, sia se si decide eventualmente di rescinderli, o, addirittura, di evitarli del tutto. Collaborare significa sviluppare con la collaborazione di altri soggetti, dei corsi d'azione altrimenti non perseguibili, o più difficilmente realizzabili. Si rinuncia, pertanto, ad una parte della propria autonomia strategica, seppur in modo controllato¹⁷⁶, ma aprendosi alla possibilità di ottenere benefici maggiori.

Le collaborazioni sono vantaggiose perché permettono di accedere a nuovi mercati, di condividere rischi finanziari, competenze, *Know-how* e di produrre economie di scala.

Tra i vari benefici c'è la disponibilità di risorse finanziarie che sono più reperibili attraverso una collaborazione con istituzioni, private o pubbliche. La raccolta di fondi è una parte importante della gestione senza scopo di lucro. La maggioranza dei musei, in quanto organizzazioni *no-profit*, fa molto affidamento sulle attività di raccolta fondi per mantenere la loro sostenibilità finanziaria. Essa è fondamentale per sostenere la programmazione, organizzare mostre ed eventi speciali, o prendersi cura delle collezioni attraverso programmi di conservazione e di ricerca. Per questo motivo è

¹⁷⁶ *Embedded organization.*

estremamente importante stabilire e mantenere un'immagine accattivante ed affidabile.

Grazie all'attività strategica definita da Krens attraverso l'internazionalizzazione, il Guggenheim è riuscito sia ad ottenere risorse finanziarie per costruire nuove sedi, sia ad alimentare l'immagine del proprio marchio, dando origine ad una sorta di circolo autoalimentato.

Il marchio, come concetto di *marketing*, è stato adottato dai musei contemporanei per costruire e promuovere le loro identità come istituzioni sul mercato culturale. Il Guggenheim ha aperto la strada ad un nuovo approccio globale nella gestione del marchio, in quanto ha acquisito una forte identità che ha rafforzato la commerciabilità dell'idea del franchising

A testimoniare quanto scritto, sono le continue proposte che la Fondazione ha ricevuto dall'apertura del museo satellite a Bilbao, lo stesso Krens ha affermato che il museo ha ricevuto oltre 60 richieste di partecipazione allo sviluppo urbano e alle infrastrutture culturali, nonché a progetti gestiti dai governi di molti paesi.

In termini di *marketing mix*, la partnership rientra nelle reti fisiche della distribuzione ed è una strategia *push*¹⁷⁷, che mira cioè a portare il prodotto culturale al pubblico. Infatti, esse rappresentano un importante strumento che agevola la distribuzione a livello internazionale dei prodotti culturali.

Inoltre, il Guggenheim ha sviluppato sin dal principio un accordo di franchising standard proposto a tutti coloro che vogliono valutare le proprie capacità per costruire una nuova filiale. Le condizioni di questo accordo obbligano i futuri proprietari di franchising a coprire tutti i costi di un nuovo edificio museale e dare un contributo di beneficenza alla Fondazione che parta da un minimo di 20 milioni di dollari circa. In cambio di questo la Fondazione accetta di dare ai musei satellite il proprio nome, le sue competenze in ambito amministrativo e di prestare la propria collezione d'arte.

La possibilità di avere maggiori entrate, grazie a questo tipo di collaborazioni, non deriva solo dalla condivisione di risorse, ma anche dall'aumento del pubblico, nonché

¹⁷⁷ Si differenzia dalla strategia *pull*.

dalle entrate della biglietteria. Questo elemento riconduce anche ad un ulteriore beneficio derivante dalle partnership tra istituzioni culturali e che riguarda la possibilità di richiamare un maggior numero di visitatori con conseguenze sul turismo. Va infatti riconosciuta la relazione complementare tra produzione culturale e produzione turistica: la prima ha un forte radicamento nel territorio dal punto di vista della fruizione (eventi, *performing arts*, *heritage*) sostenuta anche da un sistema locale di offerta turistica per completare l'esperienza culturale; la seconda dipende da un tessuto di produzione culturale e di significati legati al territorio ed alle tradizioni locali.

Oltre all'incremento dell'attività di franchising, il forte valore del marchio ha attratto molti stranieri attenti all'immagine della società. Ad esempio, dalla fine degli anni '90 Hugo Boss, un'azienda globale di moda e stile di lusso di origine tedesca, è stata uno dei mecenati aziendali più importanti. L'azienda tedesca ha finanziato diverse mostre, e ancora oggi finanzia completamente il premio biennale "*Hugo Boss prize*"¹⁷⁸.

Un caso più recente riguarda il settore *Wealth management* di UBS, una società di servizi finanziari globali con sede a Zurigo e a Basilea, la quale ha donato 40 milioni di dollari al progetto "*Guggenheim UBS MAP Global Art Initiative*" (MAP)¹⁷⁹.

In questo modo, la presenza globale del museo crea un richiamo più forte per i suoi potenziali donatori e stabilisce ulteriori connessioni e relazioni tra il museo e l'ambiente esterno, creando solide basi per il Guggenheim che amplia le sue opportunità di una maggiore raccolta di fondi internazionali.

Nel tentativo di spiegare la logica alla base dello sviluppo museale secondo il modello del franchising, Krens ha ripetutamente parlato di fattori esogeni, come la

¹⁷⁸ "*Hugo Boss Prize*" è un'importante mostra di arte contemporanea costituita da una giuria che seleziona un vincitore, il quale ottiene un premio di 50.000 dollari ed una mostra al Guggenheim.

¹⁷⁹ MAP è un programma quinquennale che, coinvolgendo curatori e artisti del Medio Oriente, Asia, Africa e America Latina il progetto è diviso in tre fasi per ognuna delle quali, il museo invita un curatore della regione prescelta al Solomon R Guggenheim Museum di New York per una residenza curatoriale di due anni, dove lavora con un *team* di personale del Guggenheim per identificare nuove opere d'arte che riflettano i talenti presenti in diverse parti del mondo. Una volta selezionate le opere, i curatori residenti organizzano mostre itineranti internazionali. Infine, la Fondazione acquisisce queste opere d'arte per la sua collezione permanente e le include come fulcro delle mostre organizzate al museo, per poi dividerle con altre istituzioni.

globalizzazione, appartenenti ad un contesto internazionale più ampio sui quali il museo ha iniziato a costruire. «*Globalization is not an environment that we are shaping*»¹⁸⁰, Krens ha sottolineato «*It is being shaped around us. To try to resist these forces, or to somehow pretend they don't exist, I think, is suicidal from an institutional standpoint*»¹⁸¹. Si potrebbe dire che il franchising è stato introdotto grazie a cambiamenti esterni in termini di globalizzazione economica e culturale, ma allo stesso tempo anche il franchising ha reso l'istituzione più sviluppata, reattiva e adattabile a pressioni esterne, creando un ecosistema più favorevole in cui il museo gode di una posizione più sicura dal punto di vista economico, sulla scena internazionale¹⁸².

Considerando questi aspetti, non ci sorprende che Thomas Krens, durante la conferenza "UniverCity 2000" in Indiana, abbia consigliato alle nuove generazioni «*take institution from local institution to international*»¹⁸³ cercando di lavorare con la comunità locale.

Uno dei progetti più recenti e "brandizzati" Guggenheim riguarda la costruzione di una sede ad Abu Dhabi. Si tratterebbe di una struttura di lusso da 27 miliardi di dollari collocata in un'area un tempo disabitata, appena fuori dalla costa di Abu Dhabi e, seppur l'edificio sia ancora in corso di realizzazione, anche in questo caso è coinvolto Krens in quanto l'idea nacque sotto la sua direzione.

¹⁸⁰ «La globalizzazione non è un ambiente che stiamo plasmando». Thomas Krens, lettura presso "Art Show", Manhattan's Seventh Regiment Armory, New York, 20 febbraio 1999.

¹⁸¹ «Si sta plasmando intorno a noi. Provare a resistere a queste forze, o in qualche modo fingere che non esistano, penso, sia un suicidio da parte di un istituto». Thomas Krens, lettura presso "Art Show", Manhattan's Seventh Regiment Armory, New York 20 febbraio 1999.

¹⁸² N. Grincheva, "Sustainable Fundraising in the Twenty-First Century. Behind the Scenes of the Global Guggenheim Success", in *Systems Thinking in Museums: Theory and Practice*, di Yuha Jung e Ann Rowson Love, Rowman & Littlefield Pub Inc, 2017, pp. 181-190.

¹⁸³ «Trasformare l'istituto da istituzione locale ad internazionale». Fonte: video "Thomas Krens lecture "The arts and culture in the 21st century", 2000-09-18", pubblicato da Ball State University Libraries; https://www.youtube.com/watch?v=YaVjt-pEdbA&ab_channel=BallStateUniversityLibraries [consultato l'8 gennaio 2021].



Fig. 12

Questo spirito innovatore che ha portato Krens a creare partnership ed a ricercare un *target* di visitatori differenti, lo condusse anche ad organizzare mostre dal tema molto originale ed in collaborazione con i mecenati storici del museo: questo è il caso della mostra *The Art of the Motorcycle* (fig. 12) organizzata nella sede newyorkese nel 1998.

Questa mostra trattò il secolo della produzione motociclistica e la sua evoluzione, ma anche il progresso tecnologico ed i relativi fattori culturali, sociologici ed economici che definiscono e caratterizzano il XX secolo. Il sito del museo fa inoltre notare che il commercio, il *marketing* e le aspettative ed i desideri dei consumatori si manifestano tutti nei componenti e nella forma della motocicletta. La produzione è pertanto enorme in quanto comprende un vastissimo numero di modelli di produzione di motociclette, tra cui pezzi unici personalizzati. Per sviluppare una narrazione dalla gamma di funzioni e dettagli propri delle motociclette, le scelte sono state organizzate secondo gruppi di elementi distintivi del XX secolo, in base all'estetica, all'innovazione tecnologica, all'eccellenza del design ed all'impatto sociale. Insomma, un'analisi molto interessante che probabilmente ha cercato di essere anche un po' sociologica e che sicuramente era presente già nelle corde di Thomas

Krens, non solo in quanto appassionato di motociclette, ma anche nel suo tentativo di soddisfare le aspettative e i desideri dei visitatori.

Un'altra mostra organizzata sotto la direzione di Krens fu *Armani* realizzata nella sede di New York e tenuta dall'ottobre 2000 a gennaio 2001.

Uno degli stilisti più influenti del XX secolo, Giorgio Armani è stato universalmente riconosciuto sia per aver cambiato radicalmente le regole della moda nel nostro tempo, sia per aver creato una visione iconica dell'abbigliamento moderno. Per tale motivo la mostra celebrò la sua carriera leggendaria, ma fu molto criticata poiché, secondo alcuni, Krens avrebbe strategicamente celebrato un finanziatore del museo, colui che solo poco tempo prima aveva donato 15 milioni di dollari al Guggenheim.

Aldilà delle polemiche è chiaro che con queste mostre Krens cercò di ampliare il *target* incuriosendo anche coloro che non erano necessariamente appassionati di arte.

Con lo stesso intento e l'aspirazione verso un "*global Guggenheim*", seppur Krens mascheri tali ragioni parlando di diversificazione della curatela, egli organizzò anche le mostre: *Africa: The Art of a Continent* nel 1996, *China: 5,000 Years* nel 1998, *Brazil: Body & Soul* nel 2001 e *The Aztec Empire* nel 2004.

D'altra parte, la globalizzazione è anche spinta dalla propensione all'informazione, alla curiosità e all'istruzione. Si potrebbe sostenere che le persone sono più istruite oggi di quanto non lo fossero ieri e questo è accolto dalle istituzioni che ultimamente rispondono ad una serie di fattori complessi: è presente una visione liberale secondo cui lo scambio di informazioni sulle culture è un bene sociale, ma d'altra parte, aumenta anche il pubblico di visitatori, nonché i biglietti erogati.

Krens in un'intervista ci spiega che originariamente il Guggenheim fu fondato come museo di arte non oggettiva e costruito attorno all'astrazione, quel processo iniziò a cambiare con l'acquisizione di collezioni avente un tipo di arte più rappresentativa. Con il tempo e la capacità di cogliere molte opportunità, la collezione si modificò sempre più, fino a quando il predecessore Messer riuscì a presentare il Guggenheim essenzialmente come istituzione di tipo europeo. Da questo concetto nacque in Krens la volontà di organizzare un certo tipo di mostre pertinenti al nuovo ruolo del museo.

Parlando di queste mostre, durante l'intervista, l'ex direttore ha aggiunto «*Reality is that the exhibition "China: 5,000 Years" brought an audience to the Guggenheim that had never been there before. It's not that they all came and stayed and went to every exhibition after that, but the point is that that was perceived as a good, and the same thing for "Brazil: Body & Soul". Both exhibitions were done in cooperation with the governments. Both exhibitions had international teams of curators*». Infine, aggiunge «*It wasn't that the museum's character had changed, but it rounded an experience*»¹⁸⁴.

3.4 Superstar museum, brand e grandi architetture

Con la locuzione «*superstar museums*»¹⁸⁵, Bruno Frey si riferisce a quella piccola cerchia di musei che sono generalmente conosciuti e famosi in tutto il mondo come musei d'arte, in particolare di dipinti, e che hanno uno *status* speciale che li contraddistingue da altri musei.

Secondo Frey¹⁸⁶, i musei *superstar* sono caratterizzati da cinque aspetti tra cui il primo riguardante l'essere considerati un "*must*" per i turisti. Essi compaiono nella maggior parte dei siti di viaggi e sono spesso proposti nei libri o nelle guide turistiche, sono presentati come un luogo da non perdere anche se tutte queste promozioni possano risultare ridondanti in quanto i musei *superstar* vengono quasi idolatrati. Infatti, la seconda caratteristica di questi luoghi riguarda la notevole affluenza di visitatori che

¹⁸⁴ «La realtà è che la mostra "*China: 5,000 Years*" ha portato al Guggenheim un pubblico che non c'era mai stato prima. Non è che siano venuti tutti e che siano rimasti e andati a tutte le mostre successive, ma il punto è che è stato percepito come un bene, e la stessa cosa per *Brazil: Body & Soul*. Entrambe le mostre sono state realizzate in collaborazione con i governi. Entrambe le mostre hanno avuto *team* internazionali di curatori». «Non è che il carattere del museo fosse cambiato, ma ha completato un'esperienza». Charlotte Burns, *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, "Art Agency, Partners", 21 marzo 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/>, [consultato il 05 gennaio 2021].

¹⁸⁵ B. S. Frey, *Superstar Museums: An Economic Analysis*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 22, n. 2/3, Springer, 1998, pp. 113-125.

¹⁸⁶ Bruno Frey (1941 Basilea, Svizzera) è un economista svizzero e professore universitario di economia. Egli è inoltre direttore della ricerca di CREMA (Centro di ricerca in economia, gestione e arte) e cofondatore di CREW (Centro di ricerca in economia e benessere) presso l'Università di Basilea. Egli cerca di estendere l'economia oltre le classiche tematiche con approfondimenti interdisciplinari.

rende tali musei un elemento fondamentale anche per il turismo di massa. Ne deriva, pertanto, un circolo autoregolato in cui si alimentano costantemente le sponsorizzazioni: gli stessi *tour operators* sfruttano la domanda dei turisti per alimentare la visita dei musei *superstar* proponendo offerte corrispondenti. Per fare un esempio, sarebbe come andare a Parigi e non entrare al Louvre o visitare Madrid e Londra senza entrare rispettivamente al Prado e alla National Gallery.

Un altro elemento che caratterizza questo tipo di musei sono le opere di importanti pittori ed i dipinti di fama mondiale ospitati al loro interno. Bruno Frey, nel suo articolo per il "Journal of Cultural Economics", evidenzia un'analogia con Rosen, il quale nel 1981 aveva originariamente accostato il concetto di *superstar* alle persone, sottolineando che le differenze di reddito superano di gran lunga le differenze di talento e nelle prestazioni. Per lo studioso svizzero, questo vale anche per artisti e pittori: la grande disparità tra gli artisti è alla base della logica di distribuzione del reddito¹⁸⁷.

Le collezioni dei grandi musei dispongono di moltissime opere appartenenti ad un gran numero di artisti, ma solo alcuni sono noti agli amanti dell'arte, escludendo automaticamente una parte significativa di visitatori. Ne deriva la logica per cui, se si vuole attirare una grande folla, aumentando le entrate, il museo dovrà concentrarsi su gli artisti famosi.

Questa logica è adottata da moltissimi musei, in particolare quelli *superstar* che, analogamente, puntano ad esporre gli artisti *superstar*, organizzando mostre intorno alle relative opere di cui dispongono e magari cercando di inserire anche il nome di tali artisti nella locandina della mostra per una comunicazione più immediata.

Puntare a questo aspetto significa ottenere un vantaggio competitivo notevole rispetto ai musei minori che non sempre dispongono di opere di artisti noti, eppure questi grandi musei sono, allo stesso tempo, fortemente vincolati allo *status* di

¹⁸⁷ Rif. Filer, 1986; Frey e Pommerehne, 1989.

superstar: Frey scrive «*Museums are not only the proud owners of these masterpieces but at the same time their captives*»¹⁸⁸.

Un esempio riguarda il percorso interno che viene consigliato ai visitatori una volta entrati nel museo: molte strutture, infatti, offrono la possibilità di raggiungere immediatamente le opere più conosciute, seguendo una via a volte più breve, come nel caso del Louvre per la Gioconda di Leonardo Da Vinci. Questa pratica può condurre ad una svalutazione delle altre opere esposte in quanto distoglie l'attenzione da oggetti che detengono comunque un significato storico ed intrinseco, di rilievo.

La quarta caratteristica di questo tipo di musei è l'architettura che spesso diventa simbolo identificativo del *brand*. Oltre al Guggenheim Museum di Frank Lloyd Wright a New York, Frey propone altri validi esempi sono riconosciuti da tutti: il Centre Pompidou di Parigi, il San Francisco Museum of Modern Art di Mario Botta, il Guggenheim Museum di Gehry a ed il Getty Center di Richard Meier a Los Angeles.

Infine, l'ultimo elemento che li caratterizza riguarda all'aspetto commerciale dei musei che è presente sotto due punti di vista. Da un lato le loro entrate dipendono dai ricavi del *bookshop* e dall'area ristorazione, dall'altra i musei *superstar* hanno un impatto importante nella città che li ospita in quanto i visitatori spendono, contribuendo a far circolare la moneta, per molte tipologie di beni complementari, non direttamente collegati al museo come le camere d'albergo.

Le attività commerciali posizionate all'interno del museo sono ormai una presenza scontata che rientra nella volontà di offrire più servizi per proporre un'esperienza il più possibile completa¹⁸⁹.

Grazie alle sempre più diffuse attività commerciali, questi musei cercano di sfruttare le economie di scala in quanto, essi sono inseriti in un contesto competitivo orientato

¹⁸⁸ «I musei non sono solo gli orgogliosi proprietari di questi capolavori, ma allo stesso tempo i loro prigionieri» B. S. Frey, *Superstar Museums: An Economic Analysis*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 22, n. 2/3, Springer, 1998, pp. 113-125, qui p. 115.

¹⁸⁹ In questi termini è significativo il caso del Louvre che nel 1993 ha inaugurato il proprio centro commerciale *Carrousel du Louvre*. Progettato dagli architetti Ieoh Ming Pei e Michel Macary, con circa 10.200 metri quadrati, l'area ospita molti negozi, tra cui il primo *Apple store* aperto in Francia; le *Salles du Carrousel*, utilizzate per fiere, esposizioni ed eventi ed un teatro.

verso la ricerca di sponsor e l'organizzazione di mostre, con la speranza che queste si rivelino *blockbuster*.

Quanto appena scritto evidenzia le caratteristiche dei musei *superstar* che secondo Frey, almeno idealmente, dovrebbero essere tutte soddisfatte per essere denominati tali, anche se è evidente che spesso alcune organizzazioni sono più forti in certe caratteristiche piuttosto che in altre.

I *musei superstar*, inoltre, sono agevolati dal contesto contemporaneo che permette di confrontare e valutare la qualità dei musei grazie ai siti internet. Essi non sono solo presenti in alcuni giornali, nelle radio e nelle TV ma possono raccogliere fondi sufficienti per produrre propri video e musei virtuali, sfruttando le piattaforme *online* a discapito delle piccole istituzioni.

Tale ragionamento introduce la questione della concorrenza: mentre in passato essa era presente principalmente tra i musei della stessa città¹⁹⁰ e dominata da una diffusa sensazione di tacita concorrenza tra direttori ed amministratori dei principali musei rispetto all'arte, attualmente c'è un tipo di competizione diretta tra le istituzioni *superstar* che si estende su un'area molto più ampia, comprese le attività commerciali e gli sponsor.

Da qui la necessità di ampliare le attività del museo contemporaneo che, come il Guggenheim, si occupa molto più di intrattenimento, cercando di mettere in relazione l'arte con l'aspetto popolare. Frey specifica che il tutto, chiaramente, non è progettato per i pochi veri intenditori, ma per il gran numero di visitatori non istruiti nelle arti: l'esperienza non è più strettamente focalizzata su un dipinto e su un artista, ma offre una visione più ampia che va oltre la storia dell'arte per includere aspetti di tipo sia sociale che scientifico.

Risulta evidente che il caso Guggenheim si ritrova in tutte le caratteristiche elencate potendo, pertanto, rientrare nella definizione di *superstar museum*.

In questa descrizione ritroviamo anche lo stile di Krens il quale, proprio nell'organizzazione di mostre, come quelle riguardanti la Cina ed il Brasile, si rifà ad

¹⁹⁰ Principalmente in America dove la carenza di sostegno pubblico a favore del privato agevola una sorta di competizione.

un aspetto popolare con riferimento ad un pubblico più ampio e l'inclusione di elementi sociali che vanno oltre la storia dell'arte. Inoltre, queste mostre organizzate sotto la direzione di Krens, comprese *Armani* e *The Art of the Motorcycle*, hanno sempre avuto un tema ben preciso focalizzando l'attenzione del pubblico verso un evento speciale e raro piuttosto che sulla normale attività del museo. Questo tipo di mostre attirano l'attenzione e creano notizie alimentate dai *media*. Si crea così informazione che arriva ai turisti, nonché il *target* principale a cui si rivolgono questi eventi.

L'analisi dei musei *superstar* ci permette di comprendere meglio il caso Guggenheim, compreso l'aspetto gestionale di cui parla anche Bruno Frey, specificando che in esso tutto è orientato al visitatore per proporre più servizi possibili nell'ottica di offrire «un'esperienza totale»¹⁹¹. Perché questo sia possibile è ovvio che una burocrazia centralizzata ostacola l'obiettivo «*A centralized bureaucracy organized along a functional division of tasks is ill suited to provide a "total experience" for the visitors. It is difficult or impossible to efficiently coordinate functions such as the classic curatorial activities, renovation of paintings, upkeep of the buildings or ticketing*»¹⁹². Infatti, la forma organizzativa più adeguata per i musei *superstar*, come propone Frey, è di tipo *process oriented*: i compiti non sono più definiti lungo le funzioni classiche, ma piuttosto lungo processi, riducendo al minimo le interfacce all'interno dell'organizzazione.

Ma, considerando uno solo degli aspetti precedentemente elencati, ci si può soffermare su uno dei punti che più caratterizzano il Guggenheim come *museo superstar*: l'architettura. Frey considera quest'ultima tra gli elementi che caratterizzano il museo *superstar* citando proprio il caso del museo americano. Sotto questo punto di vista Krens ha avuto un ruolo strategico poiché ha tentato di investire nel *brand* Guggenheim, puntando non solo all'internazionalizzazione, come

¹⁹¹ B. S. Frey, *Superstar Museums: An Economic Analysis*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 22, n. 2/3, Springer, 1998, pp. 113-125, qui p. 113.

¹⁹² «Una burocrazia centralizzata organizzata lungo una divisione funzionale dei compiti non è adatta a provvedere ad una "esperienza totale" per i visitatori. È difficile o impossibile coordinare funzioni come le attività curatoriali classiche, il restauro dei dipinti, la manutenzione degli edifici o la biglietteria da parte di una direzione centrale». Ivi, p. 121.

evidenziato precedentemente, ma anche sull'architettura, come se avesse voluto creare un logo talmente diffuso e di successo, da poterci fisicamente entrare.

La sua ideologia è ben espressa in un'intervista «*The idea was that art is not just painting and sculpture; it could be architecture; it could be motorcycles, for which I'm famously known; it could be fashion. But these are the forces of globalization, the common languages*»¹⁹³.

La prima scelta presa per valorizzare la struttura fu quando decise di avviare i lavori per l'edificio newyorkese. In quel periodo la legislazione dello Stato di New York permetteva alle istituzioni culturali di emettere obbligazioni per scopi di sola costruzione o ristrutturazione, e le obbligazioni permettevano un'esenzione fiscale molto vantaggiosa con tassi di interesse notevolmente bassi. Così, Krens decise di sfruttare la reputazione e la collezione del museo per usufruire della normativa. Egli assunse un importante architetto accordandosi con lo studio Gwathmey Siegel & Associates Architects, per progettare la Torre di dieci piani adiacente alla struttura preesistente. Grazie alla normativa egli riuscì a raccogliere circa 56 milioni di dollari, che gli permisero di ristrutturare il famoso edificio a spirale ed ampliare il proprio spazio espositivo del 60%. Questo episodio dimostrò l'importanza del pensiero creativo applicato, in modo innovativo, ad attività di tipo economiche.

L'esempio più emblematico che evidenzia la priorità dell'ex direttore è la sede spagnola. Come scrive Beatriz Colomina in *Learning from Bilbao Guggenheim*, per capire l'effetto Bilbao che Krens ha progettato in modo così intelligente, bisogna partire dal presupposto che lo stesso architetto Frank Gehry fosse già un effetto mediatico.

L'edificio di Gehry gioca con i volumi, creando un particolare effetto che fa apparire il museo in costante movimento a seconda della luce naturale che riflette sul materiale. Realizzato in titanio, in vetro e pietra calcarea, la struttura è stata pensata per accogliere la luce al suo interno e valorizzare le grandi opere che ospita. La forma

¹⁹³ «L'idea era che l'arte non è solo pittura e scultura; potrebbe essere architettura; potrebbero essere motociclette, per le quali sono famoso; potrebbe essere la moda. Ma queste sono le forze della globalizzazione, i linguaggi comuni» Charlotte Burns, *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, in "Art Agency, Partners", 21 marzo 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/> [consultato l'8 dicembre 2020].

curvilinea del metallo, nel suo complesso, crea quella che dall'esterno sembra una nave, quasi a ricordare l'attività passata del porto di Bilbao.

È evidente che sia Gehry che Krens hanno una sensazione scultorea per lo spazio, in linea anche con il gusto dell'ex direttore per il lavoro di artisti come Richard Serra. Non solo Bilbao è un monumento straordinario da sostenere, ma Krens ha trovato modi sempre più creativi per sfruttare gli edifici che aveva a disposizione valorizzandoli, ed in particolare quello più difficile di Wright.

Uno di questi modi ha coinvolto le sculture *Puppy* di Jeff Koons e *Spider* di Louise Bourgeois posizionate fuori dal museo spagnolo.

L'artista John Welchman fa notare l'originale antitesi tra il dentro ed il fuori che implicitamente sancisce la natura seria, per lo più astratta, della scultura esposta all'interno del museo, come nel caso delle opere di Richard Serra, Eduardo Chillida ed altri. Ma le sculture esterne si relazionano anche con l'architettura che, con le sue forme ed il suo colore, si può classificare come opera seria ed astratta. La scelta delle sculture esterne instaura un dialogo con quelle interne e con l'architettura.

Questo legame tra architettura e scultura interna era chiaro sin dal principio in quanto Krens ha sempre dichiarato di voler un museo con ampi spazi per poter ospitare le grandi sculture contemporanee come quelle di Richard Serra (fig. 13). Spazi molto grandi ed un atrio imponente, secondo alcuni, rischiano addirittura di minimizzare le opere che la Fondazione possiede, seppur di grande formato. Ma l'opera è talmente grandiosa e innovativa che non c'è spazio per le critiche: la struttura ha stabilito sin da subito una certa identità del *brand*. Sia gli artisti che i collezionisti sono stati immediatamente desiderosi di esporre le loro opere in quello spazio così nuovo, famoso e di successo che il Guggenheim Bilbao stava rappresentando.



Fig. 13

Considerando questi aspetti architettonici che alimentano l'aspetto immersivo e, dunque, emotivo, si potrebbe dire che il Guggenheim, grazie all'ex direttore Thomas Krens abbia contribuito alla nascita di un nuovo paradigma museale. In *Learning from the Bilbao Guggenheim*, Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika scrivono

We might, then, as James Cuno argues, talk in terms of a new museum paradigm: the "exciting museum" as a museum type capable of responding to the economic problems of a given region and contributing to its own political future. This notion of the "exciting museum," of a museum that captures one's attention and excites the visitor, has also been put forward by Victoria Newhouse. Her favorite example is Frank Gehry's Guggenheim Museum in Bilbao, a museum that has become a "catalyst for the new art." And while previously museums were

*identified by their collections, now this is by their architecture: In other words, the dominant image is the container, rather than the content*¹⁹⁴.

Bilbao non è solo un esempio straordinario di architettura, ma mostra anche le idee di fondo di coloro che hanno deciso di costruirlo. Dare priorità all'architettura, non significa necessariamente dare meno importanza alle opere che si trovano all'interno del museo, ma, come nel caso del Guggenheim, può evidenziare la volontà, strategica, di stimolare l'aspetto esperienziale.

Ciò che l'edificio comunica è una sorta di dinamicità che non è solo relativa all'architettura e allo spazio, ma anche alla struttura interna e all'aspetto relazionale che ha caratterizzato i rapporti instaurati dal Guggenheim durante la direzione di Krens.

3.5 Critiche all'operato di Krens: tra valore artistico e valore economico

La figura di Thomas Krens è molto controversa poiché, in quanto innovatore, ha dato origine a svariati dibattiti e conseguenti critiche, a partire dal suo linguaggio denso di termini economici che lo portano a parlare di prodotti e merci piuttosto che di quadri e collezioni. Durante la sua direzione al Guggenheim, Thomas Krens fu, sin da subito, guardato con sospetto in quanto primo direttore ad avere una laurea in economia. Questo passato lo ha sicuramente portato a ragionare secondo un linguaggio, in alcuni casi, più specifico dal punto di vista economico: egli parla di efficienza, di

¹⁹⁴ «Potremmo, quindi, come James Cuno sostiene, parlare in termini di un nuovo paradigma museale: l' *"exciting museum"* come museo tipo in grado di rispondere ai problemi economici di una data regione e di contribuire al proprio futuro politico. Questa nozione di *"exciting museum"*, di un museo che cattura l'attenzione ed emoziona il visitatore, è stato proposto anche da Victoria Newhouse. Il suo esempio preferito è il Museo Guggenheim di Frank Gehry a Bilbao, un museo che è diventato un "catalizzatore per la nuova arte". E mentre in precedenza i musei erano identificati per le loro collezioni, ora lo sono per la loro architettura: in altre parole, l'immagine dominante è il contenitore, piuttosto che il contenuto». Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika, *Learning from the Bilbao Guggenheim*, Center for Basque Studies conference papers series, no. 2, Reno (NV) 2005, pp. 73- 95, qui p. 16.

gestione patrimoniale e di un'industria museale sovracapitalizzata alla quale è conveniente rispondere con pratiche come la fusione.

Con questo linguaggio economico è riuscito ad introdurre nel settore dell'arte la parola "*brand*" trasformando la percezione del museo: esso non è più un luogo sacro, ma un'istituzione che ha bisogno di qualcuno che si occupi del lato economico e del *marketing* per poter sopravvivere e comunicare in modo efficace la sua *mission*. Così il museo diviene anche un marchio da far conoscere e da diffondere, assecondando il contesto culturale.

Il giornalista Mark Honigsbaum, nel suo articolo per "The Guardian", parlando di Krens, scrive

Some find him intimidating - he is at least 6ft 6in and with a personality to match. When Hila Rebay, the art adviser to Solomon Guggenheim, commissioned Frank Lloyd Wright to design a new building in Manhattan to house Guggenheim's four-year-old Museum of Non-Objective Painting, she wrote, in 1943: "I need a fighter, a lover of space, an agitator, a tester and a wise man." Krens would seem to fit at least the first three of Rebay's requirements¹⁹⁵.

Una delle prime scelte per la quale egli fu molto criticato, aprendo a questioni etiche inerenti al settore dell'arte, fu la vendita all'asta delle opere di Chagall, Kandinsky e Modigliani e la conseguente acquisizione della collezione Panza scatenando grande movimento della stampa. Joseba Zulaika¹⁹⁶, in uno dei suoi numerosi articoli, scrive

¹⁹⁵ «Alcuni lo trovano intimidatorio: è alto almeno 1,8 cm e ha una personalità simile. Quando Hila Rebay, consulente artistico di Solomon Guggenheim, incaricò Frank Lloyd Wright di progettare un nuovo edificio a Manhattan per ospitare un Guggenheim di soli 4 anni, il Museo di pittura non oggettiva, scrisse, nel 1943: "Ho bisogno di un combattente, un amante dello spazio, agitatore, un uomo che metta alla prova e sia saggio". Krens sembrerebbe soddisfare almeno i primi tre requisiti di Rebay». M.Honigsbaum, McGuggenheim?, 27 gennaio 2001; <https://www.theguardian.com/books/2001/jan/27/books.guardianreview2> [consultato il 15 gennaio 2021].

¹⁹⁶ Joseba Zulaika è un'antropologa culturale che ha svolto ricerche etnografiche nei Paesi Baschi, in Spagna e negli Stati Uniti. In particolare, egli ha studiato il rinnovamento urbano della città di Bilbao a partire dalla costruzione del Museo Guggenheim. Zulaika è stato il direttore del *Center for Basque Studies* presso l'Università del Nevada e riguardo al Guggenheim di Bilbao ha pubblicato diversi articoli, oltre a "*Crónica de una seducción*" (1997) e "*Guggenheim Bilbao Museoa: Museums, Architecture, and City Renewal*" (2003).

che il critico d'arte Hilton Kramer considerava Krens un «disastro totale»¹⁹⁷, mentre, secondo il liberale John Richardson, egli aveva portato il Guggenheim «sull'orlo dell'assurdità»¹⁹⁸.

La pratica del *deaccessioning* svolta da Krens, seppur criticata negativamente, ha generato anche dei commenti favorevoli che ne evidenziano il valore. Spesso i newyorkesi dicono che Krens abbia ipotecato l'arte della città per promuovere i suoi obiettivi all'estero, a discapito di opere della collezione che ha preferito dare in prestito. In verità ci sono molti musei che, pur sostenendo di non prestare arte per ragioni economiche, ma solo dietro a buone ragioni accademiche, essi la concedono sempre. Differentemente da questi casi, Krens ha parlato in modo diretto di tale pratica che trova le sue ragioni nella necessità del museo di sopravvivere e dotarsi di denaro per rispettare e perseguire obiettivi istituzionali.

Critiche molto più specifiche sono state sollevate durante i primi anni 2000.

In quel periodo i conti della Fondazione erano in una situazione critica: le sedi di SoHo e Las Vegas erano fallite, molti accordi e possibilità di aprire all'estero non si erano conclusi positivamente, i progetti di Krens avevano modificato sostanzialmente le disponibilità finanziarie del museo passando da un *budget* operativo annuale di 49 milioni di dollari nel 2001 a 25,9 milioni di dollari nell'anno successivo. In generale, la dotazione era diminuita del 20% dal 1998 al 2005 causando il licenziamento di una gran parte di dipendenti ed una diminuzione di consensi¹⁹⁹.

In quel periodo il Guggenheim dipendeva sempre più da sponsor privati mostrando una certa sensibilità alle pressioni di questi ultimi. Nel catalogo della mostra *China: 5000 years* sono presenti quattro comunicati ufficiali degli sponsor: Coca Cola, Lufthansa, Nokia, Ford. Questo fatto testimonia una certa influenza che venne esercitata da parte degli sponsor sul museo e sui curatori stessi²⁰⁰.

¹⁹⁷ J. Zulaika, *Krens's Taj Mahal: The Guggenheim's Global Love Museum*, in "Discourse", pubblicato da Wayne State University Press, vol. 23, n. 1, 2001, pp. 100-118, qui p. 102.

¹⁹⁸ Ibidem.

¹⁹⁹ C. Vogel, *Guggenheim's Provocative Director Steps Down*, in "The New York Times", 2008; <https://www.nytimes.com/2008/02/28/arts/design/28muse.html> [consultato il 12 febbraio 2021]

²⁰⁰ Schubert, *Museo storia di un'idea*, tr. It. di Maria Gregorio, Il saggiatore, Milano 2004, p. 144.

Questo aspetto lo ha notato Schubert che nel 2004, ha commentato la situazione incerta che il Guggenheim stava vivendo condannando l'intero progetto del museo globale. Per lui, questa ambizione è stata un tentativo per ottenere un aumento di entrate complessive ricorrendo a progetti su progetti per mantenere viva l'attenzione sul museo. Schubert ha evidenziato diversi lati negativi a partire da un allontanamento dalla *mission* del museo fino alla creazione di una collezione poco coerente. L'acquisizione di opere come *Puppy* di Jeff Koons, i murali di Francesco Clemente, i lavori di Gilbert & George, le opere di Richard Serra, nel complesso hanno creato un effetto disomogeneo.

Per altro, queste opere furono finanziate dal governo basco che mise a disposizione 50 milioni di dollari. Nonostante ciò, nei primi anni duemila il museo ha dovuto affrontare una situazione di incertezza finanziaria che ha portato lo stesso Schubert ad affermare che «evidentemente, l'espansione non risolve i problemi, ma semplicemente crea bisogni (finanziari) aggiuntivi»²⁰¹.

Lo stesso Peter B. Lewis²⁰², ex presidente del *board of trustees* e più grande benefattore del Guggenheim, si confrontò con Krens per convincerlo a riequilibrare la situazione, almeno per ciò che riguardava il bilancio dell'anno corrente. In questi anni di criticità il *board* tentò di indirizzare le attenzioni del direttore verso la sede newyorkese del museo anziché aprire ulteriori filiali. Nonostante il suggerimento, l'ottimismo di Krens predominò tanto da condurlo ad avviare negoziazioni per nuove sedi, scontrandosi con lo scetticismo di Lewis che si dimise nel gennaio 2005.

Non si espose solo Lewis criticando Krens, infatti, molti si chiesero se quest'ultimo fosse una persona con manie di grandezza ed il desiderio di dominare una sorta di impero o se fosse semplicemente un genio visionario ed incompreso. Ciò che è sicuro, è che molti, soprattutto in quel periodo, desideravano le sue dimissioni, come il critico Jerry Saltz che non si fece scrupoli a condannare anche i membri del *board* che, fino ad allora, avevano permesso al direttore di attuare il suo piano espansionistico.

²⁰¹ Ivi, p. 145.

²⁰² Diventato presidente della Fondazione nel 1998 offrendo 50 milioni di dollari per la sua nomina.

Le critiche nei suoi confronti furono alimentate anche dall'aspetto esperienziale che egli aveva aggiunto al museo Guggenheim.

Carol Scott in *"Branding: Positioning Museums in the 21st Century Author(s)"* scrive «*The opportunity exists for museums to include in their branding not only the attributes that they meaningfully own, but also the attributes associated with an ideal leisure experience*»²⁰³, classificando positivamente l'aspetto emotivo come un valore aggiunto per l'istituzione.

Certamente, per i visitatori è importante che il museo sia anche un luogo di scoperta diverso dal museo tradizionale proprio perché offre esperienze che emozionano e che lo differenziano dalle altre istituzioni. Questo aspetto si estende anche all'architettura la quale, negli ultimi anni, ha iniziato a giocare un ruolo fondamentale. Quanto appena scritto riassume anche ciò che rappresenta il marchio Guggenheim, la cui percezione evidenzia una chiara differenziazione rispetto ad altri musei.

Sotto questo aspetto, le critiche rivolte alla figura dell'ex direttore sono spesso legate alla volontà strategica di investire nell'architettura a discapito dell'obiettivo storico-artistico. Deborah Solomon in *"Is The Go-Go Guggenheim Going, Going..."* scrive

*Moreover, a building, unlike a painting, is essentially populist. A building can be a marketing tool, an icon for a city and a mass sensation. It is bigger than a work of art, and less mysterious. "The people who give money have a sense of confidence about the worth of a building," says the artist Frank Stella. "They know they're not being cheated. They don't want to spend \$60 million on a Van Gogh because secretly they think the real estate is worth it and the painting is not"*²⁰⁴.

²⁰³ «Esiste l'opportunità per i musei di includere nel loro marchio non solo gli attributi che possiedono in modo significativo, ma anche gli attributi associati ad un'esperienza di svago ideale». C. Scott, *Branding: Positioning Museums in the 21 st Century*, in "International Journal of Arts Management", vol. 2, n. 3, 2000, pp. 35-39, qui p. 37.

²⁰⁴ «Inoltre, un edificio, a differenza di un dipinto, è essenzialmente populista. Un edificio può essere uno strumento di *marketing*, un'icona per una città e una sensazione di massa. È più grande di un'opera d'arte e meno misterioso. "Le persone che danno i soldi hanno un senso di fiducia sul valore di un edificio", dice l'artista Frank Stella. "Sanno di non essere stati ingannati. Non vogliono spendere 60 milioni di dollari per un Van Gogh perché segretamente pensano che valga la pena per gli immobili e non per il dipinto."». D. Solomon, *Is The Go-Go Guggenheim Going, Going...*, in "The New York Times", 30 giugno 2002; <https://www.nytimes.com/2002/06/30/magazine/is-the-go-go-guggenheim-going-going.html> [consultato il 13 gennaio 2021].

Le parole riportate spiegano chiaramente l'essenza e la ragione che c'è dietro ad una strategia che investe nell'elemento architettonico secondo un intento di spettacolarità. Questa pratica adottata da Krens è stata considerata da molti critici come conseguenza di un atteggiamento demagogico e velleitario che tradisce l'atto di fede nei confronti del valore artistico.

Oltre l'architettura, in queste opinioni che criticano negativamente Thomas Krens e il suo modo di spettacolarizzare puntando sull'aspetto esperienziale, rientrano anche le sue mostre caratterizzate da un tema talmente ampio da mancare di un preciso *focus* accademico. Un esempio sono le mostre *Africa: The Art of a Continent*, *China: 5,000 Years* e *Brazil: Body & Soul*, ma anche la spettacolarizzazione presente in *The Art of the Motorcycle* nel 1998 o *Armani* nel 2000. Mostre, tra l'altro, per le quali Krens ha riscosso molta notorietà. Questa critica si intreccia perfettamente con quella riguardante le continue sponsorizzazioni che, secondo alcuni, non mostrano un intento storico artistico ma delle questioni finanziarie.

Un esempio è la mostra dedicata a Giorgio Armani, sponsorizzata dalla rivista di moda "Time Warner In Style", e che non venne criticata solo per la tematica molto audace, ma anche per la successiva donazione di 15 milioni di dollari elargita generosamente da parte dello stilista al museo. Successivamente a questa azione, come previsto, seguì un dibattito riguardante il rapporto tra arte e mercato, tematica che, durante la direzione di Thomas Krens, fu sempre viva poiché trattato soprattutto tra i critici ed i giornalisti americani fino ad avere una notevole risonanza a livello internazionale²⁰⁵.

In merito a questa mostra si è espresso lo stesso Giorgio Armani sottolineando che non ha mai preteso di rientrare nel grande insieme che accomuna scultura, pittura e design sotto la denominazione di Arte.

Inoltre, è interessante riportare il pensiero del critico Germano Celant il quale ha evidenziato che moda, arte, televisione, pubblicità sono diverse modalità di rappresentazione della realtà: pertanto, se si compie lo sforzo di eliminare una

²⁰⁵ Le critiche riguardarono anche la Royal Academy di Londra che accolse la mostra la mostra di Armani nell'ottobre 2003.

preimpostata gerarchia delle arti visive, anche se ormai socialmente radicata, si possono evitare dei pregiudizi, lasciando emergere un impulso egualitario alla creatività²⁰⁶. Questo punto di vista potrebbe abbattere molte critiche mosse a Krens, in quanto Celant non accetta l'esistenza di confini tra le differenti discipline.

Anche la mostra dedicata alla cultura cinese è stato uno spunto per sollevare ulteriori discussioni poiché, poco tempo prima, il noto museo Met²⁰⁷ aveva organizzato una mostra sull'arte di Taiwan generando malcontento da parte del governo cinese. Si pensa che il Guggenheim abbia approfittato di tale scontento tanto che alcuni funzionari del Met sostennero che il museo stesse bracconando, ma, come ha detto Krens, «*This is also about competition in the art world*»²⁰⁸.

È presente, però, una questione sulla quale molti si sono opposti e che, in qualche modo, è collegata alla precedente. Come scrive Michael Kimmelman la critica principale mossa a Krens riguarda la sua tensione a «*places spectacle before substance*»²⁰⁹, ma sembra anche giustificare il suo progetto espansionistico riferendosi alle opere d'arte contemporanea le quali sono fisicamente più grandi rispetto al passato, come se le loro dimensioni motivassero la necessità di espandersi geograficamente. Oltre al fatto che la dimensione non è necessariamente in relazione con la qualità dell'arte, si può anche notare che spesso le grandi dimensioni di un'opera agevolano l'aspetto emotivo rendendo la visita al museo un'esperienza più coinvolgente, sia in senso positivo che negativo, ovvero indipendentemente dal gusto personale che permette di apprezzare o no un'opera d'arte.

Tutti questi aspetti alimentano l'idea di un'avvenuta commercializzazione del prodotto artistico che implica una buona gestione ed una superficie sempre maggiore per vendere e aumentare la quota di mercato. Rosalind Krauss nota che

²⁰⁶ C. Soffici, *L'arte di essere GIORGIO ARMANI*, 18 febbraio 2007; <https://www.ilgiornale.it/news/l-arte-essere-giorgio-armani.html> [consultato il 14 gennaio 2021].

²⁰⁷ Metropolitan Museum of Art.

²⁰⁸ «Si tratta anche di concorrenza nel mondo dell'arte». Charlotte Burns, *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, in "Art Agency, Partners", 21 marzo 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/> [consultato il 13 gennaio 2021].

²⁰⁹ «Mettere lo spettacolo prima della sostanza». M. Kimmelman, *The Globe Straddler Of the Art World*, in "The New York Times", 19 aprile 1998; <https://www.nytimes.com/1998/04/19/arts/the-globe-straddler-of-the-art-world.html> [consultato il 13 gennaio 2021].

nell'esperienza del Guggenheim sono presenti tre requisiti necessari per l'espansione: un grande inventario, per il quale Krens si è affidato alla collezione Panza; più punti fisici attraverso i quali far conoscere il prodotto; l'utilizzo della collezione attraverso la vendita o il suo spostamento nel settore del credito o nella circolazione del capitale, per cui la raccolta diventa una forma di indebitamento o di leva finanziaria²¹⁰. L'esito di queste scelte comporta « [...] *that this industrialized museum will have much more in common with other industrialized areas of leisure - Disneyland say- than it will with the older, preindustrial museum. Thus, it will be dealing with mass markets, rather than art markets, and with simulacral experience rather than aesthetic immediacy*»²¹¹.

Rosalind Krauss, però, ci tiene a specificare che tutto ciò è in linea con la contemporaneità e che questa modalità asseconda il visitatore contemporaneo: un uomo in cerca di intensità, di euforia, il cui campo di esperienza non è più la storia, ma lo spazio stesso, compreso quello delimitato da spettacolari e suggestive architetture.

La Krauss prosegue il suo saggio evidenziando un punto fondamentale, le architetture, oggetto di molte discussioni tanto da accostare il design di Gehry a Disney World, a qualcosa che non è compatibile con il mondo dell'arte, ma più vicino al consumismo, al divertimento, a momenti effimeri.

Sulla stessa linea si muovevano le discussioni sorte dopo l'annuncio dell'apertura della sede a Las Vegas in collaborazione con l'Hermitage di San Pietroburgo. Il soffitto con la riproduzione della Cappella Sistina e la scelta della città hanno fatto maturare molte perplessità, lasciando pensare che probabilmente il progetto fosse nato da una necessità finanziaria da parte del *board*, unita ad una sorta di incontrollabile senso imperialistico da parte del direttore. Secondo molti, questo evento è stato l'ennesima

²¹⁰ R. Krauss, *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*, in "The MIT Press", October, vol. 54, 1990, pp. 3-17, qui p. 16.

²¹¹ «Che questo museo industrializzato avrà molto di più in comune con le altre aree industrializzate dedicate al tempo libero - come Disneyland - rispetto al più vecchio museo preindustriale. Quindi avrà a che fare con i mercati di massa, piuttosto che con i mercati dell'arte, e con un'esperienza simulacrale piuttosto che l'immediatezza estetica». Ivi, p. 17.

prova che, durante quegli anni, l'attività del direttore stesse ruotando attorno a priorità differenti da quelle artistico-culturali, ma più vicine al denaro.

Rosenthal, *exhibitions secretary* presso la Royal Academy di Londra, in quanto amico di Krens ha sostenuto molto spesso il collega rispondendo che «*He's not a stupid man, he's a Dostoyevskian figure, a gambler much more than he is Mr Management*»²¹² e che molte critiche non sono altro che «*Institutional jealousy*»²¹³.

Certamente non si può negare che Krens abbia cercato di sviluppare delle priorità e perseguire degli obiettivi che riguardavano molto l'aspetto economico, ma è pur vero che nel farlo sia riuscito a dare nuovi stimoli all'aspetto artistico riuscendo ad introdurre elementi innovativi. Egli ha azzardato un tipo di approccio che non ha precedenti nel settore generando curiosità, perplessità ed opinioni negative.

La stampa si è anche espressa usando l'espressione "McGuggenheim"²¹⁴ intendendo alludere a quel tipo di gestione messa in atto da Thomas Krens che punta alla diffusione del marchio piuttosto che alla qualità.

Alcune critiche legate al suo modo di reperire risorse finanziarie si sono trasformate in accuse; in particolare ebbe molta risonanza il sospetto che Krens affittasse lo spazio espositivo del museo per raccogliere fondi da investire nel progetto "*global Guggenheim*"²¹⁵.

Un'altra accusa sollevata riguarda la ristrutturazione del museo voluta da Krens. È opinione diffusa che egli avesse pagato per i rinnovamenti e l'espansione della sede newyorkese, in parte attraverso un'emissione di obbligazioni pubbliche da 54 milioni di dollari offrendo la collezione d'arte come garanzia. L'ex direttore negò molte volte questa accusa, ma, nonostante siano passati diversi anni e non siano state effettivamente cedute delle opere, ancora oggi alcuni la reputano veritiera.

²¹² «Non è uno stupido, è una figura dostoevskiana, un giocatore d'azzardo molto più di quanto sia Mr. Management» M. Honigsbaum, *McGuggenheim?*, 27 gennaio 2001; <https://www.theguardian.com/books/2001/jan/27/books.guardianreview2> [consultato il 15 gennaio 2021].

²¹³ «Gelosia istituzionale» Ibidem.

²¹⁴ McGuggenheim: in riferimento ad una delle maggiori catene statunitensi di ristoranti *fast food*.

²¹⁵ Deborah Solomon in *Is The Go-Go Guggenheim Going, Going...* (2002) ricorda anche il caso della mostra "*Sensation*" al Brooklyn Museum of Art. Charles Saatchi, il proprietario delle opere in mostra, all'epoca sperava di fare l'esposizione al Guggenheim, ma Thomas Krens aveva richiesto molti più soldi, si parla infatti di 1 milione di dollari.

D'altra parte, dopo tutte queste critiche è bene precisare che, nel tempo, molti si sono ricreduti poiché il progetto di Bilbao ha fornito rispettabilità ai piani di Krens. Pur essendo gestito da New York, il museo ha dimostrato una forte sinergia con la sede principale, diventando la sua principale arteria economica. Come è stato scritto su "The Art Newspaper" «*Mr Krens's critics have had to concede that the past year has been his most successful*»²¹⁶ riferendosi al 1997.

Il successo di questo progetto ha dimostrato che la pianificazione strategica, adoperata per Bilbao, ha portato ad investire soldi, tanto su aspetti simbolici quanto sull'ampliamento e sulla ristrutturazione. Krens, però, non si è accontentato di benefici simbolici, ma ha richiesto il finanziamento da parte dei baschi²¹⁷.

Per tale ragione, nonostante i pareri positivi legati a Bilbao, si è anche parlato di colonizzazione, a partire dal commento di Sherman Lee, direttore del Cleveland Museum of Art dal 1958 to 1983, secondo il quale nessuno desidera un sistema museale uniforme che impedisce una distinzione tra città, come se fosse una catena di supermercati americani²¹⁸. Joseba Zulaika invece parla di asimmetrie decisionali e di potere, le quali hanno condotto ad una situazione antidemocratica poiché i baschi hanno finanziato il progetto del Guggenheim senza la possibilità di esprimere un'opinione a riguardo: in altre parole è stato imposto che una compagnia privata americana potesse usufruire di gran parte dei finanziamenti pubblici baschi destinati ai musei²¹⁹.

Alla luce delle questioni sollevate, risulta evidente che la figura di Thomas Krens abbia sollevato molti dibattiti, tra cui alcuni di notevole spessore, dall'analizzare il rapporto tra arte e mercato, fino a discutere il ruolo del museo in epoca postmoderna. Si parla

²¹⁶ «I critici del signor Krens hanno dovuto ammettere che l'anno scorso è stato il suo maggior successo». D. D'Arcy, *Interview with Thomas Krens: No populist, no colonialist - just loved by business*, in "The Art Newspaper", 30 settembre 1998; <https://www.theartnewspaper.com/archive/the-art-newspaper-interview-thomas-krens> [consultato il 14 gennaio 2021].

²¹⁷ J. Zulaika, "Desiring Bilbao: The Krensification of the Museum and Its Discontents", in *Learning from the Bilbao*, a cura di Anna Maria Guasch e Joseba Zulaika, Center for Basque Studies conference papers series, n. 2, Reno (NV) 2005, pp. 148-168, qui p. 151.

²¹⁸ R. Cembalest, *The Guggenheim's High-Stakes Gamble*, in "ARTnews", maggio 1992, pp. 84-92, qui p. 86.

²¹⁹ J. Zulaika, *Seduciones, asimetrías, globalizaciones: Las lecciones del Guggenheim*, SITAC, Messico 2001, p. 156.

di “*Guggenheimization*” o addirittura di “Krensificazione”, ma la verità è che Krens ha cambiato il modo di intendere la gestione museale e l’impatto di essa nell’economia del Paese.

A queste critiche si può rispondere citando lo stesso Krens che, per certi versi, sembra assumere un atteggiamento molto meno sorpreso o polemico come se cercasse di spiegare che ciò che lui ha compiuto non è altro che qualcosa di naturalmente fisiologico, figlio della nostra era, l’epoca postmoderna.

Un esempio lo offre l’intervista fatta per Art Agency, alla cui domanda riguardante la motivazione che lo ha condotto ad organizzare delle mostre così coinvolgenti, come quelle su Cina e Brasile, e se fosse stato spinto dal fatto che entrambi questi paesi progredivano sia economicamente che socialmente, egli ha risposto in modo molto preciso. Krens ci tiene a specificare che entrambe le mostre sono state organizzate in collaborazione con i relativi governi e che alcuni fattori socio-economici sono stati effettivamente presi in considerazione.

Innanzitutto, tali mostre hanno portato al Guggenheim un pubblico che non c’era mai stato prima ed a un *team* internazionale di curatori. Egli prosegue dicendo

*It wasn’t that the museum’s character had changed, but it rounded an experience. It subtly rebranded the institution as an international institution where the architecture of Frank Lloyd Wright could be taken advantage of in absolutely imaginative ways; where theater was created. And it wasn’t that one made a decision that we were going to make the museum more theatrical, go after this subset of an audience, and one certainly didn’t make a decision in favor of globalization*²²⁰.

Da queste parole si può comprendere come l’intento strategico non fosse quello di rendere più teatrale il museo o di agire in favore del processo di globalizzazione

²²⁰ «Non è che il carattere del museo fosse cambiato, ma ha completato un’esperienza. Velatamente ribattezzò l’istituzione come istituzione internazionale in cui l’architettura di Frank Lloyd Wright poteva essere sfruttata in modi assolutamente fantasiosi; dove è stato creato il teatro. E non è che sia stato deciso che avremmo reso il museo più teatrale, inseguendo questo sottoinsieme di pubblico, e certamente non è stata presa una decisione a favore della globalizzazione». Charlotte Burns, *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, in “Art Agency, Partners”, 21 marzo 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/> [consultato il 01 febbraio 2021].

secondo il principio del “McGuggenheim”, ma di completare la visita di coloro che entravano nel museo. Al contrario, Krens lascia intendere una logica inversa per cui sono stati i cambiamenti derivanti dal processo di globalizzazione, le «forces»²²¹, emerse tra gli anni '80 e '90, ad imporre una diversa modalità d'azione poiché «*To ignore those factors was simply not a good management policy*»²²².

Nonostante egli facesse intendere che c'era stato un cambiamento fisiologico del museo, come se le sue azioni passate non avessero presupposto un *business plan*, cioè un piano strategico ben definito ed elaborato, la sua visione del museo emerge chiaramente, a partire dall'utilizzo della parola “esperienza” in riferimento alla visita che compie un individuo all'interno del museo.

Krens inoltre specifica che il marchio è stato “costruito” anche grazie alle mostre appena nominate, proporzionalmente al successo che esse hanno ottenuto.

Come scritto precedentemente, anche altre mostre hanno suscitato dibattiti, ma per rispondere alle innumerevoli critiche, si può citare questa frase di Krens: «*The idea was that art is not just painting and sculpture; it could be architecture; it could be motorcycles, for which I'm famously known; it could be fashion. But these are the forces of globalization, the common languages*»²²³.

In questo presunto “scadimento” morale e commerciale segnalato da molti critici, non si può negare che le mostre di Krens siano ancora oggi molto popolari.

Sono proprio queste mostre, come *The Art of the Motorcycle* e *Giorgio Armani*, ad aver rafforzato la figura di Krens e attirato innumerevoli visitatori, tanto da far sorgere un dubbio: perché l'arte sopravviva ha forse bisogno di un approccio più aggressivo, simile a quello utilizzato dal Guggenheim? È giusto chiamarla arte?

²²¹ Ibidem.

²²² «Ignorare questi fattori semplicemente non era una buona politica di gestione». Ibidem.

²²³ «L'idea era che l'arte non è solo pittura e scultura; potrebbe essere architettura; potrebbero essere motociclette, per le quali sono famoso; potrebbe essere la moda. Ma queste sono le forze della globalizzazione, i linguaggi comuni». Charlotte Burns, *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, in “Art Agency, Partners”, 21 marzo 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/> [consultato il 01 febbraio 2021].

Lo stesso Krens ha affermato di non aver mai detto che le motociclette fossero arte, il Guggenheim è semplicemente interessato alla cultura e alle icone contemporanee²²⁴.

La parola che riassume gran parte delle critiche potrebbe essere “populismo” reso possibile grazie all’indebolimento dei tradizionali centri di *leadership* intellettuale²²⁵. Molte discussioni sono emerse in quel periodo, come la critica al rapporto con gli sponsor, come nel caso di *The Art of the Motorcycle* e l’azienda BMW. Tali critiche hanno talvolta oscurato la possibilità di comprendere la mostra nel profondo e riflettere in una possibile vicinanza estetica ed ideologica tra le motociclette esposte ed alcune ricerche artistiche moderniste.

Ma, scavalcando tali questioni per far riferimento al successo della mostra *The Art of the Motorcycle* aperta a New York nel 1998, in termini di presenza, essa ha registrato la più alta partecipazione giornaliera di qualsiasi spettacolo nella storia del museo²²⁶, e soprattutto è stato attirato un *target* di persone che grazie a questa mostra entravano in un museo per la prima volta.

Infatti, seppure esse non siano diventate visitatori usuali del museo, la mostra ha ottenuto una frequenza superiore al normale, circa il 40% in più del solito²²⁷. Un successo analogo è stato registrato anche per le altre sedi del museo in cui è stata organizzata la mostra.

Insomma, come ha notato B. Schmetterer, Krens «*With one exhibit, he made relevant again the art museum - an institution that he believed had fulfilled its destiny in the twentieth century*»²²⁸, come se avesse ridato vita ad un’istituzione che molti credevano aver già raggiunto l’apice. Nonostante le critiche, sicuramente si deve

²²⁴ C. Vogel, *Latest Biker Hangout? Guggenheim Ramp*, in “The New York Times”, 3 agosto 1998; <https://www.nytimes.com/1998/08/03/arts/latest-biker-hangout-guggenheim-ramp.html> [consultato l’11 febbraio 2021].

²²⁵ Rif. Fareed Zakaria.

²²⁶ B. Schmetterer, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy*, John Wiley & Sons, Hoboken New Jersey 2003.

²²⁷ C. Vogel, *Latest Biker Hangout? Guggenheim Ramp*, in “The New York Times”, 3 agosto 1998; <https://www.nytimes.com/1998/08/03/arts/latest-biker-hangout-guggenheim-ramp.html> [consultato l’11 febbraio 2021].

²²⁸ «Con una mostra, lui ha reso di nuovo rilevante il museo d'arte - un'istituzione che credeva avesse compiuto il suo destino nel ventesimo secolo». Ivi, p. 147.

riconoscere che egli ha creato un modello di espansione ambito da molte istituzioni di tutto il mondo.

Conclusione

Considerando i risultati ottenuti durante la direzione della Fondazione Solomon R. Guggenheim, si può affermare che Thomas Krens si è dimostrato un buon manager oltre che una persona molto determinata nel raggiungere i propri obiettivi.

Uno dei suoi punti di forza è stato quello di pensarsi, prima di tutto, come un *manager*, piuttosto che identificarsi con la tradizionale figura del direttore museale, e, conseguentemente, quello di considerare la Fondazione come un'azienda. Egli ha pertanto agito di conseguenza sin dai primi anni, dimostrandosi consapevole che solo conoscendo la propria istituzione, anche nei suoi punti deboli, si può elaborare una strategia vincente. In particolare, la sua linea d'azione era associata all'esigenza di concepire e governare unitariamente i molteplici elementi, interni ed esterni, che influenzavano l'identità del Guggenheim e la sua attività.

Krens, inoltre, ha eseguito i passaggi fondamentali per creare una strategia efficace, a partire dalle fasi di identificazione e di diagnosi, utili a comprendere quando un elemento è identificabile come un'opportunità o se, contrariamente, rappresenta un rischio.

Nell'operato dell'ex direttore ritroviamo una linea d'azione pianificata; una modalità di posizionamento strategico che ha permesso combinazioni di risorse-mercato per garantire alla Fondazione una posizione di vantaggio; una strategia esplicativa di una certa prospettiva, di un modo specifico con cui l'istituzione concepisce sé stessa; la volontà di cogliere le opportunità.

Oltre ad una profonda analisi preventiva, egli ha attuato la sua strategia considerando diversi obiettivi come il miglioramento del coordinamento tra le aree funzionali e le unità operative, la definizione del museo e della sua immagine anche ai fini della comunicazione, il miglioramento della posizione raggiunta e l'adattamento ad un contesto mutevole, l'attenzione alle istanze degli *stakeholders*.

Insomma, egli ha svolto un lavoro adatto alle necessità dell'istituzione e al mercato, attuando una grande rivoluzione sia per il Guggenheim che per il settore culturale.

Krens ha definito le sue scelte come una sorta di risposta fisiologica per creare un ecosistema più favorevole alla globalizzazione, infatti, considerando la sua attività a posteriori ed il successo di cui ancora gode il museo, si può affermare che egli abbia effettivamente creato un ecosistema più adatto alla società postmoderna, nonché un modello di espansione efficace.

Una precisa attenzione è stata dimostrata anche nella scelta di creare partnership. Esse hanno permesso di ampliare la rete ed i visitatori, acquisire risorse, ridurre il rischio e l'incertezza di mercato, ottenere vantaggi di costo e vantaggi competitivi. La selezione dei partner inoltre è avvenuta secondo la valutazione della compatibilità strategica, in particolare secondo criteri *task-related* e *partner-related*. Spesso gli accordi con altre istituzioni o aziende hanno fatto emergere compatibilità culturale come nel caso dell'Hermitage o del governo basco, ma in altri casi, come per il Venetian Hotel, a posteriori, si può parlare di pluralismo culturale in cui le due culture hanno coesistito l'una di fianco all'altra.

Alla luce di tutto questo, però, è importante considerare anche altri aspetti che, come i precedenti, hanno avuto importanti ricadute nel settore culturale e nella sua evoluzione. Nel tempo, la figura di Krens ha generato una dicotomia: da una parte egli rappresenta la figura del buon manager in considerazione dei meri dati contabili, in particolari quelli con cui ha lasciato l'istituzione nel 2008; dall'altra parte il suo lavoro ha sollevato molte questioni culturali e inerenti al mancato rispetto del valore artistico, in favore di un interesse economico.

Soprattutto dopo i primi anni duemila il suo mito ha iniziato a crollare e le continue proposte per l'apertura di nuove sedi hanno contribuito a ridimensionare la sua figura e la sua rivoluzione museale.

Inoltre, molti retroscena sono emersi con la pubblicazione del libro *Museo S.p.A. La globalizzazione della cultura* di Paul Werner (2009), nel quale viene messa in discussione la vera priorità dell'ex direttore che, secondo l'autore, è il profitto, posto come obiettivo principale a discapito della valorizzazione artistica e culturale.

Il fare imprenditoriale di Krens è effettivamente coerente con questa visione e può essere interpretato secondo le parole di Rosalind Krauss che associa l'attività di

franchising svolta all'interno del Guggenheim, alla necessità "aziendale" di una superficie sempre più grande su cui vendere il proprio marchio per aumentare la quota di mercato. Krens sembra voler comunicare con un mercato di massa piuttosto che con il mercato dell'arte e lo fa proponendo esperienze all'interno di suggestive architetture. Queste ultime competono con l'arte che conservano all'interno e sembra siano state costruite secondo la priorità della loro dimensione piuttosto che in base al loro utilizzo, ovvero la conservazione e la valorizzazione di esse. L'elemento architettonico è stato utilizzato per valorizzare l'elemento esperienziale piuttosto che le tradizioni culturali del paese.

Paul Werner sostiene questo concetto nel suo libro, commentando le mostre *The Art of the Motorcycle* e *Armani*, organizzate presso la sede di New York. Per questi eventi sono stati elaborati particolari allestimenti ben integrati con l'architettura, ma comunque figli di una visione strategica poiché Krens «non mirava affatto a valorizzare l'architettura di Wright, ma solo a renderla più luccicante»²²⁹ e pronta per uno spettatore «il cui campo di esperienza non è più la storia, ma lo spazio stesso»²³⁰. Dal punto di vista qualitativo Werner parla anche di curatori e dipendenti che, in quegli anni, non dovevano svolgere dei veri e propri programmi di ricerca, ma rappresentavano solo figure di circostanza.

Sicuramente Krens, attraverso le particolari mostre organizzate è riuscito ad attirare numerosi visitatori e nuovi *target*, ottenendo meriti a livello economico, ma allo stesso tempo, tali mostre hanno comunicato un interesse non perfettamente lineare con la *mission* del museo. Da un lato si può evidenziare un interesse economico che emerge dalle sponsorizzazioni associate a particolari eventi; dall'altro sembra che, per Krens, far circolare nuovi oggetti, attraverso canali museali, comportasse investirli di una particolare aurea, indipendentemente che fossero definiti oggetti

²²⁹ P. Warner, *Museo S.p.A. La globalizzazione della cultura*, a cura di P. L. Sacco, tr. it. di X. Rodriguez, Johan & Levi, Milano 2009, p. 29.

²³⁰ R. Krauss, *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*, in "The MIT Press", October, vol. 54, 1990, p. 17

d'arte o meno²³¹. Come ha scritto Paul Werner «Krens [...] in realtà aveva cercato di trasformare la merce in cultura»²³².

Da questo punto di vista il modello proposto dall'ex direttore sembrerebbe aver avuto come obiettivo l'espansione indipendentemente da obiettivi socio-culturali.

A ciò si aggiunge un'ulteriore considerazione riconducibile all'espressione "McGuggenheim", con la quale non si intende l'idea di diffondere opere d'arte identiche, come nel caso delle aziende che producono e vendono lo stesso prodotto in più sedi, ma si fa riferimento ad una sorta di omologazione, la quale si manifesta sia proponendo mostre itineranti organizzate in nome delle economie di scala, sia attraverso una mancata integrazione con le tradizioni del territorio.

In questo periodo storico si parla molto di personalizzazione del prodotto offerto ai consumatori, inteso come qualcosa che riguarda il soggetto in prima persona. Nel caso del museo, questa personalizzazione sembra non passare più attraverso la comunicazione della cultura del proprio luogo di appartenenza, ma si è trasformata in emozione ed in esperienza le quali ci illudono che un oggetto ci stia toccando nel profondo.

Quello che mostra l'esperienza del Guggenheim attraverso la direzione di Thomas Krens suggerisce che è importante gestire il capitale simbolico in modo efficiente coinvolgendo elementi manageriali, ma il confine tra i due campi sembra iniziare a farsi sempre più sottile, portando al tentativo di sostenere la domanda piuttosto che soddisfare i bisogni del "consumatore"²³³.

Anche le numerose critiche rivolte alla sua figura potrebbero essere viste come la ferma volontà, da parte del mondo artistico, di non lasciar eclissare le funzioni sociali dei musei, seppur nella consapevolezza che tali funzioni hanno una ricaduta economica.

Concludendo con una citazione dal libro del sociologo Zygmunt Bauman, si potrebbe affermare che questa linea di confine che separa i due campi, quello economico e

²³¹ P. Warner, *Museo S.p.A. La globalizzazione della cultura*, a cura di P. L. Sacco, tr. it. di X. Rodriguez, Johan & Levi, Milano 2009, p. 33.

²³² Ivi, p. 36.

²³³ Z. Bauman, *L'etica in un mondo di consumatori* (2008), Laterza, Bari 2012.

quello artistico, ancora oggi rappresenta il dilemma de «L'etica in un mondo di consumatori»²³⁴.

²³⁴ Ibid.

Bibliografia

AA.VV., *Cultural industries. A challenge for the future of culture*, UNESCO, Parigi 1982.

AA.VV., *Overture II: sul museo*, Castello di Rivoli 1986, Allemandi, Torino 1986.

Adorno, Theodor W., *Culture Industry Reconsidered*, in "New German Critique", n. 6, Duke University Press, Durham 1975, pp. 12-19.

Alloway, Lawrence "Network: the art world described as a system" (1972), in *Art and the complex present*, di L. Alloway, UMI Research Press, Michigan 1984.

Anheier, Helmut K., "Governance, Accountability and Transparency", in *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*, di Helmut K. Anheier, Routledge, 2014, pp. 407- 429.

Antico, Nicoletta, *Il branding e le strategie di internazionalizzazione dei musei: il caso Guggenheim*, Tesi di Laurea, Università degli Studi di Bari Aldo Moro, Relatore F. Baldassarre, a.a. 2011/2012.

Bagdadli, Silvia, *Il Museo come azienda*, Etas Libri, Milano 1997.

Bagdadli, Silvia, *Il Museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*, Etas Libri, Milano 1997.

Bagdadli, Silvia, *Network Culturali*, All'Insegna del Giglio s.a.s., Milano 1996.

Bauman, Zygmunt, *L'etica in un mondo di consumatori* (2008), Laterza, Bari 2012.

Benhamou, Françoise, *L'economia della cultura* (1996), ed. a cura di Michele Trimarchi, tr.it. di B. Amici, Il Mulino, 2001.

Bonito Oliva, Achille, *Arte e sistema dell'arte*, De Domizio, Roma 1975.

Bourdieu, Pierre, *Forme di capitale* (1983), ed. a cura di M. Santoro, tr. it. di B. Grüning, Armando Editore, Roma 2015.

Bourdieu, Pierre, *The Field of Cultural Production*, Columbia University Press, 1993.

Bourdieu, Pierre, *The Field of Cultural Production, or: the economic world reversed*, vol. 12, Poetics, 1983.

Bradley, Kim, *The deal of the century; planning process for Guggenheim Museum Bilbao*, in "Art in America", vol. 85, 1997.

Bursi, Tiziano e Galli, Giovanna, *Marketing Internazionale*, MC Graw-Hill, 2012.

Cataldo, Lucia e Paraventi, Marta, *Il museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Ulrico Hoepli, Milano 2007.

Cembalest, Robin, *The Guggenheim's High-Stakes Gamble*, in "ARTnews", 1992, pp. 84-92.

Chernow, Ron, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (1998), Vintage Books, 2013.

Cherry, Michael Thomas, *From pollination to liquidation: the museum as organism*, Master's theses, The Pennsylvania State University, Relatrice P. Amburgy, 2009.

Collis, David J. e Montgomery, Cynthia, *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Milano 2006.

Costanzo, Michele, "Il museo nell'epoca dei consumi", in *Il museo contemporaneo*, di Fonti Rossella Fonti e Daniela Caruso, Gangemi Editore, Roma 2012.

D. M. 10 maggio 2001, *Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, Ambito VIII – Rapporti con il territorio*.

Ferrarese, Pieremilio, *Modelli di rendicontazione dell'attività museale con alcune note sulla Peggy Guggenheim Collection*, Cafoscarina, Venezia 2017.

Frey, Bruno S., Meier, Stephan, *The Economics of Museums*, Working paper n. 149, University of Zurich, 2003.

Frey, Bruno S., *Superstar Museums: An Economic Analysis*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 22, n. 2/3, Springer, 1998.

Golinelli, Gaetano M., *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova 2000.

Grincheva, Natalia, "Sustainable Fundraising in the 21st Century: Behind the Scenes of the Global Guggenheim Success", in *Systems Thinking in Museums: Theory and Practice*, di Yuha Jung e Ann Rowson Love, Rowman & Littlefield Publishers, 2017, pp.181-190.

Guasch, Anna Maria e Zulaika, Joseba, *Learning from the Bilbao Guggenheim*, Center for Basque Studies conference papers series, no. 2, Series Editors: Joseba Zulaika and Cameron J. Watson Reno (NV) 2005.

Guggenheim, Peggy *Una vita per l'arte* (1946), tr. it. di Giovanni Piccioni, Rizzoli, Milano 2003.

Hai, Xingyu, *Guggenheim Foundation and its global network*, Master's theses, University of Akron, D. Pope, 2012.

Horkheimer, Max e Adorno, Theodor W., *Dialettica dell'illuminismo* (1947), tr. it. di Renato Solmi, Einaudi, Torino 1980.

Kotler, Philip e Levy, Sidney J., *Broadening the Concept of Marketing*, in "Journal of Marketing", vol. 33, n. 1, 1969, pp. 10-15.

Krauss, Rosalind, *The Cultural Logic of the Late Capitalist Museum*, in "The MIT Press", October, vol. 54, 1990, pp. 3-17.

Krens, Thomas, "Developing the Museum for the 21st Century: A Vision Becomes Reality" in *Visionary Clients for New Architecture*, di Peter Noever e Joseph Rykwert Prestel, New York 2000, p. 45-74.

Martinez, Jill Michelle, *Financing a global Guggenheim museum*, Master's theses, University of South Carolina, Darius A. Spieth, 2001.

Mathur, Saloni, *Museums and Globalization*, in "Anthropological Quarterly", vol. 78, n. 3, 2005, pp. 697-708.

Mathur, Saloni, *Museums and Globalization*, in "Anthropological Quarterly", vol. 78, n. 3 (summer), Los Angeles 2005, pp. 697-708.

Montella, Massimo, *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Wolters Kluwer-CEDAM, Vicenza 2016.

Morin, Edgar, *L'Industria Culturale* (1962), tr. it. Giuseppe Guglielmi, Il Mulino, 1963.

Moulin, Raymonde, *L'artiste, l'institution et le marché*, Flammarion, Parigi 1992.

Panza, Giuseppe, *Ricordi di un collezionista*, Jaca book, Milano 2006.

Poli, Francesco e Roberto, Maria Teresa, *Intervista a Jean-Christophe Ammann*, in "Dialoghi di storia dell'arte", n. 4-5, dicembre 1997.

Poli, Francesco, *Il sistema dell'arte contemporanea* (1999), Editori Laterza, Roma-Bari 2008.

Roncaccioli, Angela, *L'azienda museo*, CEDAM, Padova 1996.

Russo, Salvatore, "Aspetti di governance ed accountability nella gestione di una fondazione museale. Il caso del museo d'arte moderna Peggy Guggenheim Collection", in *Governare il museo. Differenti soluzioni istituzionali e gestionali*, di B. Sibilio Parri, Franco Angeli Editore, Milano 2012, pp. 203 a 228.

Santoro, Annachiara, *Tra pubblico e privato: una Istituzione italiana e una Fondazione americana a confronto*, Tesi di laurea, Ca' Foscari Venezia, Relatore L. Baldin, a.a. 2011/2012.

Schmetterer, Bob, *Leap: A Revolution in Creative Business Strategy*, John Wiley & Sons, Hoboken New Jersey 2003.

Schubert, Karsten, *Museo. Storia di un'idea*, tr. It. di Maria Gregorio, Il saggiatore, Milano 2004.

Scott, Carol, *Branding: Positioning Museums in the 21 st Century*, in "International Journal of Arts Management", vol. 2, n. 3, 2000.

Sibilio, Barbara e Donato, Fabio, *Governare e gestire le aziende culturali*, Franco Angeli, Milano 2015.

The Solomon R. Guggenheim Foundation *Financial Statements*, del 31 dicembre, 2019 e 2018.

The Solomon R. Guggenheim Foundation, *Collezione Peggy Guggenheim*, Guggenheim Museum Publication, 2009.

Throsby, David, *Economia e cultura* (2001), ed. a cura di Walter Santagata, tr. it. di C. Bartolini, Il Mulino, Bologna 2005.

Vogel, Carol, *Guggenheim Chooses a Curator, Not a Showman*, in "The New York Times", 2008.

Warner, Paul, *Museo S.p.A. La globalizzazione della cultura*, a cura di Pier Luigi Sacco, tr. it. di Ximena Rodriguez, Johan & Levi, Milano 2009.

Zimmer, Annette e Toepler, Stefan, *The subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States*, in "Journal of Cultural Economics", vol. 23, n. 1, 1999.

Zulaika, Joseba, *Krens's Taj Mahal: The Guggenheim's Global Love Museum*, in "Discourse", Wayne State University Press, vol. 23, n. 1, 2001.

Zulaika, Joseba, *Seduciones, asimetrías, globalizaciones: Las lecciones del Guggenheim*, SITAC, Messico 2001.

Sitografia

Abu Dhabi. Finalmente il nuovo Guggenheim di Gehry. Sarà pronto nel 2022, in “La Repubblica”, 2019; https://www.repubblica.it/viaggi/2019/04/29/news/abu_dhabi_nuovo_guggenheim_firma_gehry_come_a_bilbao-225088087/ [consultato il 14 novembre 2020].

Bianchini, Riccardo, *Il Guggenheim, una rivoluzione americana*, in “Inexhibit”, 2018; <https://www.inexhibit.com/it/case-studies/una-rivoluzione-americana-guggenheim-wright/>, [consultato il 14 novembre 2020].

Burns, Charlotte, *A Conversation with Richard Armstrong*, in “Sotheby’s”, 2018; <https://www.sothebys.com/en/articles/a-conversation-with-richard-armstrong>, [consultato il 3 novembre 2020].

Burns, Charlotte *Transcript: Globalization and Its Discontents with Thomas Krens*, in “Art Agency, Partners”, 2017; <https://www.artagencypartners.com/1455-2/> [consultato il 12 dicembre 2020].

D’Arcy, David, *Interview with Thomas Krens: No populist, no colonialist - just loved by business*, in “The Art Newspaper”, 1998; <https://www.theartnewspaper.com/archive/the-art-newspaper-interview-thomas-krens> [consultato il 14 gennaio 2021].

Giardini, Giuditta, *Fondo salva musei: il modello italiano a confronto con gli States*, in “Il sole 24 ore”, 2020; <https://www.ilsole24ore.com/art/fondo-salva-musei-modello-italiano-confronto-gli-states-ADa7UUI> [consultato il 22 novembre 2020].

Giraud, Claudia, *Insieme per la PGC: appello della Peggy Guggenheim Collection Venezia per tornare a vivere*, in “Artribune”, 2020; <https://www.artribune.com/artivive/arte-contemporanea/2020/07/insieme-per-la-pgc-appello-della-peggy-guggenheim-collection-venezias-per-tornare-a-vivere/> [consultato il 12 novembre 2020].

Glancey, Jonathan, *Art-the showbiz years*, in "The Guardian", 2001; <https://www.theguardian.com/culture/2001/oct/08/artsfeatures.arts> [consultato l'8 gennaio 2021].

Glueck, Grace, *Guggenheim Plans SoHo Branch For Offices and Art Exhibitions*, in "The New York Times", 1991; <https://www.nytimes.com/1991/04/18/arts/guggenheim-plans-soho-branch-for-offices-and-art-exhibitions.html?searchResultPosition=> [consultato il 19 dicembre 2020].

Honigsbaum, Mark, *McGuggenheim?*, 2001; <https://www.theguardian.com/books/2001/jan/27/books.guardianreview2> [consultato il 15 gennaio 2021].

<http://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/> [consultato il 3 novembre 2020]

<http://www.icom-italia.org/mission> [consultato il 27 settembre 2020].

<https://massmoca.org/about/> [consultato il 01 ottobre 2020].

<https://massmoca.org/visit/more-than-a-museum/> [consultato il 7 ottobre 2020].

<https://www.ama.org/> [consultato il 4 marzo 2021]

<https://www.guggenheim.org/exhibition/the-global-guggenheim-selections-from-the-extended-collection> [consultato il 02 ottobre 2020].

<https://www.guggenheim.org/foundation> [consultato il 4 novembre 2020].

<https://www.guggenheim.org/history/foundation> [consultato il 24 ottobre 2020].

<https://www.guggenheim-bilbao-corp.eus/en/bilbao-guggenheim/mission-vision-values/> [consultato il 14 novembre 2020].

<https://www.guggenheim-venice.it/it/> [consultato il 10 novembre 2020]

<https://www.guggenheim-venice.it/it/il-museo/fondazione/> [consultato il 9 novembre 2020].

[https://www.treccani.it/enciclopedia/panza-di-biumo-giuseppe_\(Dizionario-Biografico\)/](https://www.treccani.it/enciclopedia/panza-di-biumo-giuseppe_(Dizionario-Biografico)/) [consultato il 12 marzo 2021].

https://www.treccani.it/enciclopedia/scuola-di-francoforte_%28Dizionario-di-filosofia%29/ [consultato il 20 novembre 2020].

<https://www.treccani.it/vocabolario/memorandum/#:~:text=da%20cui%20proviene%20M.,altro%20o%20degli%20altri%20soggetti.> [consultato il 01 novembre 2020].

<https://www.treccani.it/vocabolario/storicizzare/> [consultato il 30 novembre 2020].

Kimmelman, Michael, *ART VIEW; What on Earth Is the Guggenheim Up To?*, in “The New York Times”, 1990; <https://www.nytimes.com/1990/10/14/arts/art-view-what-on-earth-is-the-guggenheim-up-to.html> [consultato il 10 marzo 2021]

Kimmelman, Michael, *The Globe Straddler Of the Art World*, in “The New York Times”, 1998; <https://www.nytimes.com/1998/04/19/arts/the-globe-straddler-of-the-art-world.html> [consultato il 13 gennaio 2021].

Landi, Ann, *The Guggenheim's Director Is a Portrait of Modesty*, in “The Wall Street Journal”, 2009; <https://www.wsj.com/articles/SB123560421466076617> [consultato il 3 novembre 2020].

Marchesoni, Maria Adelaide, *Guggenheim Bilbao: un investimento culturale che continua a generare ricchezza*, in “Il sole 24 ore”, 2012; <https://st.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2012-07-24/guggenheim-bilbao-investimento-culturale-che-continua-generare-ricchezza-181031.shtml?uuid=AbeRSIDG> [consultato il 29 settembre 2020].

Menetto, Silvia, *La rinascita della Peggy Guggenheim Collection*, in “Il sole 24 ore”, 2020. Da <https://www.ilsole24ore.com/art/la-rinascita-peggy-guggenheim-collection-ADKaiiY> [consultato il 10 novembre 2020].

Mura, Giulia, *Verso il Guggenheim Abu Dhabi di Frank Gehry: parte il cantiere?*, in “Artribune”, 2019;

<https://www.artribune.com/progettazione/architettura/2019/05/verso-guggenheim-abu-dhabi-frank-gehry-cantiere/> [consultato il 14 novembre 2020].

Museo e Fondazione Solomon R. Guggenheim: finanziamenti privati per l'educazione all'arte, in "ARTS+ECONOMICS", n.4, aprile 2019, pp. 15-22; <https://www.lamiafinanza.it/wp-content/uploads/2019/10/aes-04-201904-fondazioni-private.pdf> [consultato il 9 novembre 2020].

Settis, Salvatore, *Un errore importare il modello americano*, in "La Repubblica", 2003, <https://www.repubblica.it/2003/j/sezioni/cronaca/musei/settis/settis.html> [consultato il 6 dicembre 2020].

Soffici, Caterina, *L'arte di essere GIORGIO ARMANI*, in "il Giornale.it", 2007; <https://www.ilgiornale.it/news/l-arte-essere-giorgio-armani.html> [consultato il 14 gennaio 2021].

Solomon, Deborah, *Is The Go-Go Guggenheim Going, Going...*, in "The New York Times", 2002; <https://www.nytimes.com/2002/06/30/magazine/is-the-go-go-guggenheim-going-going.html> [consultato il 13 gennaio 2021].

Sudjic, Deyan, *Is this the end of the Guggenheim dream?*, in "The Guardian", 2005; <https://www.theguardian.com/artanddesign/2005/jan/23/art.museums>

Vogel, Carol, *Guggenheim Chooses a Curator, Not a Showman*, in "The New York Times", 2008; <https://www.nytimes.com/2008/09/24/arts/24iht-24muse.16435797.html> [consultato il 3 novembre 2020].

Vogel, Carol, *Guggenheim Museum Seeks to Restore Its Most Valuable Asset: Itself*, in "The New York Times", 2004; <https://www.nytimes.com/2004/06/10/arts/guggenheim-museum-seeks-to-restore-its-most-valuable-asset-itself.html> [consultato il 15 novembre 2020].

Vogel, Carol, *Guggenheim's Provocative Director Steps Down*, in "The New York Times", 2008; <https://www.nytimes.com/2008/02/28/arts/design/28muse.html> [consultato il 12 febbraio 2021].

Vogel, Carol, *Latest Biker Hangout? Guggenheim Ramp*, in "The New York Times", 1998; <https://www.nytimes.com/1998/08/03/arts/latest-biker-hangout-guggenheim-ramp.html> [consultato l'11 febbraio 2021].

Videografia

“Thomas Krens lecture "*The arts and culture in the 21st century*", 2000-09-18”,
pubblicato da Ball State University Libraries;
[https://www.youtube.com/watch?v=YaVjt-
pEdbA&t=3174s&ab_channel=BallStateUniversityLibraries](https://www.youtube.com/watch?v=YaVjt-pEdbA&t=3174s&ab_channel=BallStateUniversityLibraries) [consultato l'8 febbraio
2021].

Elenco delle immagini

Fig. 1: Logo del “Guggenheim”, © Copyright 2020 The Times Square Alliance.

Fig. 2: Sede del museo Guggenheim New York, New York, © 2021 The Solomon R. Guggenheim Foundation.

Fig. 3: Interno del Guggenheim New York durante la mostra “RUSSIA!”, 2005, Foto: David M. Heald, © The Solomon R. Guggenheim Foundation.

Fig. 4: Peggy Guggenheim Collection, Palazzo Venier dei Leoni, Venezia, Foto: Matteo De Fina, © Peggy Guggenheim Collection.

Fig. 5: Sede del Guggenheim Bilbao, Bilbao, © FMGB Guggenheim Bilbao Museoa, 2021

Fig. 6: Progetto per la sede del Guggenheim Museum ad Abu Dhabi, Abu Dhabi, © 2021 The New York Times Company.

Fig. 7: Sede del Deutsche Guggenheim Museum, Berlino, © 2021 The Solomon R. Guggenheim Foundation.

Fig. 8: Sede Guggenheim Hermitage Museum, Las Vegas, © 2021 The Solomon R. Guggenheim Foundation.

Fig. 9: Ricavi e spese di un’istituzione museale. L’immagine è una personale elaborazione creata sulla base di un grafico di Thomas Krens. Quest’ultimo è stato mostrato durante una conferenza presso la Ball State University (Indiana) nel 2000. Il video della conferenza è stato pubblicato dalla Ball State University Libraries; si rimanda alla Sitografia.

Fig. 10: Elementi per un’istituzione efficiente e duratura. Il grafico si basa su un discorso di Thomas Krens avvenuto presso la Ball State University nel 2000.

Fig. 11: L’interesse pubblico prima e dopo l’apertura del Guggenheim Bilbao, © 2005 by the Center for Basque Studies Museum. Fonte: Guasch, Anna Maria, Zulaika, Joseba, *Learning from the Bilbao Guggenheim*, Center for Basque Studies conference

papers series, no. 2, series editors: Joseba Zulaika and Cameron J. Watson, Reno (NV) 2005, p. 91.

Fig. 12: Allestimento della mostra *The art of the Motorcycle* presso il Guggenheim Museum, New York, © 2021 The Solomon R. Guggenheim Foundation.

Fig. 13: Interno del museo Guggenheim Bilbao, Bilbao, © SP-Arte.