



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
In Economia e gestione delle arti e delle attività  
culturali

Tesi di Laurea

# **Strumenti di Social Media Marketing per un circuito di chiese: il caso dell'Associazione Chorus di Venezia**

**Relatore**

Prof. Francesco Casarin

**Correlatore**

**Laureando** Angelo Rizzuto  
Matricola 867847

**Anno Accademico**  
2022 / 2023

## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b> .....	1
<b>RINGRAZIAMENTI</b> .....	5
<b>CAPITOLO I</b> .....	6
<b>Il Social Media Marketing per le realtà museali: situazione generale, opportunità e problematiche</b> .....	6
<b>1.1. Una panoramica generale: lo storytelling museale e la situazione attuale</b> .....	6
<i>1.1.1. Social media marketing</i> .....	8
<b>1.2. I vantaggi di costruire una relazione con il pubblico tramite le piattaforme social</b> .....	20
<b>1.3. Problematiche</b> .....	22
<i>1.3.1. Diverse tipologie di costo</i> .....	22
<i>1.3.2. Persone anziché numeri: ascoltare e dialogare con la community</i> .....	26
<i>1.3.3. Rendere il museo aperto ai diversi pubblici</i> .....	28
<i>1.3.4. Sfide di digitalizzazione per il post pandemia</i> .....	30
<b>1.4. Esempi virtuosi/affini al caso studio considerato</b> .....	32
<i>1.4.1. Chiese-museo online: la Basilica dei Frari a Venezia</i> .....	32
<i>1.4.2. L'Associazione Chiese Vive di Verona</i> .....	36
<i>1.4.3. Sfruttare i memes: la comunicazione online di Palazzo Grimani</i> 39	
<b>CAPITOLO II</b> .....	44

<b>La letteratura scientifica del contesto del social media marketing per la cultura.....</b>	<b>44</b>
<b>2.1. Social Media Marketing d’azienda.....</b>	<b>44</b>
<b>2.2. Social Media Marketing per la cultura.....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. Letteratura sull’Associazione Chorus e affini.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPITOLO III.....</b>	<b>48</b>
<b>Research question e metodologia utilizzata .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Research question .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Metodologia e raccolta dei dati .....</b>	<b>48</b>
<i>3.2.1. Dati qualitativi .....</i>	<i>48</i>
<i>3.2.2. Dati quantitativi .....</i>	<i>50</i>
<b>CAPITOLO IV .....</b>	<b>52</b>
<b>Il caso dell’Associazione Chorus di Venezia: tutela, valorizzazione, apertura.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1. Breve identikit dell’organizzazione: storia, mission, pubblici....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. Chorus online: una panoramica generale.....</b>	<b>58</b>
<b>4.3. Pagina Google.....</b>	<b>59</b>
<b>4.4. Il sito web .....</b>	<b>63</b>
<i>4.4.1. Analisi esterna .....</i>	<i>64</i>
<i>4.4.2. Analisi interna.....</i>	<i>67</i>
<b>4.5. Facebook .....</b>	<b>75</b>
<i>4.5.1. Analisi interna.....</i>	<i>76</i>
<i>4.5.2. Analisi esterna .....</i>	<i>80</i>
<b>4.6. Instagram.....</b>	<b>83</b>

4.6.1. <i>Analisi interna</i> .....	84
4.6.2. <i>Analisi esterna</i> .....	86
<b>4.7. Twitter</b> .....	89
<b>4.8. TripAdvisor</b> .....	91
<b>CAPITOLO V</b> .....	106
<b>Analisi dei risultati e proposte operative</b> .....	106
<b>5.1. Riepilogo generale</b> .....	106
<b>5.2. Social Media Marketing per Chorus: alcuni ostacoli</b> .....	107
5.2.1. <i>Fase di individuazione degli obiettivi</i> .....	107
5.2.2. <i>La gestione dei profili social ad opera di più utenti</i> .....	107
5.2.3. <i>Analisi e misurazione dei dati</i> .....	108
5.2.4. <i>Aree del social media marketing: diversificare la comunicazione</i> .....	109
5.2.5. <i>Il problema dell'engagement della community</i> .....	111
<b>5.3. Proposte operative: pianificare una strategia di Social Media Marketing</b> .....	112
<b>5.4. Uno strumento operativo: stesura di un piano editoriale</b> .....	115
<b>5.5. Proposte operative sui singoli social network: partecipazione, inclusività, multi-vocalità</b> .....	118
<b>LIMITI DEL LAVORO E NUOVE VIE DI RICERCA</b> .....	120
<b>CONCLUSIONI</b> .....	122
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	124
<b>SITOGRAFIA</b> .....	127



## INTRODUZIONE

La ricerca qui presentata descrive un caso studio ben preciso, quello dell'Associazione Chorus – Associazione per le chiese del Patriarcato di Venezia, la quale dal 1997 si occupa della custodia di alcune delle più belle chiese veneziane, preservandone l'integrità e valorizzandone i capolavori artistici presenti all'interno. Nello specifico, la prospettiva qui adottata è quella concernente la comunicazione online dell'Associazione, la quale è stata osservata e studiata attraverso le lenti del Social Media Marketing. Il periodo inquadrato è (prevalentemente) coincidente con il post pandemia di Covid 19, all'interno di un contesto nel quale il museo e le altre organizzazioni culturali hanno dovuto reinventarsi, ridefinire i propri obiettivi ed evolvere per non rimanere schiacciati dall'inevitabile chiusura che la pandemia ha comportato. L'Associazione Chorus in tal senso non fa eccezione, poiché, pur rendendo evidenti le sue caratteristiche peculiari, legate ad una matrice culturale, mantiene un network organizzato sul modello del museo diffuso, oltre che una spiccata attitudine da vera e propria azienda museo. Anche Chorus si è dovuta quindi adattare a questo contesto, e il lavoro qui proposto ne descrive le modalità di comunicazione, l'efficacia di tale comunicazione, la presenza (o meno) di una community che interagisce e dialoga con l'Associazione.

Il tema è estremamente attuale, e si inserisce in una riflessione che ha già accorpato una letteratura copiosa, quella riguardante il social media marketing in generale, e nello specifico, quella che riguarda lo stesso all'interno di un contesto museale e culturale. Più ridotta, invece, poiché estremamente recente, è la letteratura prodotta sulla comunicazione e sugli approcci sviluppati dalle organizzazioni culturali in seguito alla pandemia. In questo contesto non vi è una riflessione su come abbiano invece reagito (sul piano della comunicazione online, è bene ripeterlo) le chiese, e, inquadrando una realtà che fa del turismo il suo principale motore, le chiese veneziane. Questo lavoro colma quindi un vuoto presente nella letteratura, sviluppa un tema che è ancora attuale, pone il problema del necessario utilizzo degli strumenti di marketing e, in particolare, degli strumenti di social media marketing anche per le realtà culturali – religiose sulla base degli obiettivi prefissati e dei bisogni da soddisfare.

L'obiettivo del lavoro è stato dunque, in primis, quello di studiare e definire le modalità attraverso cui un circuito di chiese come Chorus comunica ai propri pubblici sui social

media, al fine di promuovere e valorizzare le opere custodite all'interno delle chiese che gestisce. In secondo luogo, ci si è soffermati sulla reputazione che Chorus possiede presso gli utenti che ne recensiscono le chiese, utilizzando una piattaforma di online reviews come TripAdvisor per osservare e valutare come l'Associazione viene percepita dal suo pubblico (perlomeno online). Ulteriore obiettivo di questa ricerca è stato quello di inquadrare l'operato di Chorus all'interno di un contesto in costante e veloce evoluzione, un contesto che privilegia il coinvolgimento degli utenti, la coerenza espressiva, l'approccio inclusivo, e di valutarne il comportamento alla luce di queste necessità.

Al fine di raggiungere questi obiettivi, sono stati raccolti innanzitutto i dati che riguardano l'Associazione Chorus in generale, partendo dalla sua storia, dalla sua vision e dalla sua mission, fino ad arrivare all'organigramma attuale, alle chiese attualmente presenti all'interno del circuito, al funzionamento di tale circuito, all'andamento degli ingressi e alla vendita dei biglietti. Tali informazioni sono state in parte reperite direttamente dal sito web e in parte fornite dalla stessa Associazione. In seguito, per definire le effettive modalità di comunicazione online di Chorus, sono stati raccolti i dati primari per ogni singolo social media che si è studiato. Per il sito web, è stata fatta una valutazione sulle varie informazioni che lo compongono, e, in seguito, sono stati scaricati gli insights provenienti da wordpress.com, che hanno consentito la valutazione di dati circa pubblico, interazioni e devices utilizzati; per la pagina Google, tramite le credenziali fornite dall'Associazione, è stata utilizzata la piattaforma Google Business, attraverso cui sono stati raccolti ulteriori dati su pubblico, interazione e rimandi agli altri social media; per Facebook e Instagram, dopo aver effettuato una valutazione dei post pubblicati, della loro veste grafica e del linguaggio utilizzato, è stato sufficiente scaricare gli insights della pagina Facebook, i quali hanno fornito indicazioni circa il numero di contenuti pubblicati, le interazioni con tali contenuti, e, soprattutto, l'evoluzione nel tempo del numero di quest'ultime; per Twitter il discorso è analogo, ma qui i dati reperiti sono stati importati direttamente su foglio Excel, e hanno fornito alcune informazioni ulteriori, come il tasso di interazione con i vari tweet; infine, per quanto riguarda TripAdvisor, sono state analizzate tutte le recensioni in lingua italiana e inglese (che rappresentano una fetta maggioritaria sul totale) per ogni singola chiesa appartenente al circuito. Attraverso questo processo è stato possibile osservare in maniera quanto più completa possibile l'attitudine dell'Associazione Chorus sui social media. L'esame della letteratura esistente ha poi fornito delle precise informazioni sul contesto museale generale all'interno di

questo campo, oltre che delle utili linee guida sulla comunicazione online per tali istituzioni. In questo modo, si è potuto comprendere il “come” e il “cosa” Chorus comunica, a chi comunica, dove comunica e perché comunica, rendendo osservabili alcuni punti critici che andrebbero affrontati.

Nel Capitolo I viene descritto a grandi linee il contesto generale delle organizzazioni culturali, con riferimento perlopiù a quelle museali, per ciò che concerne l'utilizzo dei social media nel periodo post pandemico. È possibile osservare, attraverso i dati forniti da fonti diverse, che il numero di contenuti pubblicati sui vari social dai musei dopo la pandemia è notevolmente aumentato, ma che l'engagement del pubblico rimane inesorabilmente basso. Il capitolo si chiude con alcuni esempi affini al caso Chorus, nello specifico la Basilica di Santa Maria Gloriosa dei Frari (Venezia), l'Associazione Chiese Vive (Verona), il Museo di Palazzo Grimani (Venezia).

Il Capitolo II racchiude la revisione della letteratura, sotto tre livelli: il primo, più generale, concerne la letteratura che si sofferma sulla definizione del Social Media Marketing; il secondo, specifico, riguarda gli studi revisionati circa il Social Media Marketing per le istituzioni culturali; il terzo, invece, consta della revisione della letteratura esistente sull'Associazione Chorus.

Il Capitolo III rappresenta il capitolo nel quale vengono esplicitati la research question e l'approccio metodologico, con una divisione tra i dati qualitativi, reperiti attraverso gli UGC di TripAdvisor o gli Insights dei social network, e dati quantitativi, anche questi raccolti tramite il pannello Insights. I dati reperiti sui social network afferiscono al trimestre agosto – settembre – ottobre 2022, pur con qualche eccezione (è stato preso in considerazione, nel paragrafo che riguarda Facebook, anche il mese di luglio), mentre i dati raccolti da TripAdvisor includono tutte le recensioni presenti indipendentemente dal periodo in cui sono state pubblicate.

Questi dati vengono mostrati all'interno del Capitolo IV, il quale include anche una breve introduzione circa la storia e la mission dell'Associazione Chorus, le sue attività e le chiese presenti all'interno del circuito. Vengono poi presentate le varie analisi circa il sito web, la pagina Google dell'Associazione, i social network Facebook, Instagram e Twitter, i quali vengono valutati da fuori (cioè indagando veste grafica, pulsanti disponibili, informazioni presenti, rimandi) e dall'interno (attraverso gli insights), e le recensioni chiesa per chiesa presenti sulla piattaforma TripAdvisor.



Infine, il quinto e ultimo capitolo presenta quelli che sono stati evidenziati come punti critici di questa comunicazione, e fornisce alcune linee guida utili all'Associazione per migliorare diversi aspetti del suo modo di approcciarsi ai social media, che sinora si è sempre basato sulla sola promozione dei tesori custoditi nelle chiese. Il primo passo proposto è quello di costruire un piano di social media marketing, mutuando un modello sviluppato da Tuten e Solomon (2020); si passa poi ad uno strumento operativo che riguarda la stesura di un piano editoriale, che si basa su cinque domande fondamentali, e che si può adattare senza problemi al contesto del Social Media Marketing; infine, vengono proposte alcune azioni da effettuare sui singoli social network dell'Associazione.

## RINGRAZIAMENTI

Tutto il mio percorso è stato accompagnato, fin dal principio, da persone stupende, di intelligenza e disponibilità rara. Per questo ritengo che questa tesi, ma più in generale questo percorso, siano stati un esempio di cooperazione eccezionale. Da solo non penso che ci sarei mai riuscito.

Ringrazio in primis l'Associazione Chorus al completo per il sostegno ricevuto e per la massima disponibilità dimostrata, in particolar modo Andrea Busta, Martina Busta e Sabrina Pasquini. Ringrazio anche tutti i miei colleghi Chorus, che mi hanno spiegato con pazienza e capacità l'ambiente di questa organizzazione.

Ringrazio inoltre il docente Roshan Borsato e la dottoressa Lisa Zecchin, per avermi avviato verso studi ulteriori e per i loro insegnamenti sulla stesura di un paper, oltre che per avermi avviato verso l'analisi delle recensioni fatta su TripAdvisor.

Ringrazio in maniera particolare la mia famiglia, al completo. Mia madre, mio padre e mia sorella Carla. Ringrazio poi i miei zii e i miei cugini (Emanuele, Paola, Flavia, Alessio, Vincenzo, zia Daniela, zia Lidia, zio Piero, zio Angelo, zia Rosellina, zio Totò e zio Piero Fazio), per esserci sempre stati, avermi dato conforto e amore, come sempre, e avermi aiutato sotto ogni punto di vista. Ringrazio inoltre le mie nonne Rosa e Maria, e mia zia Nicoletta, che mi hanno reso quello che sono, e mi hanno cresciuto insegnandomi l'amore e la dedizione.

Infine, devo dei ringraziamenti enormi ai miei compagni di viaggio, che mi hanno sempre supportato: Fabio, Federica, Rebecca, Benedetta, Gloria, Sara, Giada, Martina, Giulia Bacianini, Valentina, Anna.

Ringrazio inoltre i miei fantastici coinquilini: Alessio, Gabriele, Alessandro, Matteo, e Ale Nali, per le risate che hanno alleviato la fatica.

Ringrazio anche i miei amici di Canicattì, Gaetano, Simone e Mario, Nives, Jovana, Claudia, Carla.

Infine, non meno importanti, i miei amici extra universitari, Alessandra, Giulia Checchin, Marta, Thomas, Marisa.

Grazie a tutti, senza di voi sarebbe stato impossibile.

## CAPITOLO I

### **Il Social Media Marketing per le realtà museali: situazione generale, opportunità e problematiche**

#### **1.1. Una panoramica generale: lo storytelling museale e la situazione attuale**

Nelle ultime tre decadi del Novecento si è progressivamente affermata una nuova visione e concettualizzazione dell'audience, che da un lato ha avuto un notevole impatto sulla stessa identità del marketing in generale e del marketing culturale, integrando e trasformando la disciplina, ponendo l'accento su termini fondamentali, quali "engagement", "experience", "relationship"; dall'altro, ha contribuito a influenzare notevolmente lo stesso contesto culturale nel quale il marketing opera. I musei, in tal senso, sono un caso esemplare. Dagli anni Settanta, infatti, anni in cui si parla di "nuova museologia" (Vergo 1989), vengono interamente messi in discussione i rapporti con l'audience, la controversa natura dell'interpretazione e della co – creazione di significato, il concetto di patrimonio stesso, e la sua materialità. Le istituzioni museali hanno dovuto quindi rivisitare il rapporto con i pubblici, ponendo una maggior enfasi sul dialogo e sulla partecipazione. Negli ultimi anni, i social media hanno rivestito un ruolo cruciale in questa ridefinizione dei rapporti, facilitando notevolmente gli scambi tra le istituzioni e i consumatori, e democratizzandoli:

"The wider shift towards multi – directional many – to – many communication is seen to result in systems modelled upon the conversation rather than the lecture; dialogic, democratic, and free of barriers to entry" (Kidd 2010, p. 65).

L'apertura online dei musei ha infatti fornito ulteriori vie di sviluppo agli stessi, nuovi sbocchi per raggiungere i pubblici, oltre che un servizio più rapido e immediato, che naturalmente migliora e rafforza il legame tra le due parti. Veronique Petitjean, responsabile per circa un decennio della comunicazione del museo del Louvre, si esprime così circa le motivazioni che spinsero il museo ad un'apertura del sito online nel 1995:

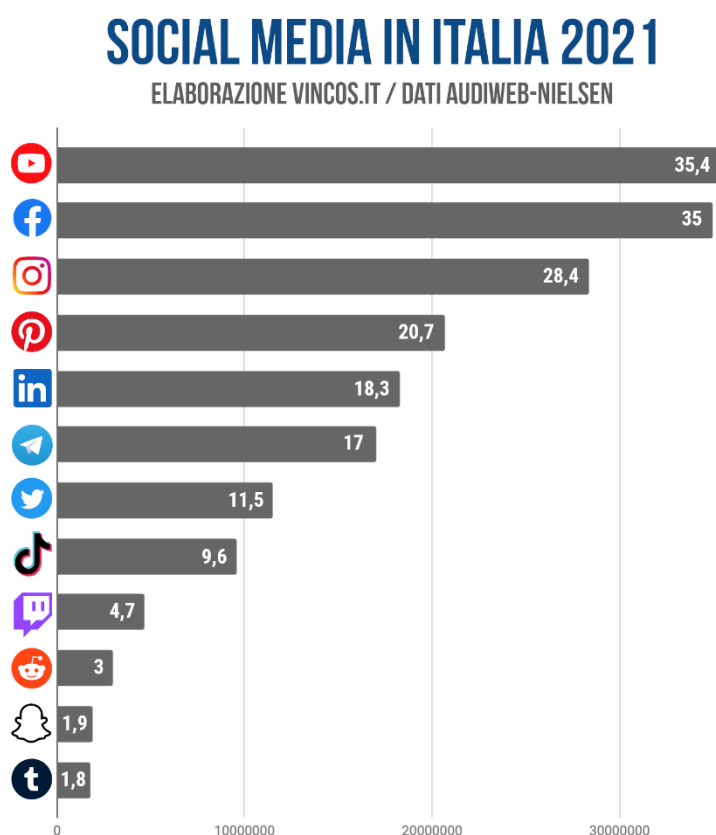
"C'era soprattutto la volontà di aprire le porte del Museo anche a coloro che non hanno la possibilità di visitarlo. Ma il Louvre ha voluto anche creare un'altra via di comunicazione con il proprio pubblico [...] la comunicazione è migliorata soprattutto perché il sito offre al pubblico un'altra modalità per entrare in contatto con il Museo e

così i visitatori possono contare su risposte più rapide a tutte le domande” (cit. in D’Amore, 2014).

Sicuramente oggi il panorama in tal senso è mutato, poiché il primo punto di contatto tra organizzazione e pubblico avviene sempre più spesso attraverso i social network, ma il concetto espresso da Petitjean rimane valido, e il sito web è comunque il punto di partenza al quale fare riferimento nel momento in cui si vuole attuare un piano che preveda la presenza e la comunicazione online (Mandarano 2019). E tuttavia, se è vero che il modo più veloce per conoscere un’istituzione museale non è più la visita al sito web, bensì la pagina social dell’istituzione, è altrettanto importante sottolineare un altro primissimo contatto con l’istituzione derivante dalla pagina Google. Il più utilizzato motore di ricerca del mondo fornisce informazioni circa il museo, il suo sito web, la sua geolocalizzazione, perfino circa l’apprezzamento da parte del pubblico, attraverso le recensioni online. Per questa ragione, è assolutamente pertinente ai fini della ricerca considerare anche tale aspetto.

Con riferimento all’utilizzo che gli italiani fanno di Internet, e, nello specifico, dei social network, è bene analizzare qui alcuni dati che mostrano delle tendenze che risultano significative ai fini dell’attività di comunicazione che svolgono i musei, e, più in generale, le organizzazioni culturali. Stando ai dati forniti da Audiweb, nel 2021 il numero di italiani che naviga in rete è cresciuto del 2,2% rispetto al 2020. Il 74,5 % degli italiani ha navigato in rete ogni mese, mentre, nel giorno medio, il numero di italiani connesso è pari a 37,1 milioni (che corrisponde al 62,3% della popolazione). Il dato consente di comprendere come per qualsiasi azienda, che sia culturale o meno, costruire una presenza online sia diventato fondamentale per comunicare. Per quanto riguarda i social media, i dati raccolti dicono che è YouTube il social più utilizzato dagli italiani, con un’audience di 35,4 milioni al mese. Seguono immediatamente Facebook, con 35 milioni, e Instagram, con 28,4 milioni di utenti (il che ribadisce il percorso di crescita degli ultimi anni). Per quanto riguarda Twitter, esso si mantiene sugli 11,5 milioni, più che altro per la sua capacità di sviluppare trend virali. Un social network in fortissima crescita è Tik Tok, che continua ad ampliare la sua audience, arrivando a 9,6 milioni di persone.

Grafico 1. Classifica dei social media maggiormente utilizzati nel 2021 dagli italiani su base mensile (cifra espressa in milioni).



Fonte: Audiweb powered by Nielsen, 2022.

#### 1.1.1. Social media marketing

Con il termine Social Media Marketing si intende, comunemente, “la gestione della comunicazione integrata su tutte le diverse piattaforme che il Web 2.0. ha messo e mette continuamente a disposizione” (Ferrandina, Zarriello, 2012, p. 30). Esso racchiude una serie di pratiche che vanno dalla gestione online dei rapporti con i clienti alla costruzione di una buona reputazione dinanzi agli stessi e agli altri stakeholders, attraverso una progettazione accurata delle proprie pagine web fatte per i social media. Il Social Media Marketing deriva naturalmente dal marketing online, dall’E-commerce innanzitutto, e dalla sua evoluzione con gli strumenti del web 2.0 (Social Commerce). Tra marketing tradizionale e marketing online vi sono delle importanti differenze, che ci servono per comprendere meglio la natura del social media marketing e la base sulla quale esso pone le sue fondamenta. A livello di segmentazione, ad esempio, il marketing online opera una

profilazione del cliente/utente molto più sofisticata rispetto a quella attuata dal marketing tradizionale (che è basata perlopiù su un approccio demografico): vengono messi al centro gli stili di vita, le emozioni suscitate e percepite, le abitudini di navigazione e di consumo online. A livello operativo, ciò si traduce nella costruzione di database molto sofisticati e con una complessità di informazioni molto maggiore, in grado di conoscere preferenze e abitudini di una singola persona e la capacità dell'azienda di soddisfare i suoi bisogni (marketing of one). Anche per ciò che riguarda il marketing mix vi sono consistenti differenze: poiché diversi sono gli obiettivi, diversi saranno le azioni da svolgere e le tecniche da utilizzare. La promozione, ad esempio, perlopiù di massa nel marketing tradizionale, è molto più focalizzata e personalizzata nella versione online. Anche la gestione delle vendite su Internet è differente, poiché viene ridotta la distanza tra la creazione dei prodotti e la loro promozione/distribuzione, con canali distributivi molto più diretti. Un altro esempio pertinente è quello della pubblicità: è di massa, generalista, e dunque di tipo push nel marketing tradizionale, mentre nel marketing online essa si basa su un approccio pull, volto ad attirare l'utente, che non è più passivo, ma sceglie le pagine da visitare e, in determinati casi, i messaggi pubblicitari da ricevere. È infine utile ribadire la natura prettamente relazionale del marketing online: gli strumenti di monitoraggio e controllo saranno orientati al customer care, alla customer satisfaction, e non soltanto alle vendite. A seguito di questo chiarimento, è comprensibile la motivazione per cui il marketing online sia differente dal marketing tradizionale. Sebbene il Social Media Marketing, come si è detto, provenga da un contesto commerciale, seppur orientato alla vendita su canali differenti, l'obiettivo primario del Social Media Marketing non è né quello di vendere maggiormente né quello di acquisire nuovi clienti, bensì quello di sviluppare una conversazione con questi ultimi (Ferrandina, Zarriello, 2012). Un'altra precisazione da fare è che il Social Media Marketing e, in generale, il marketing online, non sostituiscono assolutamente il marketing tradizionale. Vi può essere un approccio integrato tra le due tipologie, che non sono mutuamente esclusive. Di certo, questo nuovo strumento amplia il panorama delle possibilità di un'azienda, poiché molteplici sono le strategie di Social Media Marketing che possono essere implementate. Si parla, ad esempio, di Strategia Editoriale quando i Social vengono utilizzati perlopiù a scopo divulgativo, e l'obiettivo principale è l'aumento di pubblico: di conseguenza le risorse verranno maggiormente impiegate sul versante della promozione e della visibilità. Questo è un approccio molto frequente, che pone l'accento sull'obiettivo di creare awareness, ma che al tempo stesso risulta superato, dato per assodato, benché essenziale. Una strategia

che si pone a un livello maggiormente relazionale e, di conseguenza, a un livello più avanzato che privilegia l'engagement, è quella Conversazionale, dove l'azienda interviene nelle conversazioni al fine di creare valore per i propri clienti, monitora il sentiment generale, la sua web reputation, accoglie e risponde a domande e critiche; instaura quindi relazioni, fidelizza clienti e ne raggiunge di nuovi. Ci sono poi strategie che si basano su oggetti specifici, come la Strategia Virale (diffondere uno o pochi oggetti) e la Strategia Strisciante (dove l'azienda utilizza i Social per distribuire sotto mentite spoglie contenuti di rilevanza strategica). Anche in questo caso, queste strategie sono tra loro complementari, intrecciabili (Ferrandina, Zarriello, 2012).

### *1.1.2. Storytelling museale*

Al fine di introdurre un discorso circa l'utilizzo dei social media e la costruzione di una fanbase per un'organizzazione culturale, sarebbe utile trattare il tema dello storytelling, che è stato portato all'attenzione del marketing in tempi recenti, nel momento in cui le aziende hanno dovuto constatare che la sola immagine, il solo marchio non erano più sufficienti a soddisfare i bisogni dei propri pubblici, presenti e potenziali. Lo storytelling può essere definito come il "raccontare una storia capace di suscitare emozioni, spiegare i perché, illustrare i come e invogliare l'ascoltatore a cercare il cosa" (Fiscato, 2014). Nel caso delle istituzioni, si parla di storytelling management: esse diventano storyteller, raccontano la loro storia, la loro natura a diversi pubblici e in diverse modalità. Nel momento in cui queste azioni passano sotto il controllo dei media digitali, si parla di digital storytelling, il quale viene accuratamente definito dall'American Digital Storytelling Association:

"the modern expression of the ancient art of storytelling (in which) stories derive their power by weaving images, music, narrative, and voice together, giving deep dimension and vivid colour to characters, situations, experiences and insights" (cit. in D'Amore, 2014, p. 49).

Da quest'ultima definizione si può evincere anche la natura transmediale di queste storie, poiché possono essere traslate su più piattaforme, diversificando la comunicazione. Utilizzare un sito web, un blog, un social network implica infatti differenti tipologie di storytelling:

- Storytelling diretto, che è la tipologia certamente più frequente, cioè quando è il museo a raccontarsi in prima persona ad un pubblico. Una comunicazione di

questo tipo viene utilizzata moltissimo anche a Venezia: la Scuola Grande di San Rocco, ad esempio, si racconta su Instagram attraverso brevi post, ricchi di immagini e dettagli, espressi in due lingue (italiano ed inglese), con una pianificazione studiata e continua;

- Storytelling indiretto, in cui invece il museo si fa raccontare dai visitatori, con la presenza di diverse voci narranti. Un esempio di storytelling indiretto è l'iniziativa proposta nel 2007 dal Delaware Art Museum di Wilmington, intitolata "The Art of Storytelling". L'idea proposta, in realtà, è molto semplice: si chiede ai visitatori di raccontare la storia che un quadro ha loro ispirato durante la visita al museo. Questo tipo di iniziative è utile sia per il museo che per il pubblico. Per il museo è uno strumento che ha un'utilità nel raggiungimento e coinvolgimento di nuovi pubblici, poiché permette di ricevere un feedback circa l'azione che svolge per la comunità; per il pubblico è uno stimolo per la creatività e per sviluppare un approccio critico all'arte;
- Storytelling partecipativo, dove il museo è una voce narrante, ma si inserisce all'interno di un discorso di comunità, ed è quindi *solo una* delle voci narranti. In termini di engagement, di costruzione della relazione con la persona (D'Amore sottolinea il termine "persone" preferendolo a "consumatori") è l'approccio preferibile. In questo caso si potrebbe fare l'esempio del MoMA di New York, che in passato ha creato un blog denominato "Inside/Out", che risultava attivo fino al 2016, dove si proponeva appunto di portare verso l'esterno quello che vi era dentro al museo, e di far "entrare nel museo" ciò che viene da fuori, idee, riflessioni, feedback (D'Amore, 2014).



Figura 1. Interfaccia di Inside/Out, il blog del MoMA di New York.

The screenshot displays the 'INSIDE/OUT' blog header with the subtitle 'A MoMA/MoMA PS1 BLOG'. The main content area features two article previews. The first article, dated September 19, 2016, is titled 'An Ending...and an Exciting New Chapter' and is categorized under 'BEHIND THE SCENES'. It is written by Jason Persse, Editorial Manager, Marketing and Communications. The article text discusses the blog's transition to Medium. The second article, dated September 16, 2016, is titled 'Art/Work: MoMA's Creative Minds: Elizabeth Riggle' and is categorized under 'ARTISTS, BEHIND THE SCENES'. It is written by Claire Corey, Production Manager, Department of Advertising and Graphic Design. The article text describes Elizabeth Riggle's role at MoMA and her artistic style. A navigation menu on the right side lists various categories such as Artists, Behind the Scenes, Collection & Exhibitions, Design, Events & Programs, Family & Kids, Film, Learning and Engagement, Library and Archives, MoMA PS1, MoMA Stores, MoMA Teen Takeover, Publications, Tech, This Week at MoMA, Videos, and Viewpoints. A 'Find more in the Archives' link is also present.

**INSIDE/OUT** A MoMA/MoMA PS1 BLOG

SEPTEMBER 19, 2016 | BEHIND THE SCENES  
**An Ending...and an Exciting New Chapter**  
Posted by **Jason Persse**, Editorial Manager,  
Marketing and Communications

Inside/Out readers, it has been a great run. Now it's time to start something new.

After seven terrific years, we are ceasing production on Inside/Out to focus our energies on a forthcoming MoMA publication on **Medium**. That publication, featuring longer-form articles about the artists, ideas, movements, techniques, and disciplines that continue to shape global art and culture, will debut in mid-October, so please stay tuned for more details.

Rest assured that existing posts aren't going anywhere, but no new articles will appear on Inside/Out moving forward.

We are sincerely grateful to all of our readers, and especially to those who have shared comments, corrections, and encouragement over the years. We hope to see all of you next month on Medium.

[Read more](#)

SEPTEMBER 16, 2016 | ARTISTS, BEHIND THE SCENES  
**Art/Work: MoMA's Creative Minds: Elizabeth Riggle**  
Posted by **Claire Corey**, Production Manager,  
Department of Advertising and Graphic Design

Elizabeth Riggle has been a full-time preparator at the Museum for 16 years (not counting the four years she was a temporary employee). Selflessly, Elizabeth gives her all to make every part of the exhibitions she works on perfect. Her attention to detail comes through in her lush, flowing, painterly works that mine an array of forms including flowers, bones, or comic book characters. A freedom of movement, play, and rich palettes happily seduce the viewer. Immerse yourself!

**MoMA: When are you able to work on your artwork?**  
I live like I'm in the military. I have to be rigorous about my schedule weekends are not weekends. True for a lot of us in this position.

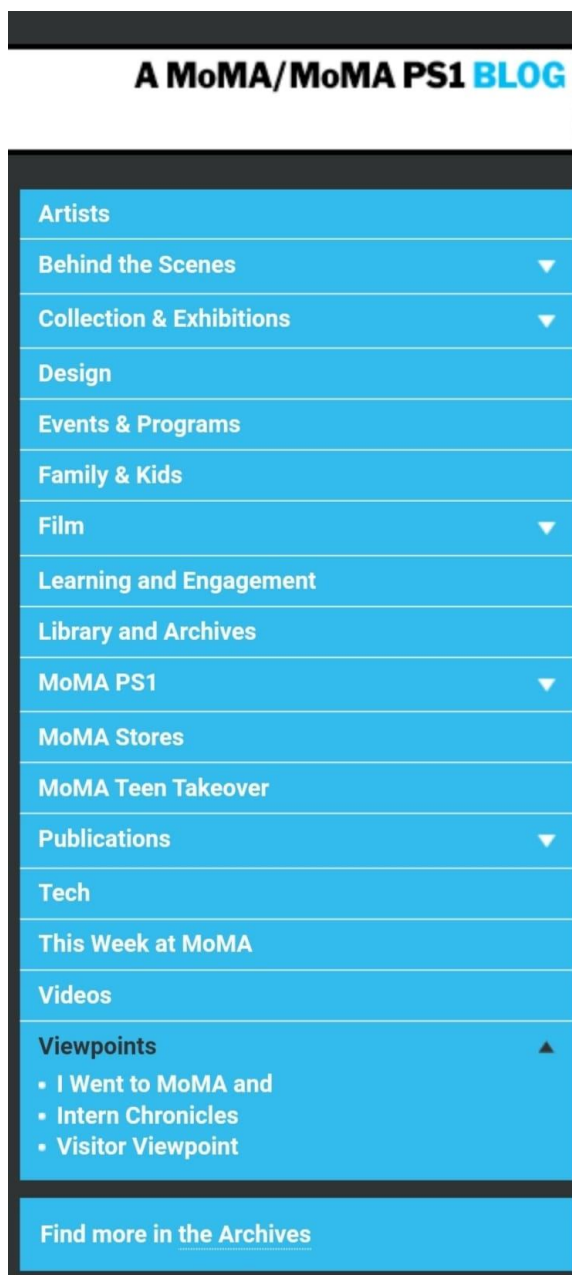
**What is the best and worst part of being an artist working at the Museum?**

[Read more](#)

Artists  
Behind the Scenes  
Collection & Exhibitions  
Design  
Events & Programs  
Family & Kids  
Film  
Learning and Engagement  
Library and Archives  
MoMA PS1  
MoMA Stores  
MoMA Teen Takeover  
Publications  
Tech  
This Week at MoMA  
Videos  
Viewpoints

Find more in the Archives

Figura 2. Menù di Inside/Out, con specifico riferimento alla sezione “Viewpoints”, che permette agli utenti di raccontare il museo.



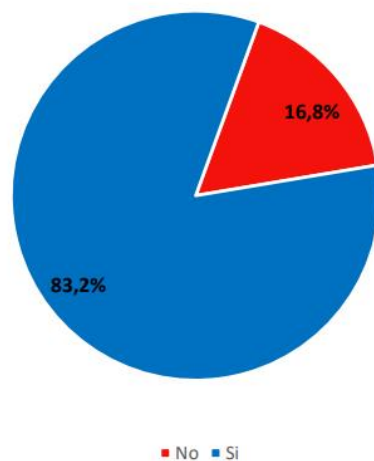
### 1.1.3. Chiusura onsite, apertura online: i musei durante la pandemia di Covid 19

La pandemia di Covid 19 ha forzato i musei a chiudere. Ciò ha inevitabilmente spinto queste istituzioni ad affidarsi ancora di più a questi strumenti, poiché costrette a diffondere la cultura e la conoscenza attraverso piattaforme online. Tutto ciò ha causato un'importante accelerazione nella crescita digitale e nella padronanza di tali strumenti. A testimonianza di ciò, stando ai dati 2020, durante la pandemia la presenza online dei

musei è raddoppiata, e circa il 76% dei musei possiede un account; mentre l'85% gestisce un sito web. Un dato interessante è anche quello che riguarda il numero di utenti delle pagine social, con Instagram che ha registrato l'incremento maggiore (+7,2%). In ogni caso, il canale più diffuso rimane Facebook (76%), seguito proprio da Instagram (45%). Alcuni musei stanno inoltre sperimentando (o hanno già sperimentato) l'utilizzo di Tik Tok (Pirrelli, 2020). A ulteriore dimostrazione di quanto detto, nello stesso anno è stato effettuato uno studio circa l'utilizzo dei social media durante la pandemia da parte dei musei italiani (statali). Già il Ministero della Cultura nel 2018 si era occupato di studiare questo tema, andando a svolgere un'indagine che aveva coinvolto alcuni tra i cento musei italiani statali maggiormente visitati. L'indagine era stata svolta su un campione che includeva per la maggior parte musei del centro Italia (44% del campione, contro il 26% del Sud e il rimanente 30% per il Nord). I dati raccolti su questi musei riguardavano il livello dell'attività del museo sui social media (con specifico riguardo a Facebook, Twitter e Instagram); il livello dell'interazione del pubblico col museo sui social media; il punteggio ricevuto nelle piattaforme di recensione; la percezione del servizio offerto. Lo studio del 2020 si focalizza sui primi due aspetti, prendendo in esame il periodo che va dall'8 marzo (data in cui i musei sono stati chiusi) al 30 aprile. I dati raccolti, in questo caso, riguardavano la media dei post pubblicati da ogni museo sui social media, la media delle interazioni per ogni post pubblicato da ogni museo sui social media e il numero di followers giornalieri. Le informazioni estrapolate dai dati ribadiscono quanto affermato sopra, e cioè che durante il lockdown le piattaforme social, in special modo Facebook, Twitter e Instagram, sono diventate il principale mezzo attraverso cui questi musei hanno dialogato con il pubblico e diffuso il sapere. E rispetto al passato c'è stata una significativa crescita nella loro presenza online: basti pensare che la media dei post pubblicati dai musei su Facebook prima di marzo era di 25 al mese, mentre dopo marzo è salita a 40. Su Twitter, si è passati da 32 tweet al mese a 60. Su Instagram la media dei post al mese è passata da 15 a 33 (Agostino, Arnaboldi, Lampis 2020). La tendenza è stata confermata anche nel 2021: la pandemia ha contribuito decisamente allo sviluppo digitale dei musei, sia per ciò che concerne la digitalizzazione delle collezioni, sia per ciò che riguarda la semplice presenza online. A testimonianza di ciò, i dati pubblicati da NEMO nel 2021 mostrano chiaramente come per i musei europei (specie quelli di dimensioni maggiormente rilevanti) sia stato fortemente percepito il bisogno di una progressiva digitalizzazione.

Grafico 2. Percentuale di musei (a livello europeo) che ritengono necessaria una formazione in ambito digitale nel 2021.

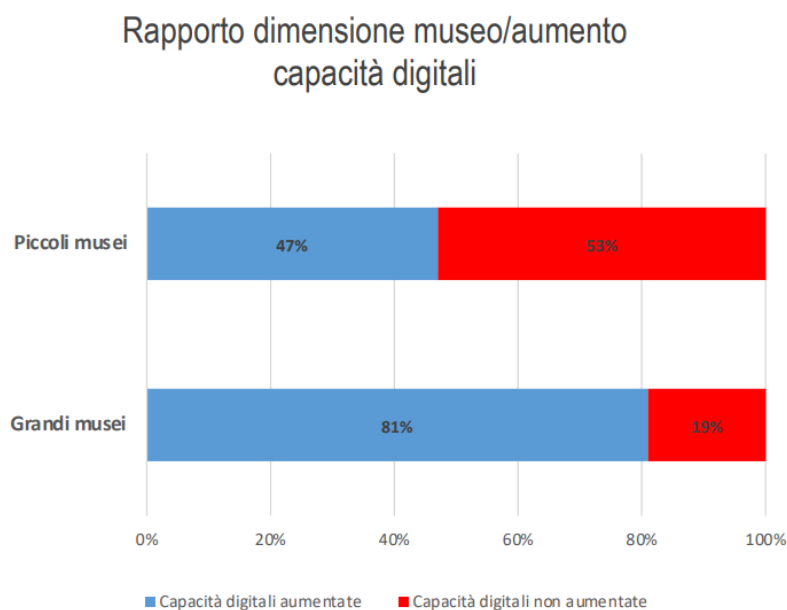
### Percezione del bisogno di supporto in ambito digitale



*Fonte:* NEMO 2021.

Tuttavia, i dati mostrano anche come ad aumentare effettivamente la capacità digitale siano stati soprattutto questi ultimi, mentre i musei di piccole dimensioni sono rimasti indietro.

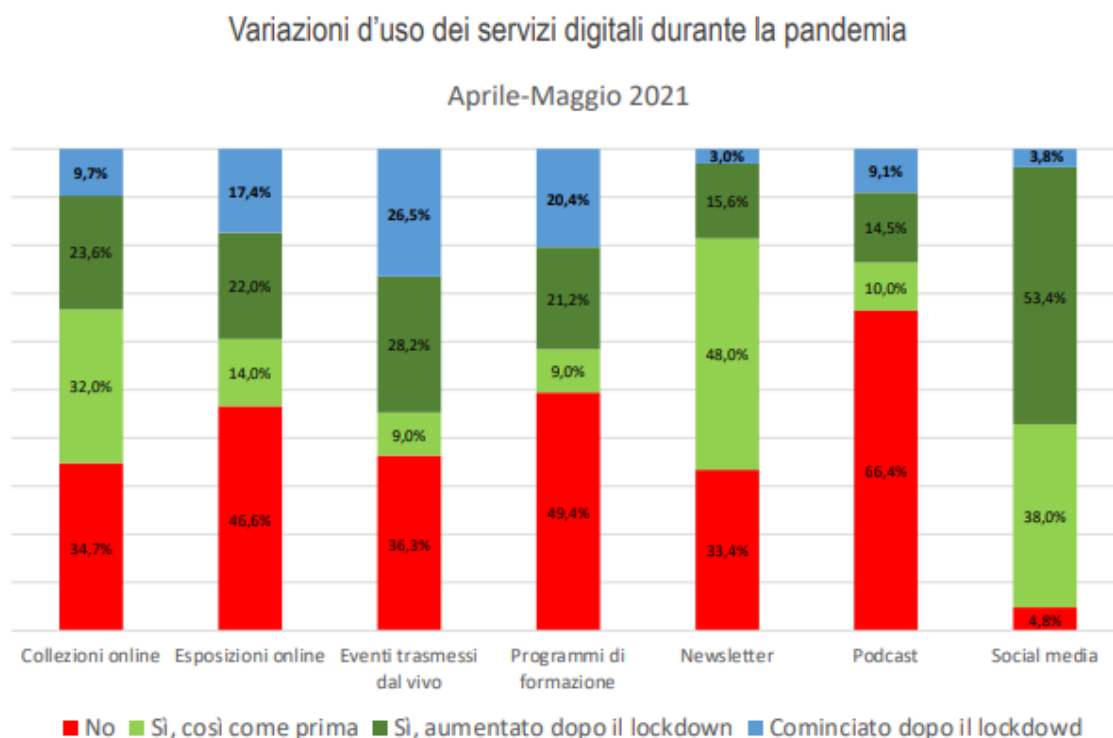
Grafico 3. Rapporto dimensione museo/aumento capacità digitali (espresso in percentuale) a livello europeo.



Fonte: NEMO 2021.

Per ciò che concerne i social media, i dati ICOM 2021 sono eloquenti circa la crescita esponenziale dell'utilizzo di quest'ultimi da parte dei musei. L'indagine, condotta tra aprile e maggio del 2021, ha rivelato che, a livello *mondiale*, per il 53,4% dei rispondenti l'utilizzo dei social media è *aumentato* dopo il lockdown, mentre per il 3,8% il loro utilizzo è stato *introdotto* dopo il lockdown. Ciò significa che a livello globale l'aumento più marcato nell'utilizzo del digitale è stato fatto registrare proprio nell'utilizzo dei social media.

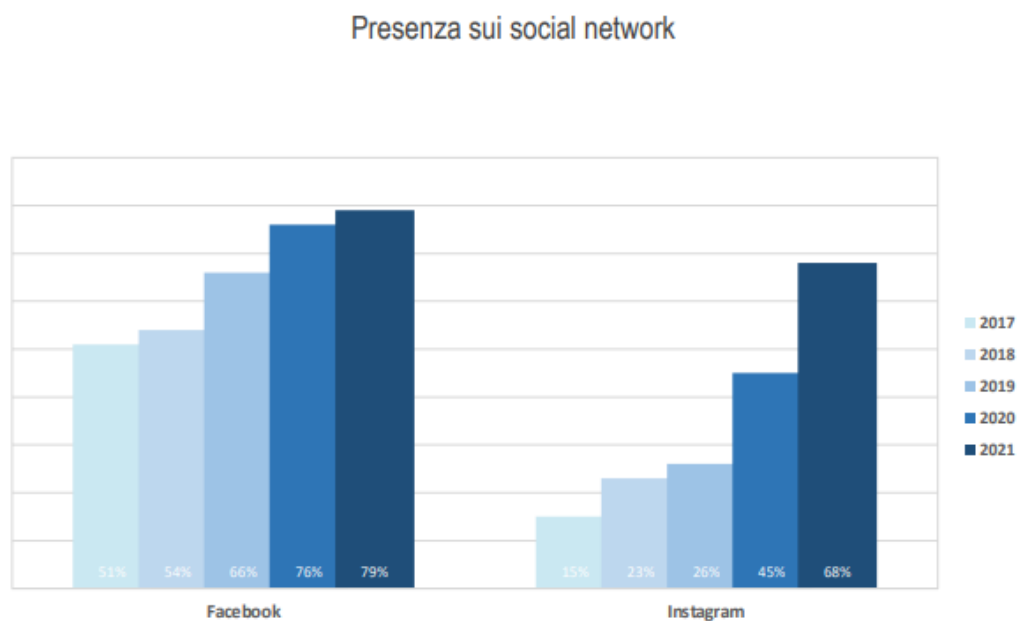
Grafico 4. Variazioni d'uso dei servizi digitali, in percentuale, durante la pandemia a livello mondiale.



Fonte: ICOM 2021.

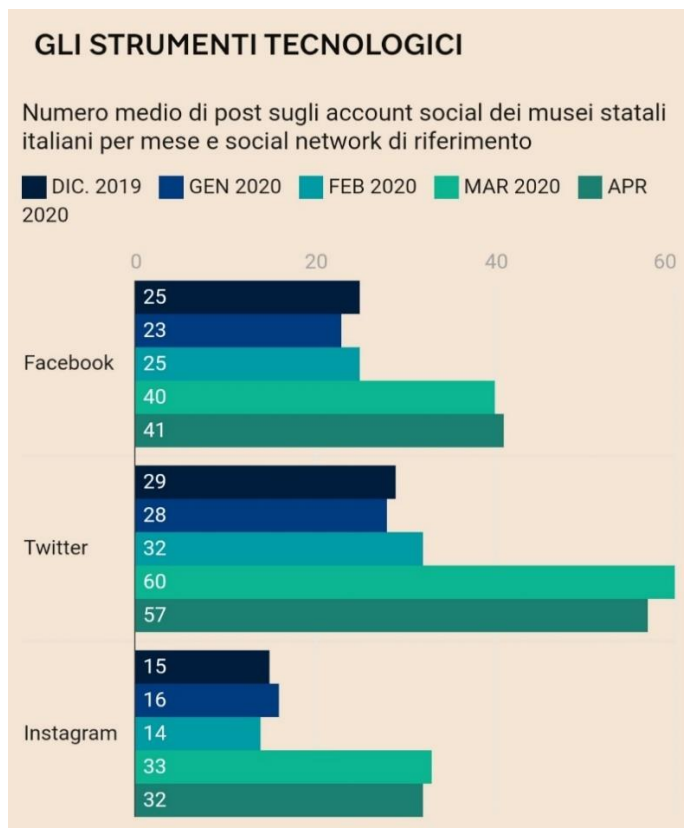
Con riferimento ai social network maggiormente utilizzati dai musei, Facebook e Instagram continuano ad essere i principali mezzi attraverso cui i musei comunicano. Si conferma la crescita nel loro utilizzo fatta registrare dal 2017, ma se per Facebook essa risulta costante ma lieve, per Instagram la percentuale di utilizzo è più che raddoppiata in soli due anni.

Grafico 5. Percentuale di utilizzo dei social network Facebook e Instagram dal 2017 al 2021 in Italia da parte dei musei.



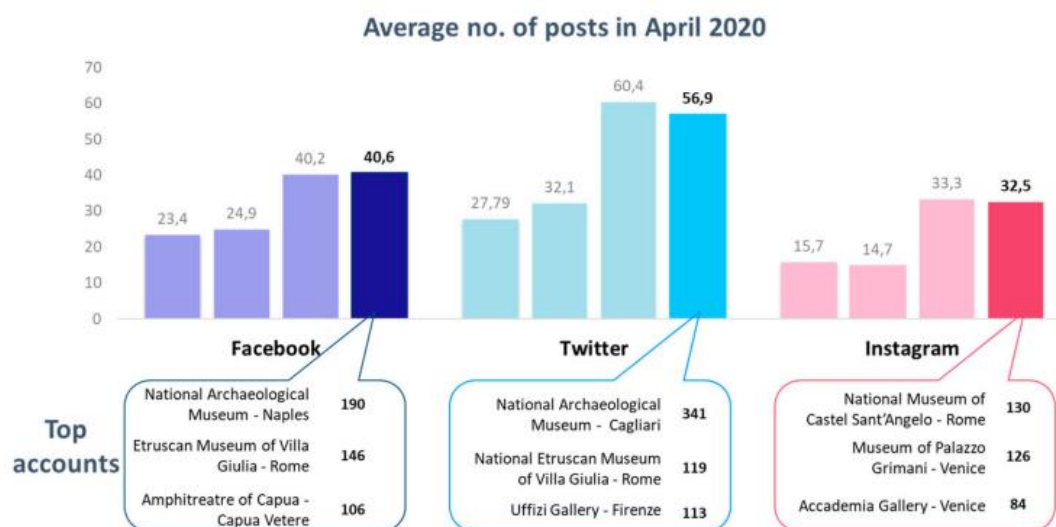
Fonte: Osservatorio PoliMi 2021.

Grafico 6. Numero medio di post al mese fatto registrare dai musei italiani su Facebook, Instagram e Twitter tra dicembre 2019 e aprile 2020.



Fonte: Il Sole 24 Ore, 2020.

Grafico 7. Media del numero di post pubblicati dai musei italiani su Facebook, Twitter e Instagram ad aprile 2020.



Fonte: Agostino et. al, 2020.



## **1.2. I vantaggi di costruire una relazione con il pubblico tramite le piattaforme social**

Come si è detto, il rapporto con l'audience è radicalmente mutato, e i social network rappresentano un terreno fertile sul quale innovare e rendere solido questo rapporto. Come scrive Broccardi (2019) in *Artribune*:

“Per i musei, dunque, i social network sono un mezzo fondamentale per attirare una parte di visitatori, in particolare la parte che altrimenti non si avvicinerebbe a queste istituzioni. Sono un’opportunità relazionale, che consente alle istituzioni che sono in grado di sfruttarla non solo di comunicare e promuovere le proprie attività con modalità al passo con i tempi, ma anche, ed è questo il vero beneficio che scaturisce dai social network, di creare una comunità con cui interagire direttamente. Ciò significa anche avere la possibilità di effettuare delle ricerche dirette sulle preferenze e i gusti del proprio pubblico, e conseguentemente offrire loro un servizio ad hoc, che soddisfi il desiderio di condividere l’esperienza, propria della parte dei visitatori “social” del museo. La condivisione comporta una reazione a catena (di condivisioni) e un incremento di interesse per l’istituzione, che verosimilmente si tramuta poi in un aumento dei visitatori, e degli introiti, e consente di porre in essere quella valorizzazione che è auspicabile vi sia.”

Essi rappresentano un validissimo strumento di marketing, tendenzialmente poco costoso, e con tre differenti applicazioni: costruire “awareness”, coinvolgere la community, costruire reti (Chung et al., 2014).

Nel primo caso, è stato più volte indicato come i social network siano particolarmente efficaci nel rendere gli utenti coscienti dell’esistenza dell’istituzione e delle diverse attività che svolge. Da un lato, per esempio, forniscono informazioni aggiuntive per l’utente, basti pensare ai vari behind-the-scenes tours, o alle attività svolte in passato dall’istituzione, spesso documentate e visibili a chiunque. In questa applicazione, la comunicazione che viene adottata è di tipo one-way: dall’istituzione all’utente, o dall’utente ad altri utenti (Chung et al., op. cit. p. 196).

Per quanto riguarda la seconda applicazione, essa rappresenta il nucleo di questa ricerca. Il termine “engagement” è un termine che varia a seconda del contesto nel quale si utilizza, che sia museale o meno. Secondo Budge e Burness (2018) una delle dimensioni del cosiddetto engagement è costituita dal momento in cui ci si riferisce ad un contesto di

apprendimento informale, o in altre parole di un apprendimento che è lontano dalle normali strutture istituzionali legate a quest'ultimo. Uno di questi casi è rappresentato proprio dal museo, il quale è fortemente legato alla nozione di “comunità di pratica e di apprendimento” (Wenger 1998). Il cosiddetto apprendimento informale infatti implica un'esperienza, un atto comportamentale, e, proprio per la sua duplice natura, intenzionale e non intenzionale, genera engagement in particolar modo quando vengono attivati il gioco, la sperimentazione, il divertimento (Budge & Burness, 2018). Per quanto riguarda l'online engagement, coinvolgere la comunità di riferimento (o comunque interagire con essa), è un'azione che richiede un impegno costante e uno sforzo creativo. In questa circostanza è implicata una two-way-communication, dove gli utenti consumatori vengono incoraggiati a interagire con i post creati dall'istituzione, e dove si instaura un dialogo tra le varie parti. Di conseguenza, i messaggi scambiati, a differenza delle semplici comunicazioni volte a costruire awareness, tendono ad essere maggiormente creativi, personali, e interattivi. Tuttavia, sebbene risulti essenziale come attività, non sempre i musei o le istituzioni culturali riescono ad espletarla. Anzi, coinvolgere l'audience, interagire con una fanbase è un'attività che molti musei sembrano reputare secondaria (Chung et al., op. cit. p. 197).

Infine, per quanto riguarda il networking, i social network agevolano notevolmente la comunicazione con i propri visitatori, sia quelli fidelizzati che quelli potenziali, e anche con stakeholders esterni. Possono essere considerati un canale di comunicazione facente capo a una “multi-way-communication” dell'istituzione, e attraverso le condivisioni, i retweet, le menzioni, è possibile costruire reti di dialogo con altre istituzioni, con le associazioni di artisti, e altri soggetti del settore. Ciò si traduce nella possibilità di imparare e prendere esempio da altre istituzioni, vedendone e studiandone i post, il linguaggio social, il sentiero di comunicazione che viene percorso (Chung et al., op. cit. p. 198). Uno studio svolto da Jiwon Suh (2022) ha inoltre dimostrato il forte legame che intercorre tra la comunicazione online e la possibilità di reperire risorse. Tant'è vero che il social media engagement diviene centrale nella comunicazione con i vari tipi di stakeholders che scambiano o forniscono tali risorse, dando la possibilità alle organizzazioni di continuare ad espletare le proprie attività. Lo studio si focalizza proprio sulle organizzazioni non profit, nello specifico sui musei e i loro canali di comunicazione, e dimostra come un'efficace multi-channel communication sia legata fortemente ad una diversificazione delle fonti di ricavo:

“[...] revenue diversification has a significantly positive relationship with all seven dependent variables: 1) the total number of communication channels, 2) the number of traditional communication channels, 3) the number of social media channels, 4) the number of Facebook posts, 5) the number of Facebook likes, 6) the number of Facebook comments, and 7) the number of Facebook shares (Suh, 2022, pp. 281 – 282).”

Un discorso altrettanto importante è quello relativo all'accountability: la necessità di un'organizzazione museale in grado di soddisfare le richieste di trasparenza provenienti dall'esterno si è fatta decisamente più pressante. Le organizzazioni non profit devono infatti risultare accountable nei confronti di donors, partner, sponsor, amministrazioni, communities. Anche in questo caso, per rispondere alle necessità di accountability degli stakeholders, le organizzazioni devono sviluppare un efficace piano di comunicazione, in modo che la comunità sviluppi un senso di fiducia e di impegno nei confronti di esse.

### **1.3. Problematiche**

Come si è detto, una prima ragione che porta i membri dello staff di un museo o di una qualsiasi organizzazione culturale ad utilizzare i social network è costituito dal fatto che si tratti di strumenti di marketing gratuiti e pratici. Infatti, utilizzare Facebook, Twitter o Instagram per la comunicazione di eventi, mostre o altre iniziative che permettono di costruire awareness è particolarmente vantaggioso, in quanto consente di ridurre notevolmente costi e tempi, fornendo informazioni pressoché istantanee a decine, centinaia, migliaia di utenti (Chung et al., op. cit., p. 195). Tuttavia, l'utilizzo dei social network comporta una serie di sfide da affrontare per qualsiasi istituzione. Di seguito se ne identificano alcune.

#### *1.3.1. Diverse tipologie di costo*

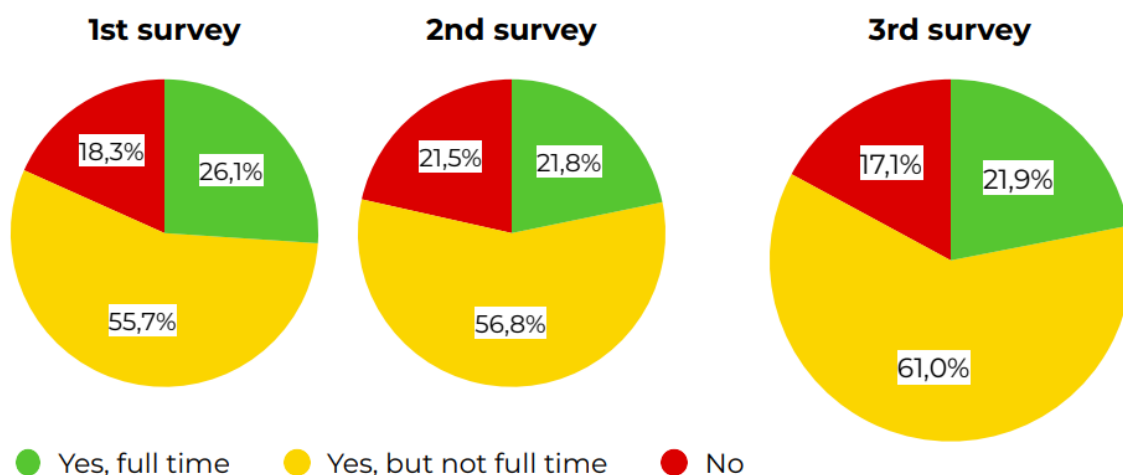
La prima caratteristica dei social network è la loro gratuità, la quale li farebbe sembrare un efficace metodo di comunicazione a costo zero. In realtà, sono ugualmente presenti altre tipologie di costo, per esempio il costo derivante dal tempo e dal personale impiegato nella gestione di questi strumenti, dato che bisogna continuamente aggiornare i post. Bisogna inoltre considerare i costi necessari alla formazione del personale, a eventuali aggiustamenti nel lungo periodo, perché i social non sono un'entità statica, ma mutano nel tempo e richiedono un aggiornamento da parte di coloro che li usano (Chung et al., op. cit., p. 199). Diversi nuovi canali di comunicazione richiedano un certo skill set, ma sono tante le organizzazioni che non possiedono al loro interno queste competenze. Di

conseguenza, esse sostengono una voce di costo nell'assumere personale qualificato o nello sviluppare tali competenze all'interno dello staff già presente, in modo da sviluppare una strategia di comunicazione. A dimostrazione di ciò vi è il fatto che una delle principali barriere all'utilizzo dei social media da parte delle organizzazioni non profit è proprio la mancanza di risorse umane (Briones et al., 2011). Le attività di gestione dei social media sono dunque time consuming e richiedono determinate competenze. Boasso e Saracino (2016), all'interno di una digressione circa le nuove figure professionali che il social media marketing ha contribuito a creare, con riferimento alla tipologia di relazione che può intercorrere tra un pubblico e un'azienda, parlano di "piani inclinati variabili": si intende cioè una relazione di tipo misto, generatasi con l'esplosione del web 2.0, che mette in crisi lo scenario di una comunicazione esclusivamente di tipo "top-down" e genera una moltitudine di relazioni diverse. C'è, ad esempio, quella "bottom-up", dove i flussi di comunicazione vanno dal singolo all'azienda; in questo caso è l'utente a dire all'azienda cosa vuole. C'è poi la relazione di tipo peer-to-peer, tipica dei forum, dei blog e dei social network, dove gli utenti partono tutti da una stessa posizione di partenza e, infine, le relazioni in cui è l'utente singolo ad avere una posizione di forza rispetto all'azienda, per svariate motivazioni, come il fatto di riuscire ad influenzare moda, gusti, pensieri, il che non permette all'azienda di avere un effettivo controllo sul suo operato, nonostante debba in qualche modo rispondere allo stimolo. Secondo i due studiosi, questo tipo di rapporto è particolarmente critico, poiché costringe l'azienda ad una reazione continua e ad una forte capacità di adattamento. La condizione preliminare affinché questa capacità esista e possa essere sfruttata è che il personale sia qualificato, che abbia qualità in materia di contatto personale in primis, e al tempo stesso una profonda conoscenza dell'azienda, dei prodotti/servizi che offre, del suo posizionamento all'interno del mercato, della tipologia di pubblico cui si vuole comunicare. Sono necessarie, inoltre, competenze legate al community management, competenze di tipo tecnologico e aggiornate sui social media. Le prime due skills sono rintracciabili più facilmente all'interno dell'azienda, mentre le altre, più difficili da reperire, sono skills che vengono acquisite dall'esterno. A livello pratico, nelle aziende industriali avviene che vi sia un mix tra le due opzioni (Boasso & Saracino, 2016). Il discorso è altrettanto valido per le aziende culturali, pur con qualche adattamento, poiché anch'esse si trovano ad affrontare il medesimo problema, e, spesso, con un livello di rischio più alto e una remunerazione del personale inferiore rispetto agli altri settori. Alcuni dati forniti dall'ICOM (Grafico 8) serviranno a ribadire questo concetto. Stando alle indagini svolte

sul personale museale impiegato in ambito digitale, è risultato che solo pochi musei possiedono uno staff impegnato full time nella gestione della comunicazione online. I dati evidenziano che il 61% dei rispondenti al sondaggio ha uno staff impiegato saltuariamente in questo ambito, mentre solo il 21,9% ha effettivamente uno staff permanente. La restante percentuale (17,1%) è relativa a coloro che non possiedono del personale apposito per la gestione di questi canali, dato che appare particolarmente sconcertante, vista l'enorme importanza strategica che questi strumenti rivestono, anche in considerazione dell'aumento cospicuo nell'utilizzo che gli italiani ne fanno (come evidenziato sopra).

Grafico 8. Percentuale di musei che possiedono (o meno) uno staff dedicato (full time, part time) all'attività digitale, a livello mondiale.

### Do you have dedicated staff for digital activities?

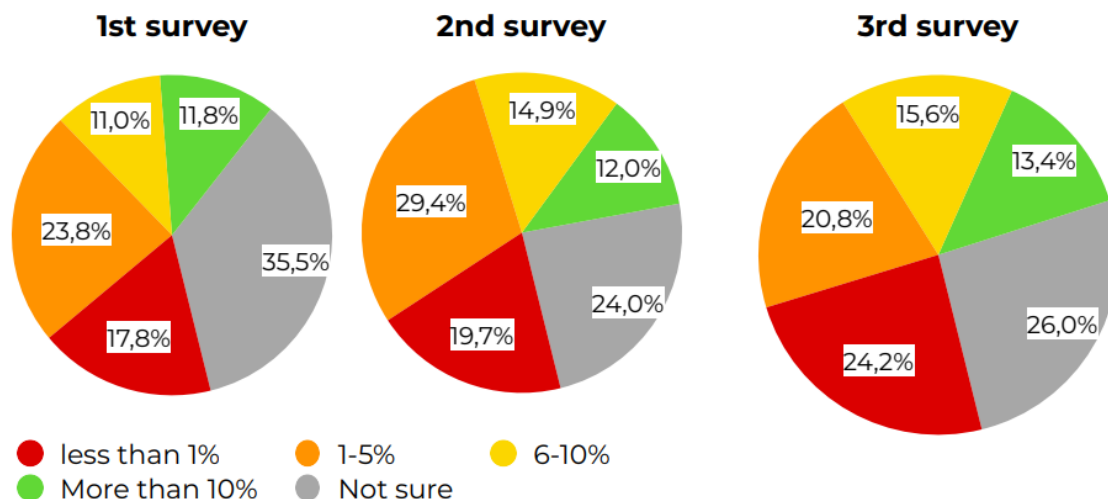


Fonte: ICOM 2021.

La motivazione risiede, molto probabilmente, in una scarsa disponibilità in termini di budget dedicato, tant'è vero che questo dato deriva da una probabile riallocazione del personale presente alla comunicazione e alle attività digitali.

Grafico 9. Percentuale sul budget totale dedicato dai musei alla comunicazione e all'attività digitale, a livello mondiale.

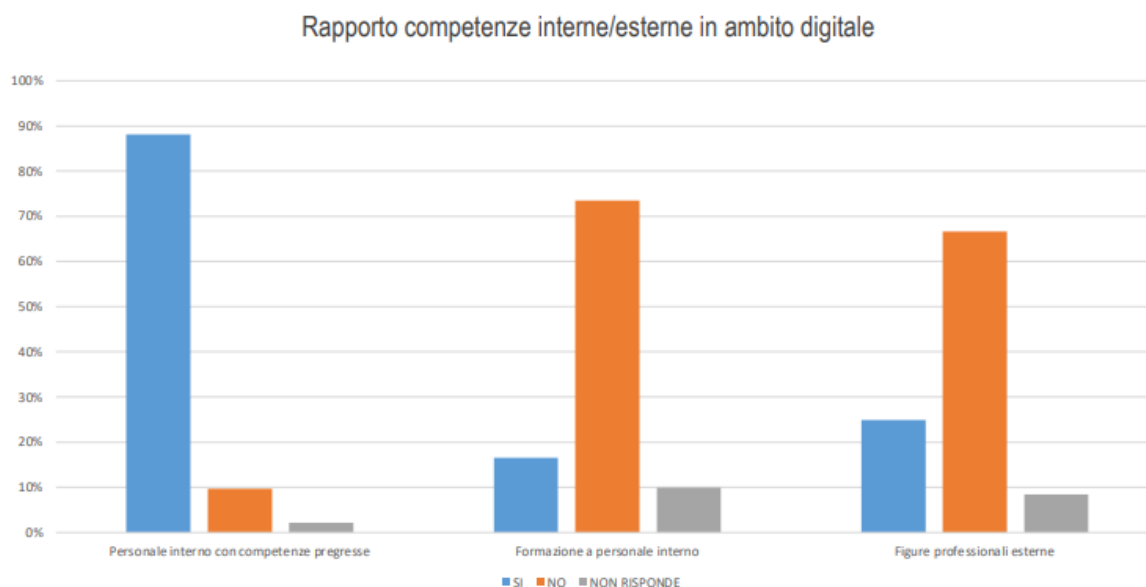
**What percentage of your overall budget is dedicated to communication and digital activities?**



Fonte: ICOM 2021.

Un'ulteriore indagine (vedere Grafico 9) effettuata dimostra che il 24% dei rispondenti spende meno dell'1% del budget totale per la comunicazione e le attività digitali, il che implica una scarsa volontà da parte dei musei nell'investire in questi strumenti. Per avere una conferma italiana di questo dato, basti vedere la provenienza e il tipo di competenze del personale impiegato nella gestione della comunicazione online dei musei in Emilia-Romagna (Grafico 10).

Grafico 10. Preferenze dei musei dell'Emilia-Romagna (esprese in percentuale) circa l'utilizzo di competenze interne (presenti o da costruire tramite formazione) o esterne in ambito digitale.



*Fonte:* Istat 2021.

Da questi grafici si evince chiaramente che i musei di questa regione preferiscano non assumere personale esterno (azione che implicherebbe dei costi maggiormente elevati), tantomeno svolgere dei corsi di formazione per il personale interno (un'altra operazione che implica dei costi importanti per qualsiasi azienda, sia in termini finanziari che di tempo). Quasi il 90% dei musei, infatti, si affida interamente alle competenze pregresse del personale interno, garantendo sicuramente un contenimento dei costi, ma trascurando la valenza strategica del social media marketing, e di un approccio effettivamente competente alla gestione dei canali di comunicazione.

### *1.3.2. Persone anziché numeri: ascoltare e dialogare con la community*

Va inoltre ricordato che il numero dei likes e dei followers non sempre corrisponde a un indicatore di successo: la ricerca del numero, infatti, non costituisce una strategia valida per un successo effettivo. Sono moltissime le pagine che presentano un numero particolarmente elevato di followers inattivi, disinteressati, fake followers. La necessità è che vi sia invece un pubblico attivo, interessato, da stimolare con intelligenza (Ferrandina, Zariello, 2012). Di conseguenza, non è sempre opportuno cambiare in corso d'opera le proprie azioni basandosi esclusivamente sui risultati che vengono evidenziati analizzando i dati provenienti dai social network. Altro problema legato alla comunicazione è il rischio

di divenire veri e propri spam, eccedendo nel numero di messaggi e stimoli per il consumatore. Il rischio è di produrre l'effetto opposto a quello desiderato, creando fastidio e compromettendo la propria online reputation (Ferrandina, Zarriello, 2012). Questo punto è particolarmente critico, specie nei momenti in cui le risorse per le organizzazioni sono scarse. Una buona comunicazione e una coltivazione della relazione con i membri della community è necessaria, poiché solo così essi potranno rimanere dei supporters veri e propri (Suh, 2022). Diviene fondamentale il tema dell'ascolto, perché è da ciò che passa il soddisfacimento di questi obiettivi. Ci si riferisce, in questo caso, al cosiddetto community management, che si fonda preliminarmente sull'ascolto delle community online. L'ascolto per ciò che concerne i social network possiede due risvolti: il primo è strategico, poiché serve ascoltare per definire la strategia e pesarla lungo l'anno; il secondo è tattico, per le attività di monitoraggio delle relazioni in tempo reale e fornire delle risposte quanto più appropriate possibili. Per quanto riguarda quest'ultimo risvolto, bisogna tenere a mente che l'ascolto dev'essere in real-time, eseguito più volte durante la giornata e distribuito su più piattaforme/siti/servizi. L'ascolto strategico è invece rivolto all'analisi del sentiment e della reputazione online di una determinata azienda. In questo caso servono dei software di retrieval e di gestione delle informazioni, oltre ad un analyst che interpreti questi dati e costruisca un documento. Naturalmente questo report va diffuso in azienda, poiché permette di organizzare meglio il proprio lavoro e diffondere quello che è il feedback dei consumatori a tutte le unità funzionali. È altrettanto importante saper scegliere cosa ascoltare, perché non tutte le voci sono in grado di fornire un dato prezioso. Infine, va sempre ricordato che l'intelligenza artificiale non è in grado da sola di comprendere tutte le sfumature del linguaggio degli users: per esempio, nessun software riesce a decodificare un messaggio ironico. Di conseguenza, la sentiment analysis va sempre svolta da un essere umano, pur con l'ovvio supporto tecnologico. Facebook, ad esempio, è stato pionieristico in tal senso: si tratta del primo social network che ha introdotto le Reaction, il cui scopo è proprio quello di facilitare un'analisi di questo tipo. E tuttavia, non sostituisce in ogni caso il lavoro di interpretazione e di decisione che dev'essere svolto dall'essere umano. E quest'ultimo, naturalmente, implica un consumo di tempo e di risorse maggiore (Boasso & Saracino, 2016). Il discorso però non si esaurisce parlando dell'ascolto: è necessario un costante dialogo (fruttuoso e basato sull'offerta reciproca di informazioni). Un possibile incentivo a quest'ultimo è il porsi delle domande circa la community che si spera di coinvolgere, ma anche il porre domande alla stessa community, per rivitalizzare la conversazione. Un'altra azione da effettuare è



il cercare di favorire quanto più possibile la co-creazione di contenuti: dare ad ogni utente la possibilità di esprimersi, magari premiandone qualcuno. Va rimarcato che, una volta che si è riusciti a instaurare un dialogo peer-to-peer, da parte di qualsiasi organizzazione dev'esserci la massima onestà, trasparenza e coerenza (Prunesti, 2013). Questa digressione sul community management è utile per comprendere come i costi legati al social media marketing non siano affatto nulli: servono una serie di competenze e di figure professionali che pochissime istituzioni culturali possiedono, è un'attività che richiede un impiego di tempo cospicuo, e, soprattutto, è un'attività dove il rischio è molto alto e il fallimento (tra tutti, la possibilità di rimanere assolutamente indifferente ai pubblici) è dietro l'angolo.

Questi punti, tuttavia, non sembrano essere percepiti come essenziali dalle organizzazioni non profit: è stato dimostrato da diversi studi precedenti uno scarso utilizzo di questi strumenti per la comunicazione con gli stakeholders e per le pratiche di networking (Saxton & Guo, 2011).

Un'altra variabile da considerare è la tipologia di pubblico che si interfaccia con le pagine dell'istituzione. Tendenzialmente ci si aspetta che il main target sia un pubblico giovane, di età compresa tra i 25 e i 34 anni, ma non bisogna trascurare il pubblico di età maggiore, che rappresenta il presente dell'organizzazione (Chung, op. cit. p. 196). Le organizzazioni non profit, infatti, sembrano essere particolarmente in difficoltà nell'individuare il proprio target di riferimento, la community a cui parlare, e ciò deriva da una mancanza di competenze e di risorse.

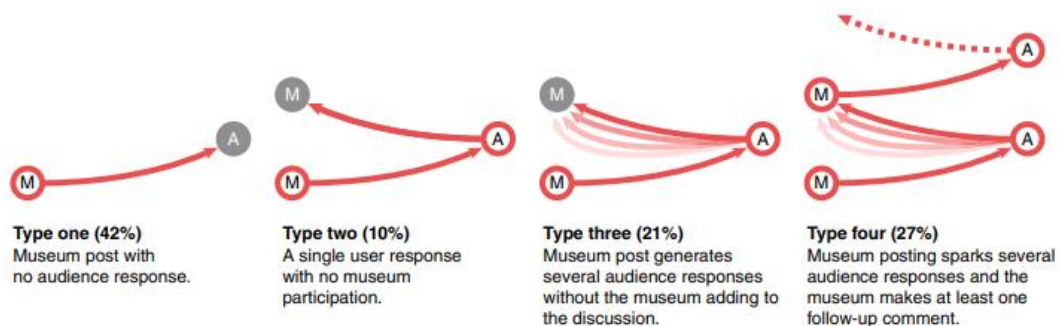
### *1.3.3. Rendere il museo aperto ai diversi pubblici*

I musei che decidono di costruire un piano di social media marketing dovranno considerare che tutto ciò implicherà una democratizzazione della comunicazione. L'idea di museo come istituzione democratica si è affermata nelle ultime decadi, a superamento di una concezione del museo tipicamente derivante dalla Rivoluzione Francese, che vedeva quest'ultimo come deputato esclusivamente alla costruzione di una memoria nazionale e alla diffusione di questa attraverso un approccio one way, ovvero knowledge-telling. Come è stato detto in precedenza, il museo e i suoi pubblici sono oggi portati a una comunicazione differente, dialogica, coinvolgente, e i social media possono sicuramente essere il terreno sul quale questi scambi si verificano. Nella letteratura che si sofferma sul concetto di museo democratico, vengono comunemente utilizzate tre nozioni

fondamentali: “inclusive museum”, “visitor centre museum”, “participatory museum”. La prima nozione si riferisce al museo in quanto garante dell’uguaglianza sociale, in risposta al museo come istituzione elitaria che legittima l’esclusione e le differenze sociali. Inoltre, fa riferimento alla possibilità che esso possa uscire dalle proprie mura, promuovendo attività, ed essendo disposto all’ascolto di idee di coloro che normalmente rimangono esclusi. La seconda, invece, sposta il focus dall’istituzione all’audience: si fa principalmente riferimento al fatto che l’esperienza di fruizione è sempre soggettiva e incontrollabile dallo staff del museo. Infine, “participatory museum”, implica non soltanto che il visitatore abbia una posizione centrale, bensì che sia incoraggiato a partecipare, a rispondere a degli input, a fornirne di nuovi (Bosello & Van den Haak, 2022). E dunque, è possibile affermare che il museo, almeno sul piano della comunicazione, è, ad oggi, un’istituzione democratica? Rispetto ad altre realtà, si può asserire che il museo è rimasto particolarmente indietro dal punto di vista della comunicazione online: risulta piuttosto conservativo nel modo di approcciarsi all’utente, prediligendo ancora una comunicazione one way che mira a informare quest’ultimo, piuttosto che a coinvolgerlo. Prendendo l’esempio di Instagram, è possibile constatare che la maggior parte dei musei, nel momento in cui pubblica un post sulla propria pagina, mostra come soggetto un oggetto della collezione o una performance. Ciò è dovuto al fatto che il principale scopo di un post Instagram a livello museale è di promuovere e informare, ovvero guidare potenziali visitatori all’ingresso. Questo dato, inserito in un discorso sull’engagement attraverso i social media, è piuttosto scoraggiante. I principali contenuti ad essere pubblicizzati sono le mostre temporanee, spesso con riferimento alle date di apertura e chiusura, mentre le collezioni permanenti vengono pubblicizzate meno di frequente. Questa è la prima tipologia di comunicazione effettuata dai musei. A ribadire quanto detto in precedenza, il secondo modo maggiormente utilizzato per comunicare da parte del museo è proprio quello definito “knowledge telling” (Hull & Scott, 2013), cioè una modalità di comunicazione unidirezionale nella quale il museo fornisce informazioni circa un oggetto, una mostra o una performance. Con Facebook il discorso appare piuttosto analogo, con un engagement ed una percentuale di risposta da parte del pubblico davvero minima. Gronemann, Kristiansen e Drotner (2015) hanno studiato le modalità con cui audience e museo interagiscono l’uno con l’altro attraverso questo social network. Dopo aver sottolineato l’incredibile crescita e la grande popolarità che Facebook è riuscito ad acquisire in questi anni, essi si soffermano sul tipo e sul livello di interazione che si riesce a sviluppare tra le due parti, con riferimento ai post pubblicati da nove musei

danesi (Figura 3). Il primo aspetto che immediatamente viene notato nel momento in cui si interagisce con un post di un museo è che, sebbene quest'ultimo sia un'unità collettiva, il suo enunciato, il suo discorso, viene percepito come individuale. In secondo luogo, però, un post non sempre riceve un feedback, una risposta, tantomeno una risposta che sia coerente all'enunciato del museo. Infatti, è stato osservato che nel 34% dei post pubblicati dai musei non vi è alcuna risposta da parte degli altri utenti. Se a questi post si aggiungono anche quelli nei quali a rispondere è il museo stesso, si arriva ad una percentuale del 42%. Il 10% dei post invece ricevono una risposta da un singolo user, senza che il museo in qualche modo replichi o porti avanti la conversazione. Ci sono poi i post che ottengono un'ampia risposta dall'audience, senza che il museo intervenga nella discussione (21%), e infine i post nei quali c'è una risposta da parte di diversi utenti, con il museo che interagisce con loro, al fine di guidare la conversazione, o di fornire delle risposte al pubblico (Gronemann et al. 2015). Da questi dati si evince chiaramente una difficoltà del museo nel costruire una vera e propria relazione col pubblico attraverso questi strumenti, oltre che delle evidenti lacune nel creare un linguaggio che sia *realmente* democratico, inclusivo e accattivante.

Figura 3. Le quattro tipologie di comunicazione tra museo e audience instaurate da nove musei danesi.



#### 1.3.4. Sfide di digitalizzazione per il post pandemia

Facendo un discorso che si sgancia dall'unità costituita dai post e che si allarga maggiormente ad una dimensione contestuale e ambientale, è da rimarcare che le sfide museali al giorno d'oggi sono decisamente collegate alla pandemia in corso. Tant'è vero, che se nelle pagine precedenti si affermava la crescita esponenziale del numero di musei che possiedono un account e del numero dei post realizzati in un periodo di "chiusura onsite e apertura online", bisogna comunque sottolineare che il passo avanti fatto durante il lockdown va continuato e va integrato con le tradizionali visite onsite, e questa è

certamente una nuova sfida. Rimane inoltre il dato impietoso circa la presenza del wifi all'interno dei musei: solo il 51% lo possiede. Anche il dato circa le interazioni non è così incoraggiante, poiché a seguito di un aumento di utenti che seguono le pagine Instagram (+7,2%, come scritto in precedenza), Facebook (+5,1%) e Twitter (+2,8%) dei musei, il livello di interazione è rimasto sostanzialmente inalterato. Ne risulta un impietoso raffronto con i musei esteri, ben più orientati al marketing rispetto a quelli italiani, e soprattutto maggiormente in grado di sfruttare il potenziale derivante dai social network.

Tabella 1. Musei e social network. Confronto fra l'Italia e il resto del mondo sulla base del rapporto tra visitatori e followers sui social media, espressi in milioni.

		Visitatori	Followers			
		2017	Twitter	Facebook	Instagram	Youtube
Estero		/mil	/mil	/mil	/mil	/000
Louvre	parigi	8,1	1,45	2,4	2,5	34,9
Museo Nazionale della Cina	pechino	8,10				
Metropolitan Museum	nyc	6,77	4,34	1,95	2,8	112,1
British Museum	londra	5,90	2,00	1,48	1,3	171,7
Tate Modern	londra	5,70	4,90	1,15	2,6	152,2
National Gallery	washington	5,20	0,23	0,84	0,32	8,7
National Palace	taipei	4,40		0,17	0,001	0,89
Reina Sofia	madrid	3,90	0,76	0,37	0,10	4,9
Centre Pompidou	parigi	3,30	1,06	0,68	0,84	5,8
Musee D'Orsay	parigi	3,20	0,69	0,81	0,58	11,1
MoMa	nyc	2,80	5,40	1,2	4,2	234,6
Smithsonian Museum	washington	2,30	2,66	0,58	0,76	28,7
Guggenheim	nyc	1,00	3,53	0,79	2,1	21,9
<b>Italia</b>						
Musei Vaticani	città del vaticano	6,43		0,21		?
Uffizi	firenze	2,20	0,03	0,05	0,25	
Palazzo Reale	milano	1,10		0,03	0,01	
Venaria Reale	torino	1,00	0,02	0,27	0,03	0,7
Egizio	torino	0,80	0,03	0,18	0,04	0,6
Triennale	milano	0,70	0,06	0,16	0,14	1,7
Muse	trento	0,60	0,01	0,09	0,01	1,5
MANN	napoli	0,50	0,01	0,03	0,04	0,05
Peggy Guggenheim	venezia	0,42	0,02	0,14	0,22	1,6
Pinacoteca di Brera	milano	0,40	0,09	0,03	0,01	0,4
MAXXI	roma	0,40	0,20	0,19	0,08	2,8
Museo del Novecento	milano	0,24	0,22	0,05	0,09	

Fonte: Artribune 2019.

#### **1.4. Esempi virtuosi/affini al caso studio considerato**

Con riferimento alle chiese che nel tempo hanno introdotto un ticket di ingresso per autofinanziarsi, Chorus rappresenta certamente il caso più famoso e più emblematico: la città dove tale fenomeno risulta più diffuso è proprio Venezia, e peraltro non è osservabile esclusivamente dai biglietti applicati dalle chiese Chorus: basti pensare alla Basilica di Santa Maria Gloriosa dei Frari, alla Basilica dei Santi Giovanni e Paolo, alla chiesa della Madonna dell'Orto, alla chiesa di San Rocco ecc.

Al Nord, in generale, c'è una maggior diffusione di questo sistema. Sono ad esempio a pagamento la basilica di San Vitale e la chiesa di Sant'Apollinare Nuovo a Ravenna; a Verona c'è un'altra associazione, denominata "Chiese Vive", la quale si occupa della gestione della basilica di San Zeno, della cattedrale di Santa Maria Assunta, di Santa Anastasia e di San Fermo Maggiore. A Firenze c'è un biglietto d'ingresso applicato a Santa Maria Novella, Santa Croce e San Lorenzo, mentre a Siena è previsto il pagamento per l'ingresso nella chiesa di Sant'Agostino e nella cattedrale di Santa Maria Assunta. Per quanto riguarda il Sud, in particolare in Sicilia, a Palermo si paga l'ingresso per le chiese di San Cataldo e di Santa Maria della Catena, a Erice sono a pagamento quattro delle quindici chiese presenti; a Matera, in Basilicata, si paga per l'ingresso per le chiese rupestri (Franceschi, 2014).


##### *1.4.1. Chiese-museo online: la Basilica dei Frari a Venezia*

Queste sono solo alcuni esempi affini al caso Chorus, esempi cioè di chiese-museo, sebbene questa definizione venga assolutamente respinta da diversi studiosi, in special modo i detrattori dell'applicazione di un biglietto di ingresso (Franceschi, 2014). Tuttavia, non sempre vi è una presenza online da parte di queste istituzioni ecclesiastiche, e, se vi è, risulta in certi casi frammentata. Rimanendo a Venezia, una delle istituzioni religiose che possiede dei canali social e un sito web (peraltro aggiornato e ricco di immagini) è proprio la Basilica di Santa Maria Gloriosa dei Frari, la quale inoltre rientrava, in passato, tra le chiese visitabili di Chorus (si fornirà un approfondimento in seguito). La Basilica possiede, oltre al sito web, quattro pagine social, di cui due collegate tra di loro attraverso dei pulsanti: una pagina Facebook, con circa 2750 "mi piace" e poco più di 3100 followers, e un canale YouTube, con 110 iscritti. La pagina Instagram, che conta pochi post e circa 680 followers, non è collegata al sito, mentre l'account Twitter risulta sostanzialmente inattivo, poiché l'ultimo tweet risale al 2019. La comunicazione che viene fatta è primariamente

informativa e promozionale: sia sul sito che nelle pagine di social network (ad esempio su Facebook) c'è molta attenzione a pubblicizzare concerti, visite guidate, ed eventualmente notizie riguardanti la Basilica. Su Instagram, il social che per eccellenza si presta alla condivisione di oggetti, allo storytelling, all'interazione con gli utenti, il linguaggio e la proposta dell'istituzione non cambia: il livello di coinvolgimento rimane basso, e viene privilegiata l'informazione e la promozione. Il canale di comunicazione che maggiormente racconta l'attività dell'ente è il canale YouTube, che viene aggiornato con i video dei concerti che si svolgono all'interno della Basilica e con diversi documentari sull'arte conservata al suo interno.

Figura 4. Sito web della Basilica dei Frari.



 Dal 1 al 30 aprile 2022, in ottemperanza alle disposizioni governative (DL 24/2022), l'accesso ai musei, istituti e luoghi della cultura e mostre, NON prevede più il possesso del cosiddetto "Green pass" (né base né rafforzato).

#### INFORMAZIONI PER LA VOSTRA VISITA ALLA BASILICA DEI FRARI:



##### ORARI, BIGLIETTI ED INFORMAZIONI

Tutte le informazioni necessarie per programmare la tua visita.



##### COME ARRIVARE

Come raggiungere i Frari dalla stazione ferroviaria o da qualsiasi punto della città.



##### COSA VEDERE

La Basilica è un scrigno di arte e fede. Ecco una selezione delle più importanti opere.



##### I CONCERTI

Segui la programmazione dei prossimi eventi e concerti nella Basilica dei Frari.



##### CALENDARIO

Controlla gli orari di apertura della Basilica per i visitatori.



##### NEWS

Eventi, concerti, appuntamenti, lavori, restauri, curiosità storiche che avvengono in Basilica.





Figura 5. Pagina Facebook della Basilica dei Frari.



**Basilica dei Frari**  
"Mi piace": 2746 · Follower: 3119

[Invia e-mail](#) [Invia messaggio](#)

[Mi piace](#) [...](#)

---

[Post](#) [Informazioni](#) [Foto](#) [Menzioni](#)

---

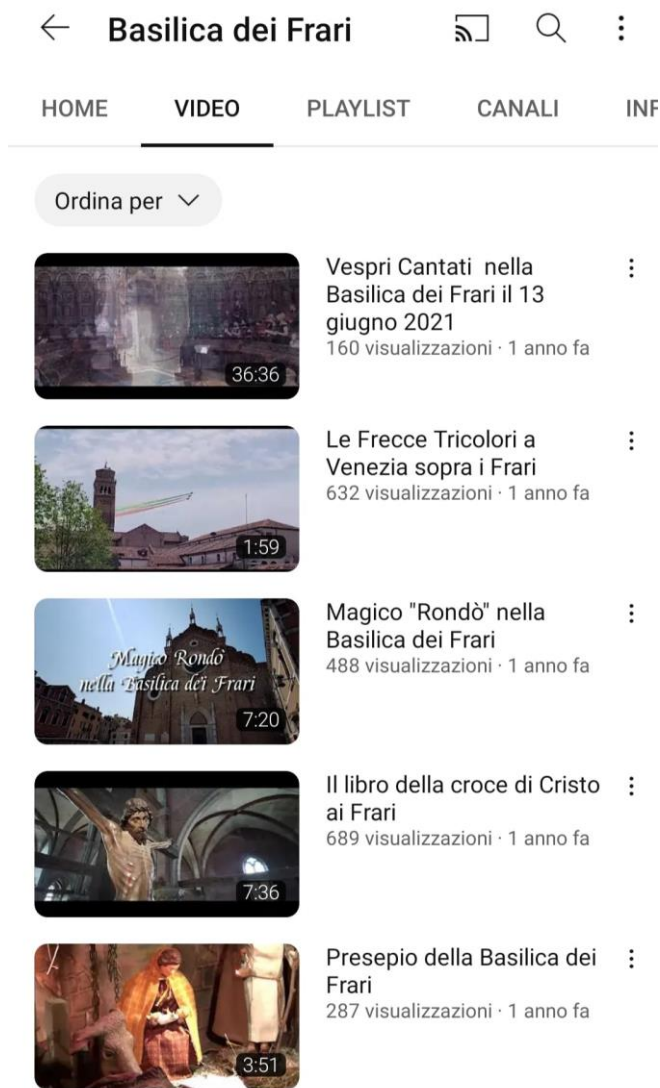
**Dettagli**

[i](#) **Pagina** · Chiesa cattolica

[☎](#) 041 272 8611



Figura 6. Pagina YouTube della Basilica dei Frari.



#### 1.4.2. L'Associazione Chiese Vive di Verona

Tra i casi citati in precedenza, il più vicino all'Associazione Chorus è certamente l'Associazione Chiese Vive di Verona, la quale svolge un'attività analoga di "valorizzazione per la tutela", con riferimento alle quattro chiese nominate prima. Anche in questo caso si parla di chiese con un ticket di ingresso e inserite all'interno di un'offerta cumulativa a un prezzo più conveniente. L'Associazione possiede una pagina web nella quale sono riportate le principali informazioni per la visita, ma è particolarmente carente per ciò che concerne l'attività sui social network, avendo all'attivo soltanto una pagina Facebook, con un seguito di circa 2000 utenti. La suddetta pagina risulta peraltro attualmente non attiva, dato che l'ultimo post pubblicato risale a marzo 2021. Anche in questo caso non viene implementata una

strategia di social media marketing che sia volta a rafforzare la relazione con l'utente coinvolgendolo nella co-creazione di contenuti: una consistente parte dei post mira ad informare circa recenti lavori di restauro delle chiese, o circa eventi organizzati. Tuttavia, appare qui più marcata la tendenza a raccontare, a fornire informazioni rispetto a opere d'arte conservate nelle chiese, e rispetto ai santi che esse raffigurano. L'interazione con gli utenti e l'incentivazione al feedback però rimangono, come spesso avviene in questi casi, sostanzialmente nulli.

Figura 7. Pagina Facebook dell'Associazione Chiese Vive.

Basilica di San Zeno

Il Complesso della Cattedrale

La Basilica di Santa Anastasia

La Chiesa di San Fermo

Verona Chiese Vive

## Associazione Chiese Vive

"Mi piace": 1933 • Follower: 2009

Mi piace Scopri di più

Post Informazioni Foto Menzioni

### Dettagli

**Pagina** · Organizzazione no-profit

[chieseverona.it/it](http://chieseverona.it/it)

Figura 8. Sito web dell'Associazione Chiese Vive.



Figura 9. Post su Facebook dell'Associazione Chiese Vive.

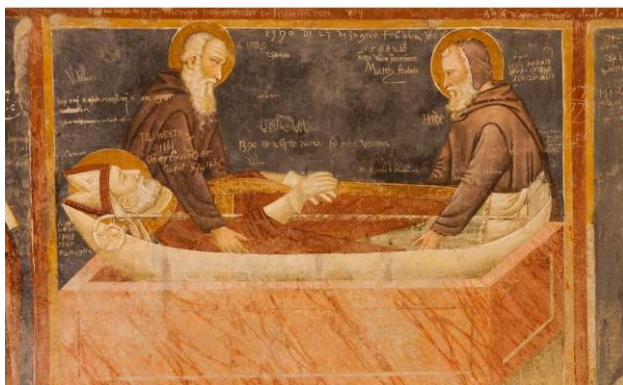
 **Associazione Chiese Vive** ...  
26 lug 2020 · 🌐

Momento d' [#arte](#) e [#spiritualità](#): raccontiamo di seguito un breve spaccato della vita di un santo o di una peculiare ricorrenza liturgica, rappresentate in alcune opere delle nostre quattro chiese storiche di Verona.

|26 LUGLIO 2020|

📌 Oggi ricordiamo SANTI BEGNINO E CARO, i due eremiti di Malcesine che si occuparono della traslazione la traslazione delle reliquie di San Zeno.

📌 Qui li vediamo raffigurati nell'atto della deposizione delle reliquie del santo Patrono, in un affresco del XIV secolo ad opera del "Secondo maestro di San Zeno" e conservato presso la Basilica.



#### 1.4.3. *Sfruttare i memes: la comunicazione online di Palazzo Grimani*

L'ultimo esempio che si vorrebbe proporre riguarda un altro sito culturale in Veneto, di nuovo a Venezia. Si tratta del Museo di Palazzo Grimani, situato nel sestiere di Castello, sede della celeberrima tribuna che conserva la collezione di Domenico Grimani. Il Museo si è particolarmente distinto per la sua comunicazione online, con riferimento sia alla sua presenza attiva, sia al linguaggio utilizzato. Il Museo non possiede un proprio sito ufficiale, ma è inserito all'interno del sito del Polo Museale Veneto, dove si trovano le informazioni necessarie per la visita, i contatti, il luogo di ubicazione, le mostre, gli eventi, i servizi di prenotazione. Per ciò che concerne i canali social, il Museo possiede una pagina propria su Facebook, Instagram e Twitter. La comunicazione online di questo Museo durante il periodo di lockdown è dimostrativa di quanto si è affermato in precedenza, e cioè del trend sviluppatosi in

tutto il mondo che ha portato i musei chiusi onsite ad aprirsi online e raddoppiare, in un solo mese, il numero dei post. Nel Grafico 7 che si è proposto in precedenza, il Museo viene menzionato al secondo posto in Italia per post pubblicati nel mese di Aprile (ben 126), su Instagram, dietro al solo Museo di Castel Sant'Angelo di Roma, e davanti (di parecchio, anche) alle vicine Gallerie dell'Accademia. Si può dunque comprendere che, perlomeno rispetto ai casi considerati sinora, il Museo di Palazzo Grimani si colloca più avanti nella gestione della comunicazione online. Certamente ciò è in parte dovuto alla natura esclusivamente museale dell'istituzione, che non deve sottostare a necessità di tipo religioso culturale; tuttavia, è innegabile che si tratti di un Museo la cui presenza online è molto più assidua rispetto a diversi musei veneziani, e che il linguaggio utilizzato sia quantomeno differente, peculiare. Proprio il linguaggio utilizzato, il "tono di voce" del Museo di Palazzo Grimani è l'altro punto su cui occorre soffermarsi. Esso, infatti, sembra delegare lo storytelling museale e la comunicazione "seria" di eventi e mostre soprattutto al canale Twitter, che presenta un linguaggio classico, tradizionale, informativo. Su Facebook, e su Instagram soprattutto, il registro viene adattato al tipo di audience, e vengono utilizzati i memes come mezzo comunicativo. La scelta appare appropriata, considerando il fatto che sono proprio i post che hanno come oggetto un meme a creare una discussione, a generare una reazione da parte del pubblico, con il Museo che talvolta interviene nella discussione, dando vita al tipo di comunicazione teorizzato da Groenmann (2015) e descritto in precedenza.



Figura 10. Pagina Twitter del Museo di Palazzo Grimani.



## MuseoPalazzoGrimani

@PalazzoGrimani

Pagina Twitter del Museo Nazionale di Palazzo Grimani  
Direzione Regionale Musei Veneto Ministero della  
Cultura

📍 Venezia, Castello 4858 - Italy

🔗 [polomusealeveneto.beniculturali.it/musei/  
museo-di...](http://polomusealeveneto.beniculturali.it/musei/museo-di...)

📅 Iscrizione: dicembre 2011

1.816 Following 2.816 Follower

Nessuno dei tuoi following segue questo account

Tweet e risposte   **Contenuti multimediali**   Mi piace



**MuseoPalazzoGrimani** @Palazz... · 05 ott ⋮

In occasione di **F@mu** - Giornata delle Famiglie al **#Museo**, il 9 **#ottobre** **#PalazzoGrimani** vi accoglie con un percorso di scoperta secondo il tema proposto quest'anno: "diversi ma uguali"

🕒 10-19

◆ **ingresso gratuito su prenotazione**

Figura 11. Post su Facebook del Museo di Palazzo Grimani.



Figura 12. Post su Instagram del Museo di Palazzo Grimani.





## CAPITOLO II

### **La letteratura scientifica del contesto del social media marketing per la cultura**

#### **2.1. Social Media Marketing d'azienda**

Per quanto concerne la letteratura esistente esaminata, essa mette in evidenza prospettive diverse sul modo in cui il museo utilizza i propri canali social e sull'evoluzione che questi ultimi stanno affrontando in tempi recenti (con riferimento in particolare ai musei italiani, nonostante il consistente ritardo accumulato, rispetto agli altri musei europei in termini di digitalizzazione e innovazione). Il Social Media Marketing è stato definito nel Capitolo I come “la gestione della comunicazione integrata su tutte le diverse piattaforme che il Web 2.0. ha messo e mette continuamente a disposizione” (Ferrandina, Zarriello, 2012, p. 30); un'altra definizione proposta dalla letteratura revisionata è quella di Social Media Marketing riferendosi a “l'uso dei social media con le loro tecnologie, canali e software per creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per gli stakeholders dell'impresa o dell'organizzazione” (Tuten & Solomon, 2020, p. 16). Esiste una vasta letteratura sull'argomento applicato al contesto aziendale – commerciale, che si focalizza principalmente sulla costruzione di un dialogo col cliente fondato (a livello preliminare) sull'ascolto da parte dell'azienda, e sulle tecniche, i software e le azioni strategiche da utilizzare per raggiungere tale fine (Ferrandina, Zarriello, 2012; Prunesti 2013; Boasso, Saracino 2016, Tuten, Solomon, 2020).

#### **2.2. Social Media Marketing per la cultura**

Per quanto concerne la letteratura esistente finora esaminata, essa mette in evidenza prospettive diverse sul modo in cui il museo utilizza i propri canali social e sull'evoluzione che questi ultimi stanno affrontando in tempi recenti (con riferimento in particolare ai musei italiani, nonostante il consistente ritardo accumulato, rispetto agli altri musei europei in termini di digitalizzazione e innovazione). Inoltre, essa indaga i social media quali strumenti di marketing ormai necessari e fondamentali, in quanto prima forma di contatto immediato col cliente (Agostino D., Arnaboldi M., Lampis A., 2020). L'idea di un museo aperto ad ogni tipo di pubblico, di un museo sempre più accogliente viene messa spesso al centro delle ricerche effettuate (Bosello, Van den Haak, 2022). Tale enfasi posta sul concetto di partecipazione si basa su un altro concetto

molto presente nella letteratura esaminata, quello di engagement (Kidd, 2011; Chung, Marketti, Marie Fiore, 2014; Gronemann, Kristiansen, Drotner, 2015; Amitrano, Gargiulo, Bifulco, 2018). Tuttavia, il Social Media Marketing non è soltanto uno strumento che si ferma al solo soddisfacimento delle necessità relazionali col proprio pubblico: sicuramente, questa pare una finalità primaria, ma implica in ogni caso delle importanti conseguenze, impattanti (in maniera positiva) sulla vita delle organizzazioni culturali che ne fanno uso. Esistono quindi studi che dimostrano come un utilizzo efficace di tali strumenti possano diversificare i ricavi ottenuti dalle organizzazioni culturali (Suh, 2022), e ricerche che mirano a dimostrare come i musei grazie ai social media possano diventare un punto di riferimento all'interno di un territorio, qualora riescano effettivamente a instaurare una comunicazione multilaterale (Ruggero, Lombardi, Russo, 2022).

Un'altra tipologia di letteratura da menzionare è quella che concerne l'utilizzo dei singoli social media e social network, che guida l'utente a un utilizzo quanto più efficace degli stessi, e risulta essere anch'essa molto vasta. Data l'importanza di questi strumenti e, al tempo stesso, lo scarso utilizzo strategico che ne viene fatto, molti studi e ricerche sull'argomento si pongono come modelli, riferimenti, guide da adottare (De Gottardo et al., 2014; Mandarano 2019). Queste ricerche contribuiscono anche a definire il tipo di linguaggio utilizzato dai musei nel comunicare e di conseguenza le diverse modalità di storytelling museale (D'Amore, 2014). Diversi studi integrano queste discussioni con una accurata definizione del tipo di relazione che viene ad instaurarsi con i propri fan online; solitamente tali ricerche si basano su una data analysis effettuata su un singolo profilo/pagina in una singola piattaforma. Gli studi revisionati circa l'engagement del pubblico, la co creazione di contenuti, dunque, si differenziano sulla base del contesto museale e sulla base della piattaforma utilizzata. Facebook rappresenta ad esempio un social network ormai essenziale, utilizzato pressochè da ogni organizzazione culturale, ed è uno strumento nel quale questo rapporto di co costruzione tra museo e audience è presente (Gronemann, Kristiansen, Drotner, op. cit. p. 174). Per quanto riguarda la letteratura che si è soffermata su Instagram, essa contribuisce a definire una base teorica circa il comportamento del consumatore dinanzi al singolo oggetto, cioè al post pubblicato dal museo (Budge, Burness, 2018), passando poi anch'essa per la definizione del rapporto generale tra museo e audience, e su come rendere il museo più aperto verso tutti (Bosello, Van den Haak, op. cit.). La letteratura riguardante Twitter invece si

sofferma sulla sua capacità di connettere diverse aziende, di creare tendenza, di lanciare messaggi brevi e istantanei, come si può ravvisare nelle opere citate in precedenza. Gerrard, Sykora, Jackson (2017) hanno inoltre valutato i Tweet come lo strumento maggiormente adatto nel valutare le capacità del museo di “ispirare” il suo pubblico.

TripAdvisor chiaramente rappresenta un caso diverso, trattandosi di una piattaforma il cui scopo è facilitare la scelta (di visita, in questo caso) di diversi utenti basandosi sulle esperienze effettuate da altri utenti (Gursoy, Del Chiappa, Zhang, 2018). La letteratura qui revisionata mette in luce quindi l'utilità della piattaforma nel guidare verso la destinazione, nell'indirizzare il turismo. Inoltre, essa si sofferma sulla possibilità di condurre, tramite questo strumento, una sentiment analysis del proprio bacino d'utenza (Valdivia, Luzòn, Herrera, 2017).

Infine, ci sono gli studi che dimostrano l'impatto della pandemia Covid 19 sull'attività online delle istituzioni culturali, accelerando notevolmente il progresso tecnologico digitale all'interno di queste organizzazioni, e moltiplicando i contenuti online delle stesse (Agostino, Arnaboldi, Lampis, 2020).

### **2.3. Letteratura sull'Associazione Chorus e affini**

Per ciò che concerne l'Associazione Chorus, la letteratura si sofferma principalmente sul modello di circuito museale che essa è riuscita a creare negli anni, a partire dal 1997, data della sua nascita, e sulle modalità di conservazione e valorizzazione del patrimonio conservato nelle chiese (Tamma, Sartori, 2017). Inoltre, i diversi studi revisionati pongono al centro la questione dell'accesso a pagamento nelle chiese, situazione che riguarda Venezia, ma anche altre città, come Verona, Firenze, Napoli, perlopiù soffermandosi su problematiche relative alla vendita dei biglietti, alle diverse posizioni conflittuali che da ciò vengono generate, come ad esempio il soffocamento della preghiera all'interno delle chiese, dovuta alla marginalizzazione dei fedeli nelle stesse (Franceschi, 2014).

Non si fa tuttavia riferimento, all'interno di questi articoli, al Social Media Marketing dell'Associazione, e a come essa possa sfruttare i propri canali di comunicazione per sviluppare un legame forte col proprio pubblico. L'approccio ad alcuni social network da parte dell'Associazione è infatti relativamente recente (ad esempio, sebbene la pagina Facebook sia nata nel 2009, e conti oltre 5000 “mi piace”, la pagina Instagram è stata

creata soltanto nel 2019).

## CAPITOLO III

### Research question e metodologia utilizzata

#### 3.1. Research question

Lo scopo della ricerca è quello di indagare le modalità di comunicazione online utilizzate dall'Associazione Chorus di Venezia, associazione che dal 1997 si occupa di gestire diverse chiese veneziane al fine di assicurarne l'apertura e la valorizzazione, all'interno di un panorama radicalmente mutato a causa della pandemia di Covid-19. Al tempo stesso, lo studio si propone di definire quali sono le modalità attraverso cui l'Associazione Chorus può creare e costruire un rapporto che implichi maggior coinvolgimento dei propri pubblici attraverso l'utilizzo di social network come Facebook, Instagram e Twitter.

#### 3.2. Metodologia e raccolta dei dati

Lo studio effettuato si basa su una matrice teorica relativa al social media marketing, cui si aggiungono i dati secondari generali sull'utilizzo dei social network da parte dei musei italiani e stranieri, per poi restringere il campo al caso dell'Associazione Chorus, richiamando in questo caso dati già presenti sui profili aziendali, ad esempio quelli forniti dal sito web dell'organizzazione. Altri dati secondari che sono stati reperiti sono quelli relativi alle rilevazioni contabili (inclusi i dati compresi nella nota integrativa e nella relazione sulla missione). Invece, la raccolta dei dati primari, date le necessità sollevate dall'argomento qui affrontato, è stata eseguita interamente online, e le informazioni estrapolate sono state utilizzate al fine di una duplice analisi, qualitativa e quantitativa. La raccolta è stata effettuata durante il mese di novembre 2022.

##### 3.2.1. *Dati qualitativi*

È stata svolta una ricerca qualitativa circa il rapporto che l'Associazione sviluppa con la propria community, attraverso i feedback (seppur presenti in numero molto limitato) dei followers. Inizialmente, dalla pagina Google aziendale sono state estrapolate diverse informazioni che definiscono il quadro, ovvero quelle concernenti il mezzo tecnologico tramite cui il pubblico raggiunge l'azienda (attraverso quali dispositivi) e quelle circa le keywords maggiormente utilizzate per effettuare la ricerca.

Si è poi passati ad un'analisi qualitativa condotta sui social network utilizzati dall'Associazione, al fine di valutare le modalità attraverso cui Chorus comunica con i

suoi utenti, il suo tono di voce, e, in secondo luogo, il livello di engagement degli stessi, i loro feedback e i loro eventuali bisogni. Per reperire queste informazioni è stata svolta un'indagine sul materiale pubblicato dall'Associazione su Facebook, Twitter e Instagram, basandosi sul trimestre agosto – settembre – ottobre 2022.

Ulteriori dati qualitativi relativi ai social network sono stati reperiti dagli Insights di Facebook (nel capitolo successivo si fa riferimento ad un'analisi "interna", per la quale è stato necessario accedere alle credenziali dell'Associazione) i quali permettono di conoscere la tipologia di pubblico che si interfaccia con l'Associazione, e al tempo stesso di effettuare questa valutazione anche per Instagram (poiché i due social network fanno oramai parte della stessa azienda). I dati demografici sono stati analizzati anche rispetto alle visite effettuate al sito web di Chorus, ed è stata effettuata una comparazione tra i dati primari provenienti dalla ricerca e i dati secondari provenienti dall'Annuario del turismo del Comune di Venezia (anni 2019 – 2020). Infine, si è reso necessario raccogliere gli user generated content provenienti dal sito di recensioni TripAdvisor, sul quale sono presenti tutte le chiese dell'Associazione. Quest'ultimo rappresenta uno strumento utile per Chorus e per i musei in generale, poiché le online reviews rappresentano un'importante fonte di informazioni da inserire all'interno del loro sistema di autovalutazione (Alexander et al., 2018). Inoltre, le recensioni online rappresentano una fonte di informazioni utili anche al visitatore che deve decidere una destinazione, un luogo da visitare (Gursoy et al., 2018). Al fine di estrapolare queste informazioni sono state analizzate le recensioni pubblicate dagli utenti per ogni chiesa del circuito Chorus, ad eccezione di quelle di San Giovanni in Bragora, entrata solo in estate all'interno del circuito e per questo ancora da valutare. Sono state prese in considerazione tutte le recensioni presenti sul sito fino all'Agosto 2022 in lingua italiana ed inglese, che rappresentano una fetta maggioritaria sulle recensioni totali. È stato poi effettuato un raggruppamento dei temi maggiormente affrontati dagli utenti per ogni singola chiesa, andandone a identificare le caratteristiche, i consigli di visita, gli aspetti negativi e altre questioni che è stato possibile individuare da questi contenuti, creando una tabella per ogni chiesa del circuito. Infine, si è voluto incorniciare questi quattro campi nella riflessione teorica già effettuata da Riva e Agostino (2022).

### *3.2.2. Dati quantitativi*

Anche i dati quantitativi sono stati raccolti attraverso il pannello Insights delle varie piattaforme. Ciò ha consentito l'indagine di dati numerici circa il numero effettivo dei followers dell'associazione, la visibilità che quest'ultima riesce a ottenere sulle varie piattaforme e l'interazione che si sviluppa sotto ogni contenuto (numero di "mi piace", numero di commenti, condivisioni e salvataggio dei post), sia per ciò che concerne quelli creati appositamente e interamente dall'associazione, per promuovere se stessa e raccontarsi al suo pubblico, che per i contenuti condivisi dall'Associazione che sono stati creati da altre pagine, di cui l'Associazione si è servita per promuovere eventi, per ulteriore pubblicità o semplicemente per fare networking. Su Twitter l'analisi si è concentrata sui mesi di luglio e ottobre 2022, due mesi nella quale l'Associazione è stata maggiormente attiva su questo social network. I dati raccolti e studiati sono quelli riguardanti il numero di visualizzazioni dei tweet, il numero di interazioni, il tasso di interazione, il numero di risposte, il numero di "mi piace", il numero di clic sul profilo, il numero di clic sull'URL, il numero delle espansioni per maggiori dettagli, il numero di clic sull'hashtag. Su Facebook sono stati presi in considerazione i dati circa la copertura dei post nei mesi di settembre e ottobre, oltre che i dati circa il numero di nuovi "mi piace" alla pagina, per dare un riscontro numerico alle affermazioni fatte circa l'attività costante di Chorus nel suddetto mese, che non verrà più confermata nei mesi successivi. Anche per Instagram sono stati utilizzati i dati provenienti dal pannello Insights, con una particolare attenzione al numero dei nuovi followers del trimestre agosto – settembre – ottobre 2022, per dare evidenza della crescita costante della community su questo social network.

Anche nell'analisi quantitativa della pagina Google dell'Associazione sono state usate le credenziali d'accesso fornite dalla stessa, e gli indicatori quantitativi che sono stati utilizzati in questo caso sono quelli relativi al numero di visualizzazioni effettuato dai vari dispositivi (Grafico 13), il numero di clic che indirizzano al sito web dell'Associazione (Grafico 12), il numero di interazioni (dati sempre riferiti al trimestre agosto – settembre – ottobre).

Questi dati forniscono degli indicatori di performance semplici da ottenere e utili per valutare l'intensità della presenza online di Chorus e i suoi risultati in termini di seguito. Tuttavia, come si vedrà nel capitolo successivo, la comunicazione dell'Associazione è piuttosto discontinua, e ciò potrebbe compromettere ogni sforzo di costruzione di una

reale fanbase.



## CAPITOLO IV

### **Il caso dell'Associazione Chorus di Venezia: tutela, valorizzazione, apertura**

#### **4.1. Breve identikit dell'organizzazione: storia, mission, pubblici**

Al fine di sviluppare una trattazione quanto più completa ed esaustiva circa l'Associazione Chorus, mi sembra utile descrivere brevemente il contesto storico all'interno del quale essa nasce, la sua mission, le sue peculiari caratteristiche e alcune problematiche che la attraversano. Già Tamma e Sartori (2017) hanno in precedenza pubblicato un articolo che affronta questi aspetti e che verrà qui opportunamente integrato; dall'anno di pubblicazione del suddetto articolo, infatti, l'Associazione si è costantemente evoluta, ha subito (come tutte le altre organizzazioni) gli effetti della pandemia di Covid 19, ha modificato i suoi assetti (sia per quanto riguarda le chiese appartenenti al circuito che per quanto riguarda il personale impiegato), ha aperto nuovi canali di comunicazione online.

L'Associazione per le Chiese del Patriarcato di Venezia nasce nel 1997 da un'idea di Don Aldo Marangon e di altri parroci, al fine di:

1. Garantire l'apertura costante di diverse chiese veneziane ed evitarne il degrado in un contesto particolarmente difficile. La situazione delle chiese Veneziane nei primi anni Novanta risultava infatti decisamente critica: la città stava già attraversando uno spopolamento, che impattava sul numero di fedeli presenti. Inoltre, come viene ancora riportato da Tamma e Sartori, lo Stato aveva notevolmente tagliato i finanziamenti per il patrimonio culturale, e il Concilio della Città di Venezia non era più deputato a garantire contributi per gli istituti di culto. Ciò implicava il rischio concreto che le chiese non fossero più in grado di autofinanziarsi, di garantire il restauro delle numerosissime opere conservate al loro interno, e, in ultima analisi, semplicemente di rimanere aperte (eccezion fatta per le cerimonie religiose).
2. Contribuire alla tutela, alla valorizzazione e al restauro del patrimonio artistico e architettonico delle chiese della città di Venezia e delle altre chiese del Patriarcato (Chorus, 2022).

Per conseguire questi obiettivi, l'associazione "provvede ad assicurare loro (riferimento alle chiese) un'adeguata custodia, a garanzia dell'integrità del patrimonio d'arte e di storia in esse contenuto ed a garantire una loro più prolungata apertura al pubblico, dotandole dei supporti idonei a favorirne la conoscenza da parte dei fedeli e dei visitatori". Chorus si impegna inoltre a fornire un'opportunità di lavoro per coloro che vogliono partecipare a questa operazione di salvaguardia e valorizzazione del patrimonio in sua custodia (Chorus, 2022).

L'Associazione ha quindi implementato un vero e proprio network di chiese, ognuna con un diverso status, con diverse problematiche e diverse entrate. Chorus si impegna a tenere aperte regolarmente le sue diciassette chiese, a effettuare i servizi di guardiania, di pulizia, di illuminazione, fornendo informazioni sulle stesse e sulle opere custodite al loro interno ai visitatori. Questi servizi servono a tutelare un patrimonio dal valore inestimabile: le chiese potrebbero essere definite il più "autentico" museo veneziano (si parla infatti di un vero e proprio "museo diffuso"), con opere di grandissimo valore ed importanza storica, che poco o nulla hanno da invidiare ai capolavori conservati nei musei veneziani e che furono realizzate appositamente per i luoghi che le ospitano. Inoltre, essi forniscono una base sulla quale costruire delle visite turistiche, e, di conseguenza, valorizzare lo stesso patrimonio, pur nel rispetto della sacralità del luogo: va ricordato, infatti, che le visite turistiche sono sospese durante le funzioni religiose (Tamma & Sartori, op. cit., pp. 568 – 569). Per visitare le chiese Chorus e usufruire delle informazioni fornite dall'Associazione viene richiesto un contributo di 3 euro all'ingresso. Tale contributo è applicato esclusivamente sui visitatori, non sui fedeli. Inoltre, il circuito si fonda sulla solidarietà tra le chiese che vi appartengono: i contributi vengono utilizzati in primis per pagare il personale, in secondo luogo per finanziare l'intero circuito e ciò che ne consegue (pulizia, illuminazione, ecc.). Ciò significa che i contributi incassati dalle chiese maggiormente visitate e più conosciute serviranno anche a finanziare i servizi per le chiese che non godono dello stesso status. Inoltre, all'interno del sito è presente l'elenco dei possibili interventi di restauro e manutenzione che è possibile effettuare proprio grazie agli introiti derivanti dal ticket di ingresso.

Il circuito Chorus diviene così un esempio di "network virtuoso e sostenibile", che vanta il raggiungimento di diversi risultati: un'apertura continua e costante di chiese storiche veneziane; la salvaguardia e la custodia delle stesse; la costruzione di un'offerta culturale;

una maggior valorizzazione delle chiese meno conosciute; un lavoro per una ventina di operatori (Tamma & Sartori, op. cit., pp. 568 - 569).

È comunque necessario puntualizzare che l'implementazione di un sistema di bigliettazione all'interno delle chiese ha più volte suscitato critiche e sdegno, e che esiste una letteratura dai toni fortemente contrari all'utilizzo di questo espediente all'interno delle chiese e alla "musealizzazione" delle stesse. Le critiche mosse riguardano perlopiù il fatto che viene privilegiato l'aspetto turistico - culturale della chiesa e non l'aspetto per la quale essa è nata, cioè quello culturale. Tant'è vero che sono diverse le chiese nella quale ai religiosi viene concesso solamente un piccolo spazio come luogo di preghiera (ad esempio la Cappella del Santissimo), in favore delle visite turistiche. Un'altra critica che viene sollevata è quella riguardante lo scoraggiamento degli stessi turisti a visitare le chiese d'arte dinanzi al pagamento di un ticket di ingresso, dato che molti di questi rinunciano alla visita per motivazioni economiche o di principio. Tuttavia, è altrettanto innegabile che:

“Il pagamento di un ticket, laddove previsto, contribuisce, almeno in parte, al reperimento dei fondi necessari alla conservazione dell'edificio, alla sua migliore gestione ed alla sua valorizzazione (consentendo, in particolare, di far fronte ai costi, spesso ingenti, derivanti da una adeguata regolamentazione del flusso dei visitatori nelle chiese di maggiore rilevanza storica e artistica). Del pari, non si discute la necessità, per chi gestisce gli edifici di culto, di disporre di risorse economiche per procedere a continui restauri, o per garantire le esigenze della custodia e della sicurezza degli edifici sacri” (Franceschi, op. cit. p. 19).

Il circuito Chorus, all'anno 2022, include le seguenti chiese:

1. Santa Maria del Giglio;
2. Museo d'arte sacra di Santo Stefano;
3. Santa Maria Formosa;
4. Santa Maria dei Miracoli;
5. San Giovanni Elemosinario;
6. San Polo;
7. Museo e cripta di San Zaccaria;
8. San Giacomo dall'Orio;
9. San Stae;

10. Sant'Alvise;
11. San Pietro di Castello;
12. Santissimo Redentore;
13. Santa Maria del Rosario (o Gesuati);
14. San Sebastiano;
15. San Giobbe;
16. Santa Maria del Carmelo (o Carmini);
17. San Giovanni in Bragora.

Un andamento degli ingressi di tali chiese aiuterà a comprendere quali sono le chiese maggiormente visitate e quali, invece, registrano una presenza molto limitata; vengono qui mostrati soltanto i dati fino all'anno 2019, che consentono di reperire informazioni all'interno di un contesto di attività ordinario, di apertura, quello appunto precedente alla pandemia.

Tabella 2. Andamento ingressi dell'Associazione Chorus, espresso in numero di visitatori annuali per chiesa, con variazioni (esprese in percentuale) tra gli anni 2019 e 2015 e gli anni 2019 e 2018.

### 7 - Chiese con biglietto circuito Chorus

	2015	2016	2017	2018	2019	Var. % 19/15	Var. % 19/18
<i>Santa Maria del Giglio</i>	15.827	16.141	17.030	18.479	18.054	14,1%	-2,3%
<i>S. Stefano</i>	10.105	8.223	9.143	11.155	12.268	21,4%	10,0%
<i>Museo d'Arte Sacra</i>							
<i>Santa Maria Formosa</i>	12.658	12.646	13.477	15.152	13.587	7,3%	-10,3%
<i>Santa Maria dei Miracoli</i>	31.482	29.450	34.465	31.685	29.353	-6,8%	-7,4%
<i>San Giovanni Elemosinario</i>	5.472	4.567	5.138	4.500	3.502	-36,0%	-22,2%
<i>San Polo</i>	20.768	20.406	22.686	21.453	18.648	-10,2%	-13,1%
<i>San Giacomo dell'Orio</i>	12.271	12.343	12.135	12.007	9.978	-18,7%	-16,9%
<i>San Stae</i>	7.951	5.758	5.579	5.515	4.530	-43,0%	-17,9%
<i>Sant'Alvise</i>	6.515	7.330	7.379	8.016	7.163	9,9%	-10,6%
<i>San Pietro</i>	8.887	8.656	10.394	9.332	9.005	1,3%	-3,5%
<i>Ss. Redentore</i>	15.177	15.261	15.062	15.327	13.966	-8,0%	-8,9%
<i>Gesuati</i>	16.665	15.707	14.924	16.543	15.402	-7,6%	-6,9%
<i>San Sebastiano</i>	19.308	16.234	13.823	17.204	18.424	-4,6%	7,1%
<i>San Giobbe*</i>				709	2.183		207,9%
<b>TOTALE</b>	<b>183.086</b>	<b>172.722</b>	<b>181.235</b>	<b>187.077</b>	<b>176.063</b>	<b>-4,6%</b>	<b>-5,9%</b>
<i>Ingressi gratuiti</i>	6.843	5.328	5.407	6.236	7.136	4,3%	14,4%
<b>TOTALE VISITE</b>	<b>189.929</b>	<b>178.050</b>	<b>186.642</b>	<b>193.313</b>	<b>183.199</b>	<b>-4,3%</b>	<b>-5,2%</b>

\* Dal 5 luglio 2014 al 24 settembre 2018 la chiesa di San Giobbe è rimasta chiusa per restauri. È stata aperta per la visita artistica dal 24 settembre al 30 novembre (da lunedì a sabato dalle 10.30 alle 14.00).

Fonte: Chorus – Associazione per le chiese del Patriarcato di Venezia.

I dati, è bene specificarlo, non includono gli ingressi fatti registrare nel Museo d'arte Sacra e cripta di San Zaccaria, anch'esso gestito da Chorus, nella chiesa dei Carmini e nella chiesa di San Giovanni in Bragora (entrati nel circuito di recente). Da questi dati si evince che il maggior numero di ingressi viene fatto registrare dalla chiesa di Santa Maria dei Miracoli, che è di gran lunga la chiesa più visitata del circuito. Altre tre chiese molto visitate sono quelle di San Sebastiano, di San Polo e di Santa Maria del Giglio, mentre le chiese meno viste sono quelle di San Giovanni Elemosinario, di San Stae e di San Giobbe, le quali, come specificato sopra, godono della re - immissione degli introiti ottenuti dalle altre chiese del circuito. Proprio per spiegare questo punto, è necessario mostrare qual è il contributo fornito da ogni chiesa appartenente al circuito in termini di ricavi provenienti dalla vendita dei biglietti. La chiesa che risulta essere più visitata e che di conseguenza ottiene gli incassi maggiori è Santa Maria dei Miracoli, che fa registrare il 13,45% delle vendite sul totale del circuito (la percentuale comprende sia i biglietti venduti che le vendite derivanti dal bookshop), seguita da San Sebastiano, con il 9,77% e da San Polo

(9,70%). Ci sono poi la chiesa dei Gesuati e il Redentore, che fanno registrare rispettivamente l'8,21% e l'8,01% delle vendite totali. Segue Santa Maria del Giglio, la quale rappresenta una chiesa di passaggio per andare dalle Gallerie dell'Accademia a San Marco, col 6,94%, e poi San Giacomo dall'Orio e San Pietro di Castello (6,85% la prima, 6,42% la seconda), due chiese che devono essere cercate, ma che conservano alcune opere davvero importanti, e che costituiscono degli esempi di "Venezia autentica". Seguono alcune chiese poco visitate, come Santa Maria Formosa (vicina a Piazza San Marco, ma priva di opere di artisti famosissimi) e Sant'Alvise (anch'essa una chiesa che dev'essere trovata), che registrano il 5,48% e il 5,21% delle vendite sul totale. Il Museo d'arte sacra di Santo Stefano (l'ingresso alla chiesa è gratuito, la parte museale è a pagamento) invece registra il 4,90% degli incassi totali, non molto se si considera la presenza di alcuni capolavori di Tintoretto e di una stele del Canova. Infine, ci sono le chiese meno visitate e che, di conseguenza, vendono di meno: San Giovanni Elemosinario, che registra il 4,03% degli incassi, San Stae, con il 3,97%, e San Giobbe, che realizza gli incassi più bassi del circuito (3,52% sul totale). Proprio queste ultime tre chiese sono quelle che necessitano maggiormente degli introiti derivanti dalla vendita del ticket d'ingresso, grazie ai quali esse possono rimanere aperte, godere di una pulizia settimanale, di un'illuminazione adeguata e di alcuni necessari interventi di manutenzione. I dati qui presentati non contemplano gli incassi realizzati dal museo di San Zaccaria, dalla chiesa dei Carmini e dalla chiesa di San Giovanni in Bragora.

Gli ingressi dimostrano che gli ultimi dieci anni dell'Associazione sono stati piuttosto turbolenti, con diversi cambiamenti e modifiche che si sono avvicinati. Dal 2012 al 2022, Chorus ha dovuto affrontare una serie di accadimenti che, se da un lato hanno aperto nuove opportunità, dall'altro hanno sicuramente avuto un impatto negativo sui numeri concreti fatti registrare dall'Associazione. A tal proposito, mi sembra utile riportarne alcuni:

1. Il 31 dicembre del 2012 la chiesa della Madonna dell'Orto, una delle chiese più visitate del circuito, esce dallo stesso, mettendosi in proprio, e ciò contribuisce ad un declino negli ingressi di circa 60000 unità. I dati forniti dall'Associazione riferiscono infatti che nel 2011 gli ingressi complessivi in tutte le chiese ammontavano a circa 274883 unità, nel 2012 a 279773 (confermando quindi i risultati dell'anno precedente), mentre nel 2013 gli ingressi scendono a 219630 unità;

2. Il 2014 ha fatto registrare un declino nel numero di visitatori in tutti i musei di Venezia, e, di conseguenza, un forte calo dei visitatori anche per l'Associazione Chorus nel 2015 (191491 unità);
3. Dal 2022 anche la chiesa di Santa Maria Gloriosa dei Frari esce dal circuito, sebbene essa sia sempre stata in un certo senso "indipendente" dal circuito stesso (la chiesa figurava tra quelle visitabili con il biglietto cumulativo, il Chorus Pass, valido per tutto il circuito, ma gestiva gli introiti da sé, senza reimmetterli nello stesso);
4. La Chiesa di Santa Maria del Carmelo (i Carmini), entra a far parte del circuito nel luglio del 2021; l'Associazione e la Scuola dei Carmini stipulano un accordo per la quale Chorus si impegna a fornire ai visitatori un ingresso scontato per la Scuola assieme al Chorus Pass;
5. Nel luglio del 2022 entra a far parte del circuito anche la chiesa di San Giovanni in Bragora.

#### **4.2. Chorus online: una panoramica generale**

"Chorus is now facing new challenges. One for all: trying to raising a renewed interest on visitors and enhancing their churches' network by improving their communication skills (a new website) and using networking strategies (a Facebook account with over 5,000 thousands 'fans')" (Tamma & Sartori, op. cit., p. 569).

Come si è visto, l'Associazione è in continua trasformazione da quando si è costituita, e le nuove sfide cui far fronte e opportunità su cui lavorare non mancano. Una di queste è proprio la presenza online, che Chorus ha fortemente intensificato nel corso degli ultimi due anni. Infatti, l'Associazione non fa eccezione rispetto alle realtà museali che si sono viste nel primo capitolo: anche le chiese di Venezia gestite da Chorus hanno dovuto far fronte alla pandemia di COVID-19, e di conseguenza l'Associazione non ha potuto svolgere regolarmente le sue attività, dovendo lasciare chiuse alcune chiese o fornendo il solo servizio di custodia e di apertura per i fedeli, evitando di applicare il ticket di ingresso. Ciò ha avuto evidenti ripercussioni sull'azienda sotto il punto di vista economico-finanziario: dopo un triennio nel quale l'Associazione è riuscita a ottenere un utile in bilancio (euro 100.791 nel 2017, euro 167.186 nel 2018, euro 135.409 nel 2019, risultati al netto delle imposte) che confermava una tendenza iniziata già nel 2016, nel 2020 essa si è trovata a chiudere in perdita, pur riuscendo a limitarla notevolmente: si parla di una perdita di euro 26.428, peraltro assorbibile dalla riserva patrimoniale

emergente dal precedente bilancio del 2019. In ogni caso, Chorus ha dovuto operare, come d'altronde le realtà italiane in generale, per ripartire a pieno con la sua attività, cercando di ricostruire al meglio la sua situazione economica finanziaria. Durante questo periodo, anche Chorus si attiva maggiormente per creare un canale di comunicazione alternativo. È infatti proprio durante il post lockdown che Chorus si impegna in maniera continua ad aggiornare i propri canali social, cercando di:

1. Rimanere in contatto con la community già presente all'interno di alcune piattaforme (Facebook su tutte, poiché l'Associazione, già nel 2020, aveva più di 5000 "Mi piace" sulla propria pagina) nonostante la chiusura delle chiese, e consolidare la stessa;
2. Allagare la propria community: la pagina Instagram, ad esempio, era stata creata da un anno, ma contava pochissimi contenuti, peraltro molto rari, e pochi followers (il primo post pubblicato risale al 6 ottobre 2019; la prima storia addirittura al 2 giugno 2020);
3. Fornire un'opportunità di tirocinio anche durante il periodo del lockdown (o di semi chiusura) ai numerosi studenti che ne facevano richiesta.

Negli ultimi due anni, dunque, la comunicazione online dell'Associazione si è fortemente intensificata, cambiando però di volta in volta veste, linguaggio e contenuti. È da considerare il fatto che la presenza costante di nuovi tirocinanti e di nuove idee per i social network non sempre permette a Chorus di avere una "continuità di linguaggio", o di mantenere lo stesso tono di voce nel tempo e lo stesso modo di interagire col pubblico. Nell'anno corrente, il 2022, Chorus sembra aver trovato una continuità perlomeno per quanto riguarda la veste grafica dei contenuti pubblicati, mostrando finalmente una brand image, che conferisce maggior serietà ed autorevolezza all'Associazione dinanzi ai propri pubblici. I dati che verranno mostrati sono relativi (per quanto riguarda Facebook, Twitter, Instagram e il sito web) al suddetto anno, sia per comprendere quella che è la situazione attuale a seguito della pandemia, sia per una maggiore omogeneità del lavoro.

### **4.3. Pagina Google**

Google rappresenta un primo punto di contatto tra il potenziale cliente (visitatore in questo caso) e l'organizzazione; tramite Google moltissimi utenti accedono ai social network, ai siti web, alla localizzazione dei luoghi da vedere. Chorus non fa eccezione; possiede una pagina Google Business che fornisce l'accesso al sito web, permette ai



clienti di effettuare telefonate al numero dell'associazione, di porre domande, di ricevere indicazioni stradali.

Avere accesso ai dati della propria pagina Google significa, per l'Associazione, comprendere in che modo gli utenti interagiscono online con essa a livello preliminare, da dove effettuano la ricerca, quali parole utilizzano per effettuare la ricerca, quante telefonate effettuano in ufficio per richiedere informazioni, che strumenti utilizzano per interfacciarsi con l'organizzazione.

Ai fini della ricerca, si è scelto di prendere in considerazione i dati di un trimestre, agosto – settembre – ottobre 2022.

Per ciò che concerne il numero delle interazioni con il profilo Google, si può notare come ottobre sia stato il mese che ne ha fatte registrare di più (307) seguito da agosto (244) e settembre (194), per un totale di 745 interazioni nel trimestre. Ciò significa che per 745 volte gli utenti (una o più volte) si sono interfacciati con l'Associazione: hanno telefonato, hanno cliccato sul sito web, hanno mandato messaggi, hanno cercato indicazioni su Google Maps partendo dai pulsanti della Pagina Google. Il fatto che a ottobre vi sia stato un numero di interazioni più alto non è casuale: vi si farà riferimento maggiormente parlando del sito web; per ora si può in ogni caso dire che il numero delle interazioni va di pari passo con l'andamento degli ingressi.

Grafico 11. Numero di interazioni registrate sul profilo Google dell'Associazione Chorus nel trimestre agosto – settembre – ottobre 2022.



Fonte: Pagina Google dell'Associazione Chorus (2022)

Di queste 745 interazioni le principali sono da considerare quelle relative ai click che indirizzano al sito web dell'Associazione, le quali sono ben 541. Significa che nel trimestre agosto – settembre – ottobre ci sono stati 541 click sul pulsante “sito web” nel momento in cui gli utenti si interfacciavano col profilo di Chorus. Il dato conferma quello delle interazioni, con un’inflessione a settembre (133 click) e una risalita record (231 click) a ottobre.

Grafico 12. Numero di click sul profilo Google dell'Associazione Chorus che indirizzano al sito web nel trimestre agosto – settembre – ottobre 2022.



Fonte: Pagina Google dell'Associazione Chorus (2022).

Per quanto riguarda il modo attraverso cui gli utenti trovano la pagina Google dell'Associazione, dai dati si evince che la principale modalità attraverso cui gli utenti trovano Chorus è Google Maps (il 48% delle visualizzazioni effettuate dagli utenti sono state fatte attraverso questa piattaforma), perlopiù attraverso dispositivi mobili, e non la Ricerca Google (che invece si ferma al 29% delle visualizzazioni). Sono sempre meno gli utenti che utilizzano un computer per trovare il profilo Chorus, soltanto il 23% delle visualizzazioni. Chi utilizza il PC, però, utilizza la Ricerca Google (19% sul totale) e molto meno Google Maps (solo il 4%).

Grafico 13. Numero di visualizzazioni (espresso anche in percentuale) effettuate dai vari dispositivi per trovare il profilo Google dell'Associazione Chorus, nel trimestre agosto – settembre – ottobre 2022.



*Fonte:* Pagina Google dell'Associazione Chorus (2022).

Invece, le ricerche che hanno mostrato il profilo dell'Associazione Chorus nel trimestre sono 1760, e i termini più utilizzati dagli utenti nelle loro ricerche sono “chorus venezia”, “musei”, “chorus”, “museums”, “chorus pass venezia”. Da ciò si evince che la maggior parte degli utenti che effettuano la ricerca conoscono già l'Associazione, poiché utilizzano query specifiche (chorus venezia, chorus, chorus pass venezia), pur essendoci diversi utenti che, come si vede, utilizzano come termine di ricerca un generico “musei” o “museums”.

Tabella 3. Top 5 dei termini di ricerca principali che hanno mostrato il profilo Google dell'Associazione Chorus nei relativi risultati, nel trimestre agosto – settembre – ottobre 2022.



Fonte: Pagina Google dell'Associazione Chorus (2022).

#### 4.4. Il sito web

Attraverso la ricerca Google si può facilmente risalire al sito web dell'Associazione, il quale rappresenta uno dei canali di informazione per il visitatore, ma non necessariamente il principale. Infatti, con riferimento a quanto veniva affermato nel Capitolo I, “va contemplata l'ipotesi che la maggior parte della socialità riguardante un'azienda si consumi al di fuori del sito dell'azienda stessa” (Boasso, Saracino, op. cit. p. 17), poiché è innegabile che gli utenti entrano in contatto con le aziende perlopiù attraverso i social network. Ciò non toglie che il sito web rappresenta il biglietto da visita di qualsiasi istituzione, e, di conseguenza, deve soprattutto essere chiaro, d'impatto (anche visivo), semplice da utilizzare. L'Associazione Chorus, in tal senso, ha già provveduto ad aggiornarsi, avendo modificato recentemente il proprio sito web, sulla base dei parametri sopra citati. Un'accurata analisi del sito chiarirà queste affermazioni.

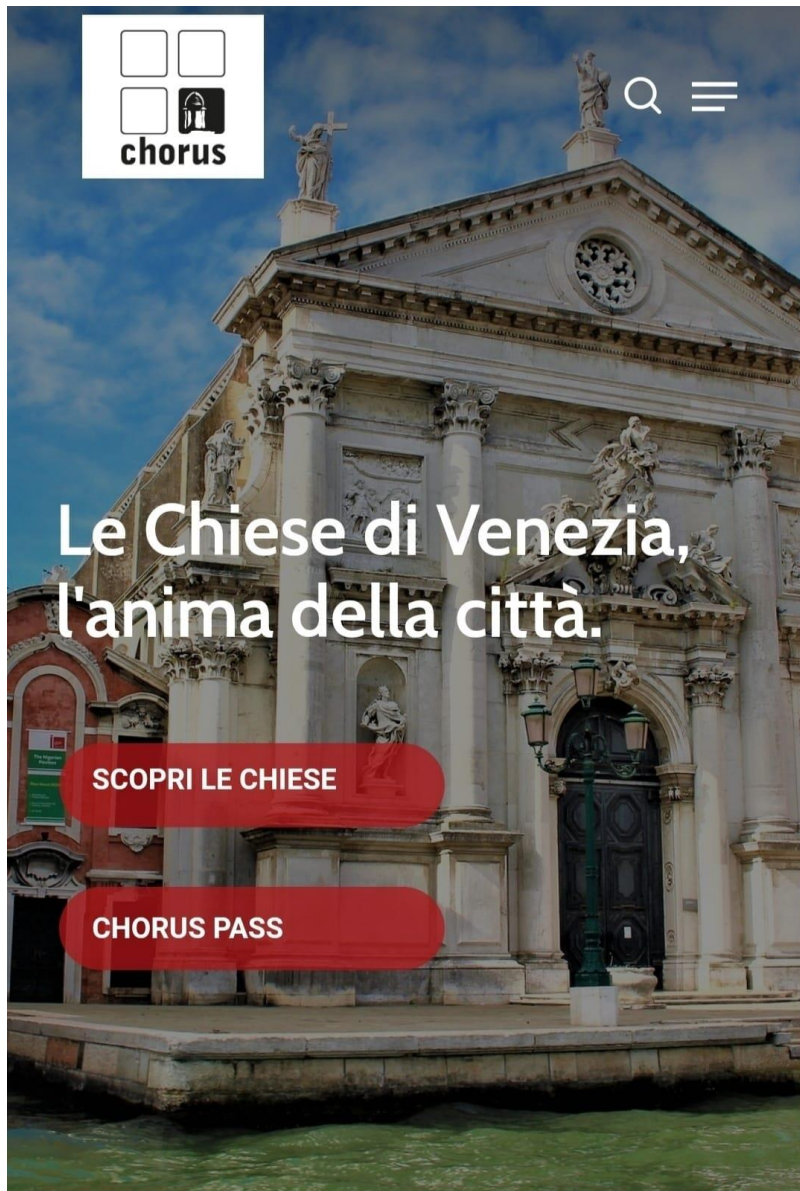
#### *4.4.1. Analisi esterna*

La prima analisi che può essere svolta sul sito web di Chorus riguarda ciò che l'utente vede nel momento in cui accede allo stesso. Il primo punto di contatto tra l'utente e il sito web è innanzitutto la sua veste grafica. L'Associazione si allinea ad un modello di comunicazione moderno, basato cioè sull'immagine piuttosto che sul solo linguaggio scritto. In un'epoca dove le immagini costruiscono il mondo, dove l'utente è sottoposto a continue rappresentazioni di immediata lettura, diversi siti web museali si sono avviati verso una comunicazione che colpisce prima di tutto l'occhio dell'osservatore. Chorus si è quindi avvicinata, sotto questo punto di vista, ad altri musei veneziani: oltre ai casi visti in precedenza, è possibile citare ad esempio le Gallerie dell'Accademia, il cui sito web incorpora gli stessi stilemi. Il rinnovo del sito web è avvenuto durante l'anno corrente, nel 2022, ad opera di Jam Web Venezia, con la collaborazione di diversi tirocinanti per l'inserimento dei contenuti già presenti nel sito precedente. Il prossimo obiettivo, dichiarato dall'Associazione, è l'inserimento di informazioni in lingua straniera.

Per quanto riguarda la veste grafica dello stesso, la prima schermata con cui si interfaccia l'utente riporta quindi alcune immagini delle chiese del circuito come sfondo (nella Figura 1 si può vedere la facciata della chiesa di Santa Maria del Giglio ad esempio), dando implicitamente immediata comunicazione del servizio offerto; il logo dell'Associazione, la funzione di ricerca, il menù, una frase di benvenuto ad effetto, e due pulsanti che conducono immediatamente alle informazioni fondamentali: il primo è "Scopri le chiese", e rimanda all'elenco di tutte le chiese appartenenti al circuito, con gli orari di apertura; il secondo "Chorus Pass", e informa l'utente circa il biglietto cumulativo (biglietto che include 17 chiese al prezzo di 12 euro, con validità annuale) sul quale Chorus punta maggiormente. Al di sotto, scorrono eventuali avvisi (nuove aperture, concerti, eventuali chiusure, modifiche degli orari). Seguono le informazioni e gli orari per la visita, nuovamente le chiese visitabili, una mappa che mostra la localizzazione delle stesse per la città, la tipologia di biglietto che è possibile acquistare. Sempre nella home del sito, trovano spazio la mission dell'organizzazione, con sotto un pulsante di rimando ad ulteriori informazioni circa la sua attività, la sua storia, il suo organigramma, e la sua vision, con sotto il collegamento alla pagina dei restauri effettuati nelle varie chiese. Segue poi una galleria di immagini, i partners dell'Associazione, e, infine, le consuete informazioni di contatto a fine pagina. Accanto al logo dell'Associazione, in alto, è situato il menù per accedere ugualmente, per via alternativa, alle informazioni elencate in

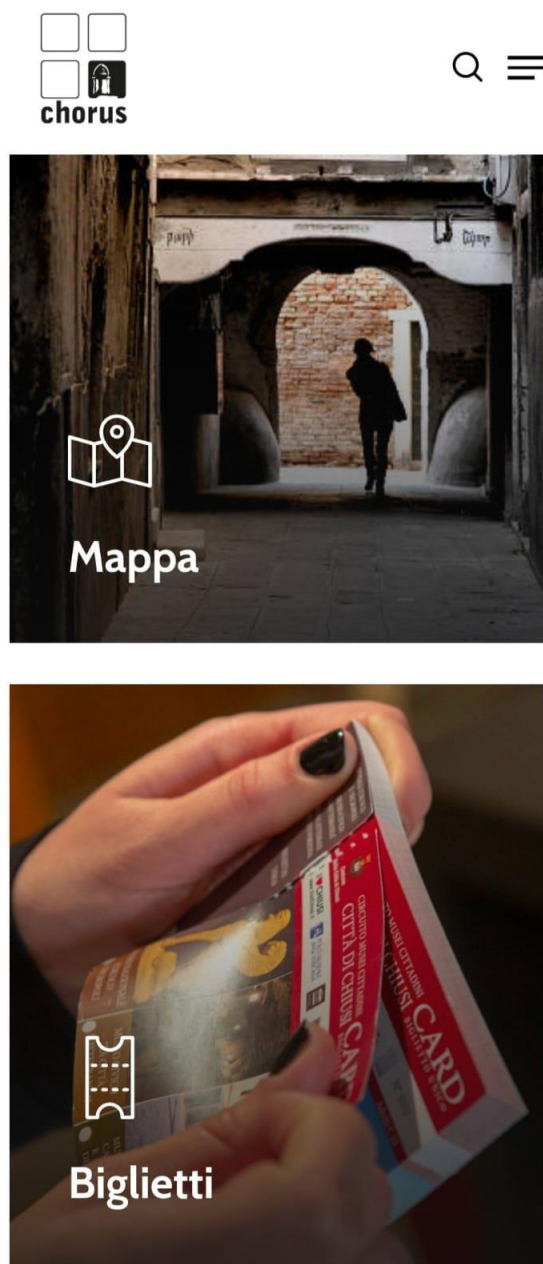
precedenza (per ciò che riguarda la visualizzazione tramite desktop, mentre nella visualizzazione tramite smartphone il menù assume la classica veste “a scomparsa”), oltre che i link alle pagine Twitter, Facebook e Instagram e alla posta elettronica.

Figura 13. Home del sito ufficiale dell'Associazione Chorus.



Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

Figura 14. Opzioni “Mappa” e “Biglietti” sulla Home del sito web Chorus. Schermata da smartphone.



Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

Figura 15. Alcuni partners menzionati dall'Associazione Chorus sul proprio sito web.



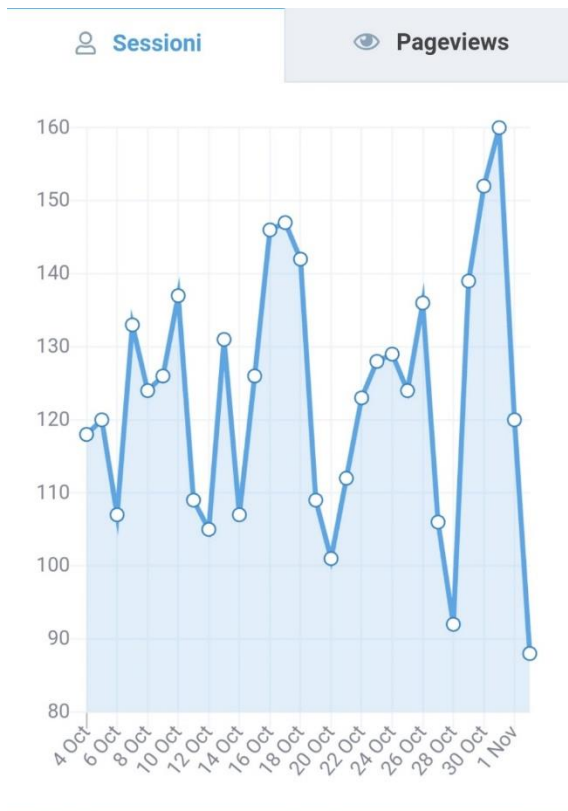
Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

#### 4.4.2. Analisi interna

Come si è detto precedentemente, il sito è relativamente nuovo, e, di conseguenza, ancora poco visitato. A testimonianza di ciò, il sito ufficiale è raggiungibile tramite pulsante dalla pagina Google dell'Associazione (per intendersi, la parte della schermata che presenta anche le recensioni Google di Chorus, il numero di telefono, la sua geolocalizzazione) e non appare invece tra i primi siti visitabili nel momento in cui si effettua la ricerca. Dal 4 ottobre al 2 novembre 2022 le sessioni effettuate dagli utenti quotidianamente superano di poco le 100 unità, mentre il numero di pagine visualizzate all'interno di queste sessioni (sempre su base quotidiana) si aggira attorno ad un totale compreso tra 300 e 400.

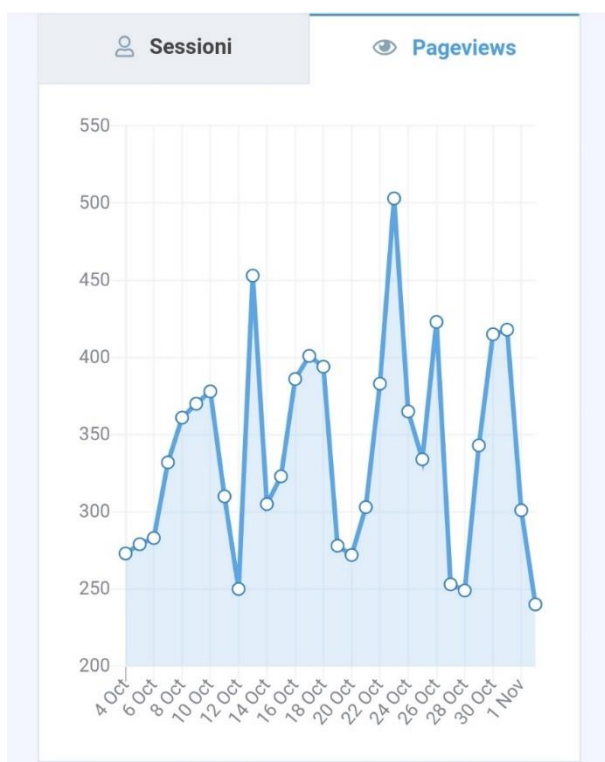


Grafico 14. Numero di sessioni (su base giornaliera) effettuate dagli utenti dal 4 ottobre al 2 novembre.



Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

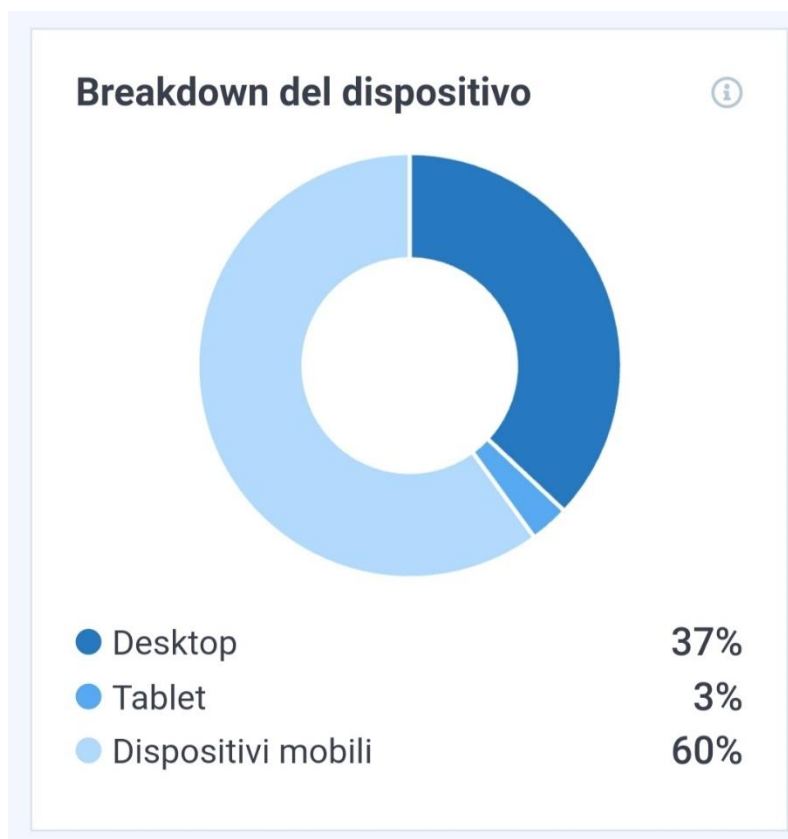
Grafico 15. Unità di Pageviews effettuate sul sito Chorus, dal 4 ottobre al 2 novembre.



Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

Le analisi hanno poi rivelato che gli strumenti maggiormente utilizzati dagli utenti per accedere al sito sono i dispositivi mobili (smartphone), con una percentuale del 60%; mentre solo il 37% degli accessi del mese considerato è stato effettuato dal laptop, e solo il 3% degli accessi è avvenuto tramite tablet.

Grafico 16. Numero di sessioni effettuate dai visitatori (in percentuale), divise sulla base del dispositivo utilizzato (computer, tablet, dispositivi mobili).



Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

Particolarmente interessante, ai fini di alcune valutazioni circa le possibili presenze nelle chiese di Chorus (sulla base della provenienza), è il dato riguardante la nazionalità degli utenti che effettuano l'accesso. La maggior parte degli utenti sono italiani, seguiti dai francesi, con 405 accessi mensili, e, ben più staccati, gli inglesi, con 265. Giù dal podio, gli Stati Uniti, con 260 sessioni effettuate. Questo dato, messo a confronto con la provenienza dei turisti presenti a Venezia nel 2019, è particolarmente significativo: inglesi e francesi nel 2019 sono rispettivamente al secondo e terzo posto nella classifica di turisti maggiormente presenti, dietro agli statunitensi che invece rappresentano la stragrande maggioranza dei visitatori (il 15% del totale) della città. Figurano, in maniera importante, anche il Brasile, il Giappone, la Cina, la Corea del Sud. I dati circa la provenienza degli utenti che fanno registrare gli accessi al sito (che sono, è bene ricordarlo, potenziali visitatori delle chiese gestite dall'Associazione) stridono fortemente con questi dati, mentre si avvicinano molto di più ai dati circa la provenienza dei visitatori fatti registrare nel 2020, confermando (forse) alcuni cambiamenti nel turismo veneziano,

e di conseguenza, nel turismo Chorus. Nel 2020 il maggior numero di presenze a Venezia viene fatto registrare dai tedeschi (13,8% sul totale), con francesi e inglesi al secondo e terzo posto. Scende moltissimo il numero degli statunitensi (solo il 3,2% dei visitatori), mentre entrano in classifica l’Austria (quarto posto, 3,9% delle presenze totali) e la Svizzera (quinto posto, 3,8% sul totale), che occupano peraltro il settimo e l’ottavo posto nella top 10 dei paesi di provenienza degli accessi al sito Chorus.

Tabella 4. Top 10 dei paesi da cui proviene il maggior numero di visitatori del sito web Chorus (espresso su base mensile).

Top 10 paesi		
1.	 Italia	1,664
2.	 Francia	405
3.	 Regno Unito	265
4.	 Stati Uniti	260
5.	 Germania	201
6.	 Spagna	192
7.	 Austria	94
8.	 Svizzera	74
9.	 Federazione Russa	58
10.	 Paesi Bassi	52

Fonte: Sito web dell’Associazione Chorus (2022).

Tabella 5. Top 12 Paesi di provenienza dei turisti a Venezia nel 2019.

#### 14 - Paesi di provenienza TOP 12

<b>Paesi</b>	<b>Arrivi (x 1.000)</b>	<b>% su tot.</b>	<b>Presenze (x 1.000)</b>	<b>% su tot.</b>	<b>Perm. media</b>
U.S.A.	844.443	15,3%	1.821.244	14,1%	2,16
Regno Unito	387.202	7,0%	1.069.353	8,3%	2,76
Francia	356.962	6,5%	1.044.718	8,1%	2,93
Germania	292.451	5,3%	841.835	6,5%	2,88
Cina	237.880	4,3%	410.948	3,2%	1,73
Spagna	212.450	3,8%	487.971	3,8%	2,30
Giappone	169.206	3,1%	272.154	2,1%	1,61
Corea del Sud	162.447	2,9%	260.783	2,0%	1,61
Brasile	143.656	2,6%	299.548	2,3%	2,09
Australia	138.246	2,5%	341.216	2,6%	2,47
Canada	133.113	2,4%	310.985	2,4%	2,34
Russia	113.985	2,1%	272.539	2,1%	2,39
<b>Totale TOP 12</b>	<b>3.192.041</b>	<b>57,8%</b>	<b>7.433.294</b>	<b>57,4%</b>	<b>2,33</b>
<b>Totale altri Paesi</b>	<b>1.584.198</b>	<b>28,7%</b>	<b>3.596.591</b>	<b>27,8%</b>	<b>2,27</b>
<b>Totale stranieri</b>	<b>4.776.239</b>	<b>86,5%</b>	<b>11.029.885</b>	<b>85,2%</b>	<b>2,31</b>
<b>Totale italiani</b>	<b>747.044</b>	<b>13,5%</b>	<b>1.918.634</b>	<b>14,8%</b>	<b>2,57</b>
<b>TOTALE</b>	<b>5.523.283</b>	<b>100,0%</b>	<b>12.948.519</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,34</b>

*Fonte:* Elaborazioni Comune di Venezia, Settore Turismo - Osservatorio del Turismo su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2020)

Tabella 6. Top 12 paesi di provenienza dei turisti a Venezia nel 2020.



### 1.17 Paesi di provenienza TOP 12

Paesi	Arrivi	% su tot.	Presenze	% su tot.	Perm. media
Germania	184.315	13,8%	490.666	13,8%	2,66
Francia	99.665	7,5%	308.054	8,7%	3,09
Regno Unito	77.622	5,8%	234.550	6,6%	3,02
Austria	56.885	4,3%	139.141	3,9%	2,45
Svizzera-Liecht.	50.218	3,8%	136.274	3,8%	2,71
U.S.A.	43.290	3,2%	114.145	3,2%	2,64
Spagna	34.787	2,6%	89.635	2,5%	2,58
Giappone	31.280	2,3%	51.231	1,4%	1,64
Corea del Sud	28.170	2,1%	46.916	1,3%	1,67
Paesi bassi	25.790	1,9%	59.840	1,7%	2,32
Cina	25.164	1,9%	48.636	1,4%	1,93
Brasile	19.332	1,4%	43.210	1,2%	2,24
<b>Totale TOP 12</b>	<b>676.518</b>	<b>50,6%</b>	<b>1.762.298</b>	<b>49,5%</b>	<b>2,60</b>
<b>Totale altri Paesi</b>	<b>245.022</b>	<b>18,3%</b>	<b>651.269</b>	<b>18,3%</b>	<b>2,66</b>
<b>Totale stranieri</b>	<b>921.540</b>	<b>68,9%</b>	<b>2.413.567</b>	<b>67,9%</b>	<b>2,62</b>
<b>Totale italiani</b>	<b>416.086</b>	<b>31,1%</b>	<b>1.143.469</b>	<b>32,1%</b>	<b>2,75</b>
<b>TOTALE</b>	<b>1.337.626</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.557.036</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,66</b>

*Fonte:* Elaborazioni del Comune di Venezia, Osservatorio del Turismo e Monitoraggio dei Dati su dati dell'Ufficio di Statistica della Regione del Veneto (2022).

I dati raccolti dal sito web dell'Associazione mostrano inoltre che Facebook è il sito web che rinvia maggiormente a quest'ultimo (si fa sempre riferimento al mese di ottobre), mentre i restanti siti attraverso cui gli utenti accedono maggiormente al sito Chorus sono prevalentemente quelli che forniscono un servizio di tipo turistico/culturale.

Tabella 7. Principali siti web che inviano il traffico del sito web Chorus, espresso in click effettuati dai siti tra il 4 ottobre e il 2 novembre.

I 10 migliori referral <span style="float: right;">(i)</span>		
1.	 l.facebook.com	32
2.	 europeforvisitors.com	22
3.	 turismovenezia.it	20
4.	 fondoambiente.it	19
5.	 it.wikipedia.org	18
6.	 beniculturalionline.it	14
7.	 venezia.net	13
8.	 visitvenezia.eu	13
9.	 events.veneziaunica.it	12
10.	 it.m.wikipedia.org	11

Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

Curioso è anche il dato che illustra le pagine maggiormente visitate all'interno del sito Chorus: naturalmente è la home ad essere la pagina più visitata (2868 accessi), e seguono le pagine che informano circa la visita, i biglietti, gli orari. Dopo di queste, si trovano le pagine con le chiese maggiormente cercate nell'ultimo mese, che sono San Sebastiano, il Redentore, Santo Stefano, Santa Maria del Giglio. Ebbene, è curioso il fatto che nessuna di queste è la chiesa più visitata, e, fatta eccezione per San Sebastiano, nessuna di loro registra ingressi particolarmente consistenti. La possibile motivazione è rintracciabile nel fatto che queste chiese sono poste subito all'occhio dell'utente all'interno della pagina che mostra tutte le chiese del circuito.

Tabella 8. Pagine/Post che registrano il maggior numero di accessi all'interno del sito web.

Top Posts/Pages	
1.	Chorus – Associazione per le Chie... 2,868
2.	Chiese - Chorus - Associazione pe... 1,554
3.	Informazioni di Visita - Chorus - A... 1,054
4.	Mappa - Chorus - Associazione per l... 487
5.	Page not found – Chorus – Associa... 406
6.	Chorus – Association for the Churc... 315
7.	Chiesa di San Sebastiano - Chorus - ... 206
8.	Chiesa del Santissimo Redentore - ... 172
9.	Chiesa di Santo Stefano - Chorus - A... 166
10.	Chiesa di Santa Maria del Giglio - Ch... 156

Fonte: Sito web dell'Associazione Chorus (2022).

#### 4.5. Facebook

Facebook rappresenta, ad oggi, lo strumento che la maggioranza delle aziende utilizza nel momento in cui apre un canale di comunicazione online. È un canale che, pur avendo inizialmente privilegiato una profilazione demografica ben precisa (cioè i giovani dai 18 ai 25 anni), si è notevolmente aperto alla comunicazione di massa in seguito, andando di fatto a coprire metà della popolazione online, cioè le persone dai 18 ai 55 anni (Boasso & Saracino, op. cit. p. 33). Di conseguenza, Facebook è considerato il mezzo di comunicazione ideale per arrivare ad un pubblico più ampio possibile (Mandarano, op. cit. p. 76). Premessa fondamentale ad una buona riuscita di qualsiasi azienda (non necessariamente culturale) su questa piattaforma è la creazione di una pagina dell'organizzazione, anziché di un profilo personale (che presenta limiti in termini di followers, è in disaccordo con i termini del servizio del social stesso e non è lo strumento adatto di comunicazione per un brand). Ciò che in seguito determina la buona riuscita o



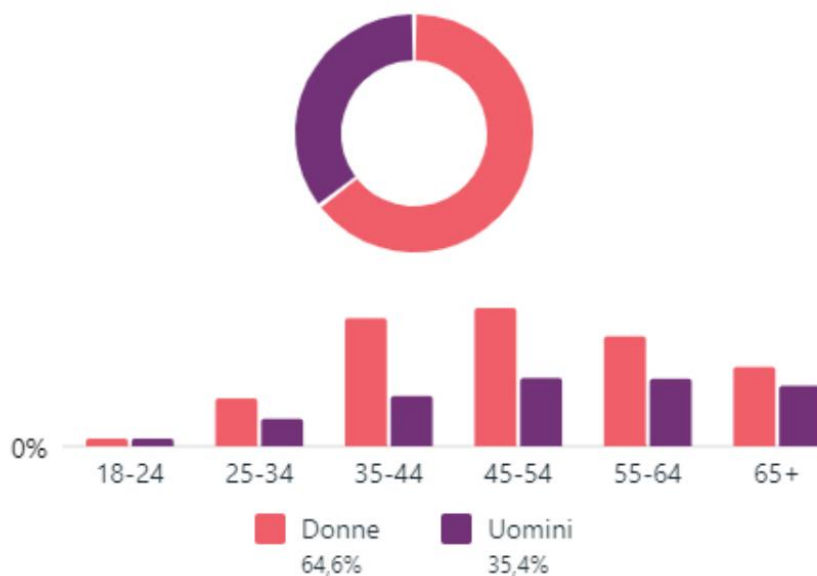
meno di una pagina Facebook è il modo di comunicare, il linguaggio utilizzato, il “tono di voce” dell’azienda, i contenuti proposti. Con riferimento a questi ultimi, ad esempio, è stato dimostrato che il coinvolgimento degli utenti su Facebook aumenta del 37% se sono le immagini a parlare (Mandarano, op. cit. p. 80). Questo dato permette di effettuare valutazioni sia sul caso Chorus che sui musei in generale, poiché portati per natura a diffondere informazioni e “raccontare una storia” con l’ausilio delle immagini. Qui verranno proposti dati quantitativi e qualitativi con specifico riguardo al numero e alla tipologia di followers, di interazioni, di post, di visualizzazione dei contenuti postati, il sentiment dei commenti della pagina Facebook dell’Associazione.

#### *4.5.1. Analisi interna*

Con riferimento ai dati quantitativi interni, essi ci vengono forniti dalla stessa piattaforma, nello specifico dagli insights della pagina dell’Associazione Chorus. La pagina nel 2022 conta circa 5800 followers, il che rende il canale Facebook quello maggiormente seguito dagli utenti. Con riferimento ai dati demografici relativi al pubblico dell’Associazione, si può notare come la maggior parte dei followers sia di sesso femminile (il 64,6%), e di età compresa tra i 35 e i 54 anni. Diverso è il dato circa il bacino di utenza maschile, che invece risulta essere più anziano, concentrato maggiormente nella fascia di età che va dai 45 anni fino ai 64 anni, ma con un’importante presenza anche degli over 65. Il dato è particolarmente utile per definire i vari pubblici con cui Chorus deve interagire, e, di conseguenza, il linguaggio da adottare e i contenuti da proporre.

Grafico 17. Et  e genere dei followers della pagina Facebook dell'Associazione Chorus, espressa in percentuale.

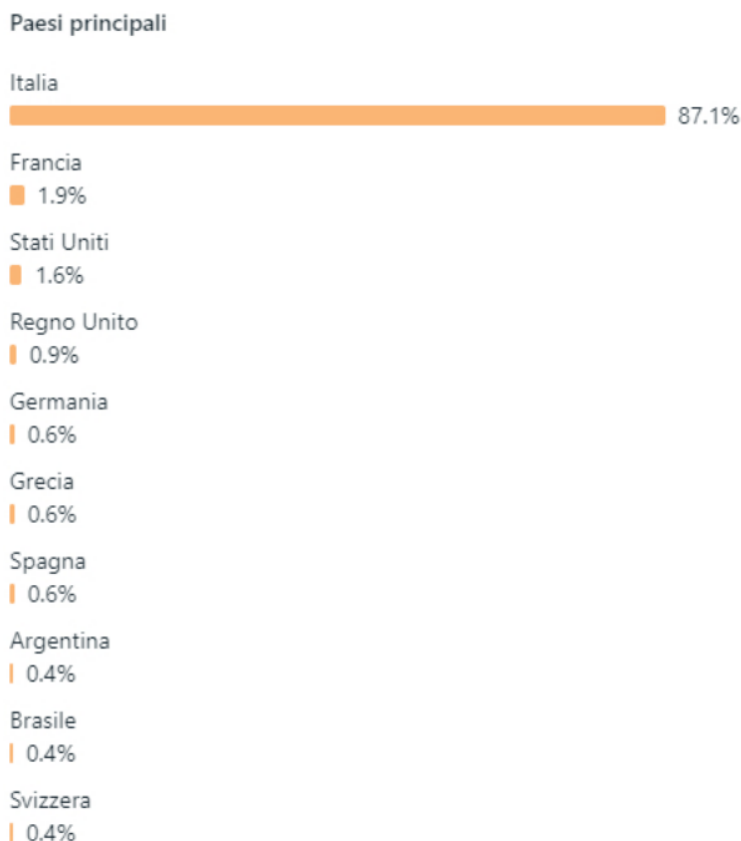
Et  e genere ⓘ



Fonte: Facebook Insights dell'Associazione Chorus (2022)

Interessante, a questo proposito, anche il dato circa la provenienza di questi followers, che sono, naturalmente, per la maggior parte italiani (87,1%), ma con una piccola presenza (comunque significativa e a cui l'Associazione deve rendere conto) di francesi (1,9%), i quali si confermano essere un'importante fascia di pubblico per Chorus, e statunitensi (1,6%).

Grafico 18. Percentuale di provenienza dei followers della pagina Facebook dell'Associazione Chorus.



Fonte: Facebook Insights dell'Associazione Chorus (2022)

Una volta compresa la tipologia di pubblico con cui l'Associazione Chorus comunica (e cioè un pubblico perlopiù adulto, italiano, con una minoranza francese, statunitense e inglese), si può vedere quanto effettivamente il pubblico interagisca con la pagina, analizzando la sua copertura (cioè il numero di persone che hanno visto almeno un contenuto pubblicato dall'associazione), il suo numero di visite, l'andamento dell'aumento dei "mi piace" e dei followers di un trimestre (da agosto a ottobre 2022). Cominciando dalla copertura, i dati raccolti in questi tre mesi evidenziano una crescita vertiginosa di utenti che nel mese di ottobre hanno visto un contenuto dell'Associazione. Si tratta infatti di circa 5400 utenti, contro i 2800 del mese di settembre e i 1580 di agosto. Significa dunque che nel mese di ottobre molte più persone rispetto ai mesi hanno perlomeno visualizzato un contenuto di Chorus o inerente a Chorus su Facebook. Questo dato conferma il dato fornito dall'Associazione circa l'andamento degli ingressi: è probabile, infatti, che questo numero di utenti così alto ad ottobre sia legato al fatto che è proprio ad ottobre che le chiese Chorus fanno registrare il numero più alto di visitatori

(assieme al mese di aprile). Il dato è peraltro confermato dal numero delle visite alla pagina Facebook, che ad ottobre è più che raddoppiato rispetto ai mesi di agosto e settembre.

Grafico 19. Copertura della pagina Facebook dell'Associazione Chorus (espressa in numero di utenti) nel mese di ottobre.



Fonte: Facebook Insights dell'Associazione Chorus (2022).

Grafico 20. Copertura della pagina Facebook dell'Associazione Chorus (espressa in numero di utenti) nel mese di settembre.



Fonte: Facebook Insights dell'Associazione Chorus (2022).

Tabella 9. Andamento degli ingressi (espresso in numero di visitatori) con distribuzione mensile e variazione (espressa in percentuale) tra l'anno 2019 e l'anno 2018.

### 8 - Chiese con biglietto circuito Chorus: distribuzione mensile

	2015	2016	2017	2018	2019	Var. % 19/18
<b>gennaio</b>	8.476	8.709	8.069	10.936	11.289	3,2%
<b>febbraio</b>	12.033	12.878	10.746	12.798	11.615	-9,2%
<b>marzo</b>	16.419	18.119	16.447	18.946	18.894	-0,3%
<b>aprile</b>	24.126	25.010	23.069	24.618	26.194	6,4%
<b>maggio</b>	20.778	21.635	20.677	23.243	20.433	-12,1%
<b>giugno</b>	15.159	12.365	13.939	12.515	12.531	0,1%
<b>luglio</b>	11.875	10.571	12.175	11.241	10.321	-8,2%
<b>agosto</b>	14.998	13.251	13.741	12.670	12.834	1,3%
<b>settembre</b>	19.319	15.146	18.901	17.423	17.381	-0,2%
<b>ottobre</b>	24.009	18.829	23.623	22.477	22.456	-0,1%
<b>novembre</b>	13.509	11.340	14.507	15.146	10.186	-32,7%
<b>dicembre</b>	10.790	10.197	10.748	11.300	9.065	-19,8%
<b>TOTALE</b>	<b>191.491</b>	<b>178.050</b>	<b>186.642</b>	<b>193.313</b>	<b>183.199</b>	<b>-5,2%</b>

Fonte: Chorus – Associazione per le chiese del Patriarcato di Venezia

Differente è invece il dato circa i nuovi followers, che invece fa registrare una decrescita nel mese di ottobre (parliamo di soli 13 mi piace in più, contro i 17 followers in più fatti registrare a settembre e i 15 di agosto).

#### 4.5.2. Analisi esterna

Per quanto concerne i contenuti condivisi e il linguaggio adottato, l'Associazione non sembra aver progettato un content planning efficace, avendo pubblicato solo quattro post durante l'intero mese di ottobre (e nessuna storia). I post pubblicati sono di tipo informativo, e riguardano orari di apertura o offerte di visite guidate gratuite (servizio che Chorus eroga ogni anno e che rappresenta un'altra attività formativa per gli studenti tirocinanti). Il mese precedente presenta una situazione analoga: anche settembre conta soltanto quattro post pubblicati (e, di nuovo, nessuna storia). Agosto rappresenta invece un periodo di quasi totale assenza da parte dell'Associazione, con soltanto due post verso la fine del mese. Quest'assenza da Facebook comporta la mancanza di un vero e proprio contatto con il pubblico (un solo commento fatto registrare su dieci post), nonostante la costante presenza di utenti che condividono i post, e che tuttavia rimangono pochi se posti in relazione col numero totale dei followers.

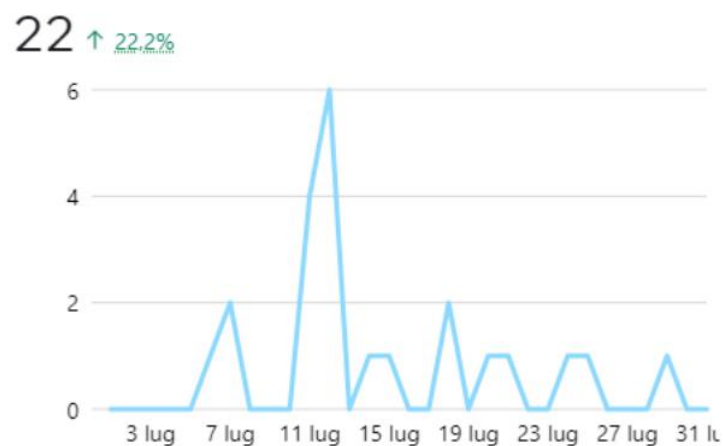
Molto diversi sono i dati fatti registrare nel mese di luglio, nel quale Chorus ha avuto una presenza online molto più costante e convincente, creando un minimo contatto col suo

pubblico, e divulgando i saperi in suo possesso, pur senza far registrare numeri vertiginosi. Il mese di luglio 2022, infatti, rappresenta uno dei mesi di comunicazione costante di Chorus (un altro mese analogo, in tal senso, è aprile), e proprio per questo fa registrare dei numeri di nuovi mi piace e nuovi followers più alti rispetto a quelli del trimestre successivo. Sono 22 i nuovi followers della pagina Facebook, con un aumento costante, quasi giornaliero.

Grafico 21. Numero di nuovi mi piace e follower sulla pagina Facebook di Chorus fatti registrare nel mese di luglio.

#### Nuovi "Mi piace" e follower

Nuovi "Mi piace" sulla Pagina Facebook ⓘ



Fonte: Facebook Insights dell'Associazione Chorus (2022).

Rimangono più bassi (rispetto al solo mese di ottobre) i numeri concernenti la copertura e il numero di visite alla pagina (ma questo dato non deve sorprendere, se si considera la tabella con l'andamento degli ingressi mostrata in precedenza). Luglio è inoltre interessante perché rappresenta un mese nella quale ci sono delle interazioni (sebbene siano poche) con i followers, e andrebbe considerato dunque come un mese di normale amministrazione, uno dei mesi nei quali si vede in che modo Chorus comunica.

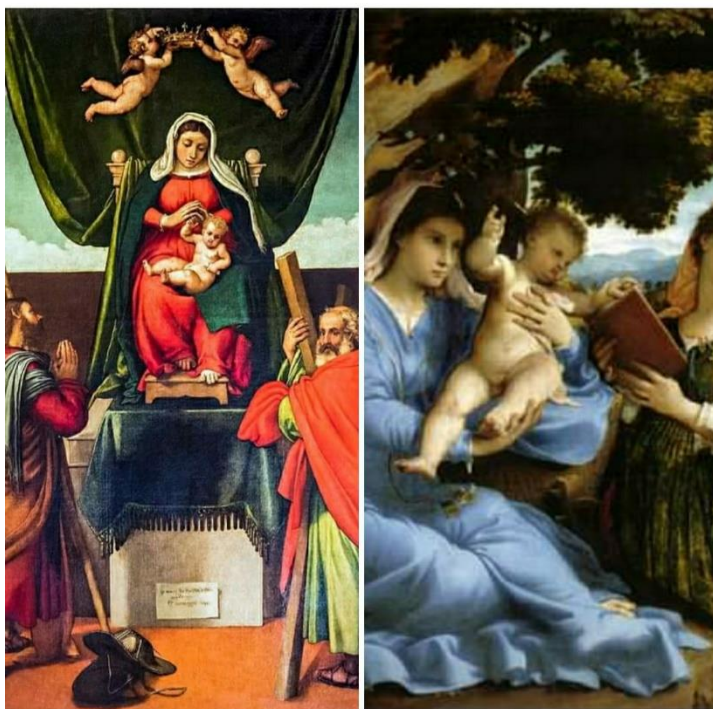
Chorus a luglio pubblica 12 post, di cui:

1. 3 post si riferiscono ad una serie relativa agli artisti presenti a Venezia, e che hanno realizzato opere visitabili all'interno delle chiese Chorus (nel mese in questione gli artisti sono Francesco Fontebasso, Andrea Schiavone e Gaspare Diziani);

2. 3 post fanno parte di una rubrica intitolata “La pittura del Settecento nelle chiese veneziane: un percorso tra Tiepolo, Ricci e Piazzetta”, dove l’Associazione propone dei percorsi alla scoperta dei capolavori di questi tre artisti nelle varie chiese da essa gestite;
3. 3 post fanno parte di una serie su alcune singole opere di autori più o meno affermati, sempre conservate all’interno del circuito (i post riguardano la Madonna col bambino di Rubens, la Madonna col bambino e santi di Lotto e la Madonna col bambino e santi di Giulia Lama);
4. 2 post informativi, uno sulla chiesa di San Giovanni in Bragora (recentemente entrata nel circuito Chorus appunto) e uno circa gli eventi musicali che si sono svolti nella basilica di San Pietro di Castello;
5. 1 post fatto appositamente per reperire risorse umane per il futuro.

Come si vede, Chorus ha proposto dei post diversificati per contenuto, raccontando le sue chiese e gli artisti che ne fanno parte, promuovendo il proprio prodotto e proponendo anche un’attività per i suoi pubblici. Sono 61 le condivisioni mensili, a testimonianza del fatto che Chorus ha certamente alcuni utenti affezionati, i quali condividono quasi ogni post (le condivisioni, infatti, sono anche costanti). I post che hanno raggiunto un numero di “mi piace” più alto (37) sono quelli che raccontano la Bragora, la pala del Lotto e il primo itinerario proposto per scoprire l’arte settecentesca veneziana, mentre poco successo riscuotono i post che raccontano gli artisti presenti a Venezia (il post dedicato a Fontebasso non ha ricevuto alcuna interazione). Per quanto riguarda i commenti, che rappresentano un indicatore essenziale per comprendere il livello di engagement e il sentiment generale, essi sono pochi ma positivi: gli utenti che commentano sono soliti ringraziare Chorus per le informazioni date, oltre a chiederne ulteriori o a fornire qualche precisazione. L’Associazione di sovente non risponde a tali commenti, generando una conversazione appartenente alla seconda tipologia teorizzata da Gronemann et al. (2015), cioè una conversazione in cui il museo posta qualcosa e un utente risponde, ma poi non c’è una contro risposta del museo.

Figura 16. Esempio di post Facebook dell'Associazione Chorus.



*Fonte:* Profilo Facebook dell'Associazione Chorus (2022)

#### **4.6. Instagram**

Instagram rappresenta il social network che, più di tutti, mette d'accordo gli utenti più disparati: aziende industriali, musei, influencer, artisti (Boasso, Saracino, op. cit. p. 17). La comunicazione su Instagram si basa principalmente sull'utilizzo di immagini, e, per questa ragione, rappresenta un validissimo strumento per i musei. Per quanto riguarda Chorus, prendendo in considerazione Instagram, la situazione cambia notevolmente. Come si è detto, la pagina Chorus è nata nel 2019, ma era sostanzialmente inattiva, con la pubblicazione sporadica di qualche contenuto. Dal 2020, anno in cui la pandemia ha forzato Chorus a chiudere le sue chiese, e a dover offrire un'attività alternativa agli studenti che volevano effettuare il proprio tirocinio presso l'Associazione, Instagram ha finalmente avuto un ruolo centrale nella comunicazione online di Chorus, essendo il social network maggiormente utilizzato dalle fasce d'età tra i 20 e i 30 anni; tuttavia, ciò

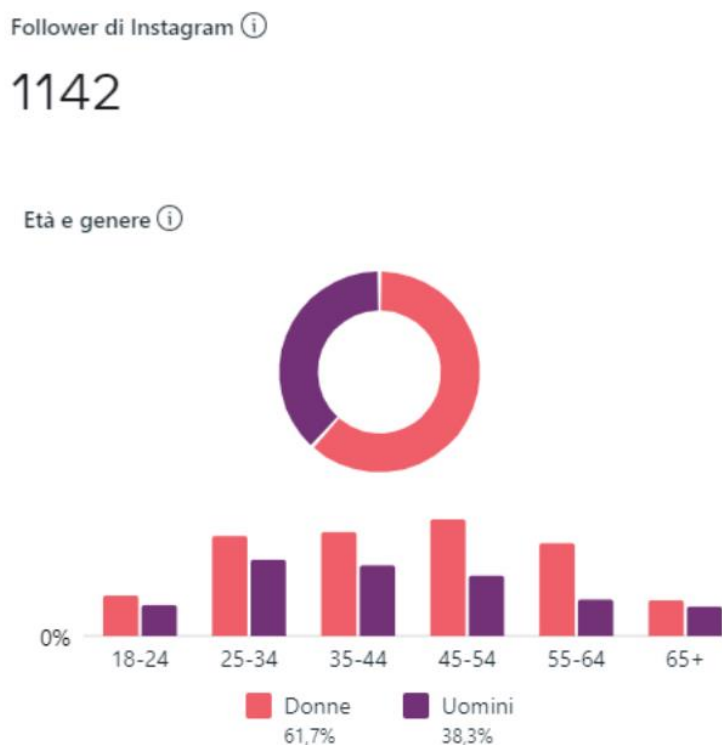


ha comportato un abbandono, come si è visto, di altri social network. Ad oggi, infatti, Instagram rappresenta certamente il social network maggiormente curato dell'Associazione, e conta circa 1150 followers, raggiunti negli ultimi due anni. Alcuni dati ulteriori chiariranno queste affermazioni.

#### 4.6.1. Analisi interna

Innanzitutto, analizzando il pubblico, possiamo verificare alcune cose dette sinora: rispetto a Facebook, la fascia d'età compresa tra i 25 e i 34 anni rappresenta qui una fetta di pubblico piuttosto ampia; inoltre, tra il pubblico di Instagram vi è una piccola percentuale di giovani tra i 18 e i 24 anni, i quali sostanzialmente non figuravano tra i followers di Facebook. Nessuna di queste due fasce di pubblico però rappresenta quella principale. Da questi dati, infatti, arriva la conferma che la fetta di pubblico principale (sul web) dell'Associazione Chorus è rappresentata dagli adulti tra i 45 e i 55 anni. Infine, viene confermato anche il dato circa il genere dei followers, con le donne che si confermano essere la maggioranza.

Grafico 22. Età e genere dei followers della pagina Instagram dell'Associazione Chorus, espressa in percentuale.



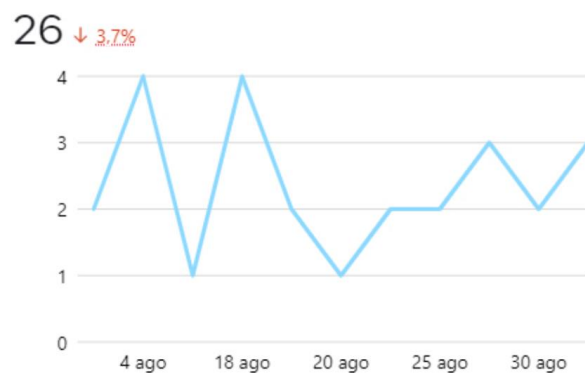
Fonte: Instagram Insights dell'Associazione Chorus (2022).

Per quanto riguarda la nazionalità dei followers, è da segnalare di nuovo la presenza dei francesi come principale pubblico straniero (il 3,9% dei followers Instagram è francese).

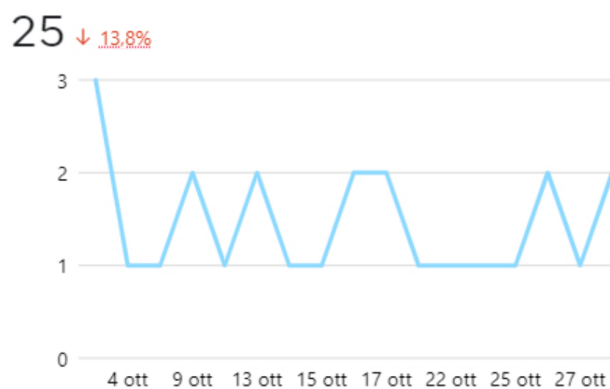
È utile mostrare un dato per comprendere meglio quanto affermato in precedenza, ovvero il fatto che Instagram rappresenta il social network maggiormente utilizzato e curato. Nel trimestre agosto – settembre – ottobre 2022, i dati circa la copertura, i nuovi followers e le visualizzazioni della pagina sono estremamente costanti, a dimostrazione di una regolarità presente non soltanto nella pubblicazione di contenuti, ma anche nei contatti con l'audience (Grafico 23).

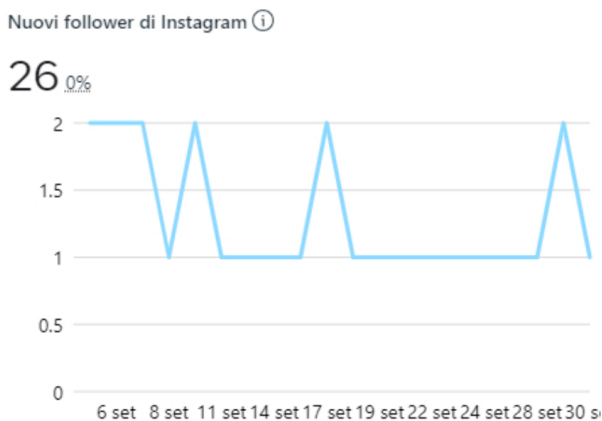
Grafico 23. Comparazione basata sul numero di nuovi followers della pagina Instagram di Chorus dei mesi agosto, settembre e ottobre 2022.

Nuovi follower di Instagram ⓘ



Nuovi follower di Instagram ⓘ





Fonte: Instagram Insights dell'Associazione Chorus (2022)

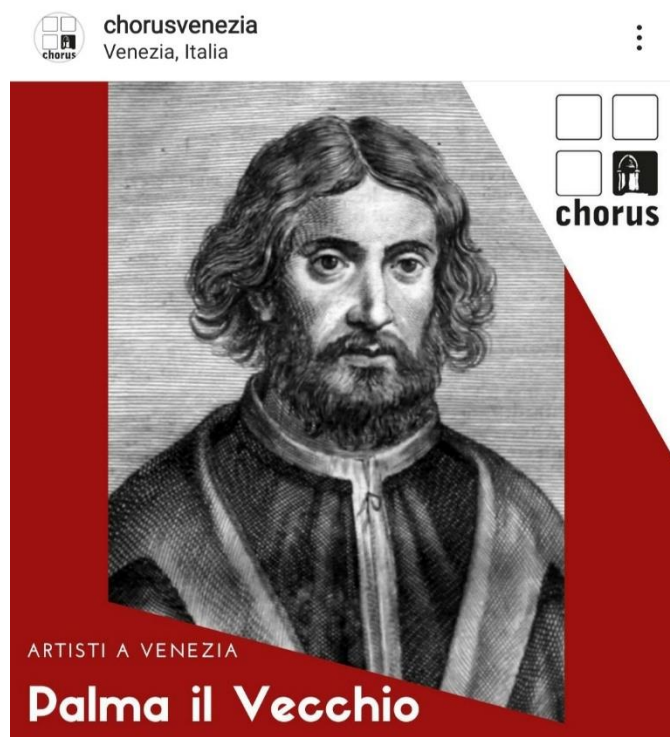
#### 4.6.2. Analisi esterna

Per quanto concerne il numero di post e di interazioni con il pubblico, si può notare come la pagina Instagram sia molto più aggiornata e presenti un livello di interazione (almeno in apparenza) maggiore con gli utenti; per questa ragione, mentre su Facebook è stato preso in considerazione il mese di luglio, poiché esso rappresenta l'ultimo mese di piena attività di comunicazione online dell'Associazione, su Instagram il trimestre agosto – settembre – ottobre 2022 è da considerare anche sul piano dei contenuti, perché questi sono presenti in numero decisamente maggiore: ad ottobre Chorus pubblica 6 post, raccontando alcuni dei campanili più suggestivi delle chiese di Venezia (Redentore, San Pietro di Castello, Carmini, San Polo, San Giovanni Elemosinario, Santa Maria Formosa); a settembre i post pubblicati sono 7, dei quali 3 riguardano la già citata serie sugli artisti presenti a Venezia (Giulia Lama, il cui post dedicato è presente anche su Facebook, il Pordenone, Palma il Vecchio), 1 post propone un itinerario turistico alla ricerca dei personaggi illustri sepolti nelle chiese Chorus, 3 post fanno parte di una rubrica dedicata alle vite dei santi (Sant'Agnese da Montepulciano, Sant'Elena, San Giovanni Elemosinario). Agosto, che su Facebook era il mese che contava il minor numero di contenuti pubblicati, su Instagram presenta ben 14 post pubblicati, dato che conferma Instagram come social network più utilizzato del trimestre (peraltro si tratta di post appartenenti alle rubriche/serie già viste sinora, e ciò è dovuto al fatto che su Instagram è maggiormente presente una programmazione di contenuti, oltre a una comunicazione omogenea e continua nel linguaggio, almeno durante il trimestre analizzato). Ogni post presenta infatti una veste grafica curata, diversificata a seconda della serie cui il post appartiene, e reca il logo dell'Associazione.

Rimane invece esiguo il numero di Instagram stories pubblicate: soltanto 2 nel mese di settembre, di cui una per promuovere un evento presso i Carmini, e un'altra per promuovere uno dei post, mentre nel mese di ottobre ne vengono pubblicate 4, anche in questo caso a scopo promozionale: vengono pubblicizzati un concerto presso i Miracoli, le visite guidate gratuite presso alcune chiese (altra iniziativa che viene svolta da Chorus), il merchandising e un altro evento ai Carmini.

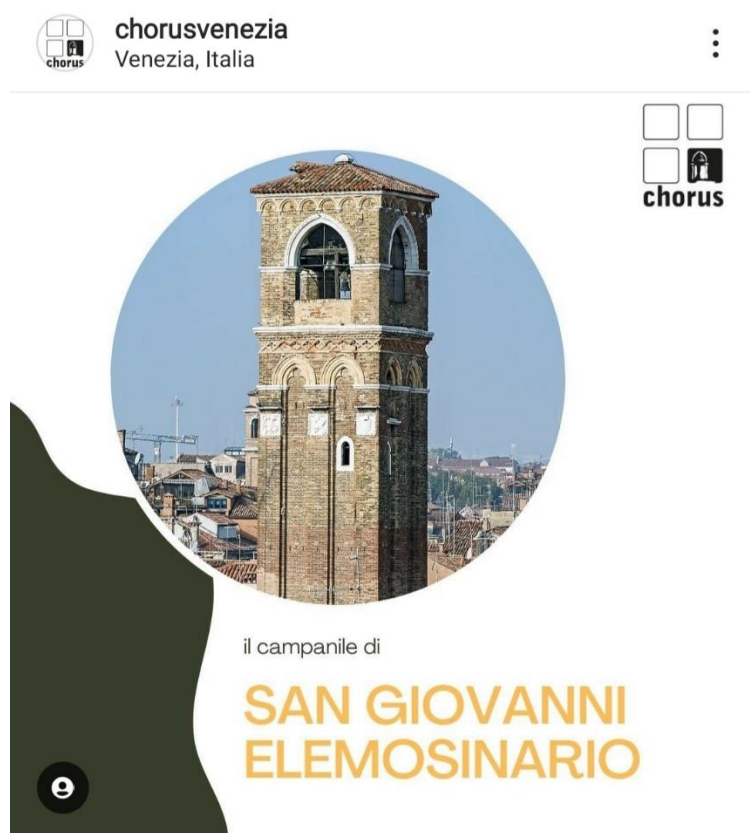
È possibile affermare che, sulla base delle interazioni con i post (non vengono registrate interazioni con le stories), Chorus possiede una nicchia di utenti che apprezza i contenuti proposti, contando in media 30 “mi piace” nel mese di ottobre e un totale di 15 salvataggi dei vari post. Ciò nonostante, il numero di commenti utili per misurare l’engagement e la reputazione dell’organizzazione rimane praticamente nullo: sebbene vi siano alcuni post che ne fanno registrare alcuni, per la maggior parte di essi si tratta di spam.

Figura 17. Esempio di post Instagram dell’Associazione Chorus, appartenente alla serie “Artisti a Venezia”.



Fonte: Pagina Instagram dell’Associazione Chorus (2022)

Figura 18. Esempio di post Instagram dell'Associazione Chorus, appartenente alla serie di post sui campanili veneziani.



Fonte: Pagina Instagram dell'Associazione Chorus (2022).

Figura 19. Esempio di post Instagram dell'Associazione Chorus, appartenente alla serie "Itinerari delle chiese di Venezia".



Fonte: Pagina Instagram dell'Associazione Chorus (2022).

#### 4.7. Twitter

Twitter rappresenta un social network particolarmente adatto per esprimere in maniera breve (ogni tweet ha il limite massimo di 140 caratteri) e tempestiva un'opinione, un punto di vista su alcuni specifici temi. È inoltre uno strumento molto utile per costruire reti con altre aziende. Per sfruttare Twitter in maniera efficace, un'organizzazione dovrebbe:

- Avere molti e frequenti aggiornamenti;
- Avere un'opinione da esprimere su determinati argomenti;
- Riferirsi anche a un target corporate;
- Avere un management forte;
- Fare in qualche modo tendenza (Boasso & Saracino, op. cit. p. 18).

Le aziende possono utilizzarlo secondo varie modalità e per diversi scopi, per esempio come fonte di informazione sul sentiment del pubblico, come strumento per far crescere

e gestire una community, come canale di distribuzione di news e offerte, come sostegno al customer care, o come semplice media da sfruttare (Boasso & Saracino, op. cit. p. 67).

Rispetto a tali premesse, l'utilizzo di Twitter da parte dell'Associazione Chorus appare molto limitato, tale da non soddisfare pienamente alcuno dei punti visto in precedenza. La pagina Twitter conta un numero di followers che si aggira intorno ai 670, quindi essa rappresenta la pagina social con meno bacino d'utenza. La motivazione risiede probabilmente nel limitato utilizzo che l'Associazione fa di questo social network: Chorus pubblica 3 tweet ad ottobre, nessun tweet a settembre, 1 tweet ad agosto, 2 tweet a luglio; di conseguenza, oltre ad essere la pagina meno seguita, è anche quella meno utilizzata e con meno presenza attiva. È chiaro che descrivere la linea di comunicazione su Twitter diventa dunque difficile, poiché i tweet sono rari e con poco seguito, ma è comunque possibile fare alcune considerazioni:

1. Twitter è certamente il social network su cui l'Associazione si occupa maggiormente della condivisione di contenuti di altre aziende e organizzazioni culturali, dove i contenuti postati divengono oggetto di retweet da parte delle stesse e dove, di conseguenza, ci si relaziona maggiormente con un target corporate;
2. Osservando i (pochi) tweet pubblicati, si evince che l'utilizzo di Twitter è inoltre deputato alla distribuzione di news, oltre che alla promozione di eventi (specialmente concerti).



Figura 21. Esempio di tweet dell'Associazione Chorus nel mese di ottobre 2022.



Fonte: Pagina Twitter dell'Associazione Chorus (2022).

Per concludere, attraverso gli Insights di Twitter, è possibile identificare un tasso di interazione prossimo allo zero (ci si riferisce ai mesi di ottobre e luglio 2022, quelli con una maggiore attività), pochissimi clic sugli hashtag, pochi mi piace. I tweet informativi circa le visite guidate (in questo caso a San Giovanni in Bragora) e circa i concerti gratuiti sono quelli maggiormente cliccati e condivisi; tutto ciò conferma che una piccola “fanbase” c’è, e che bisognerebbe fare dei grandi passi avanti per coinvolgerla e instaurare un dialogo.

#### 4.8. TripAdvisor

Dallo studio effettuato sui social network utilizzati dall'Associazione non si riesce a reperire il sentiment dei followers, la reputation d'azienda. Per riscontrare queste informazioni (perlomeno quelle che riguardano la percezione dell'Associazione nel suo complesso da parte del pubblico) è necessario attingere ad altre piattaforme. Quindi, l'utilità di un'analisi delle recensioni online su TripAdvisor si riscontra proprio nella



possibilità di valutare la reputazione dell'Associazione e delle chiese da essa gestite. È possibile comprendere il sentiment generale circa il servizio offerto, e fare alcune valutazioni sulla funzionalità di questo circuito, sull'efficacia del modello Chorus.

Facendo un discorso generale circa la tipologia di recensioni che riguardano i musei italiani, è stato dimostrato che esse riguardano nello specifico: il patrimonio culturale custodito all'interno del museo, la propria esperienza personale (soddisfacente o meno), i servizi forniti dal museo o informazioni circa orari di visita ed eventuali visite guidate. La prima dimensione (che include cioè tutte le recensioni che semplicemente descrivono il "cosa c'è da vedere") è la più ampia per quanto riguarda le recensioni in italiano (stiamo parlando del 41,5% del totale, che ammonta a 10663 recensioni esaminate), mentre le recensioni in lingua straniera rivelano una maggiore attenzione a quelli che sono i servizi offerti: il 50% delle recensioni non italiane si soffermano infatti sul ticketing, sugli orari di visita, su ciò che c'è da sapere per organizzare la stessa e così via (Riva & Agostino, 2022).

L'Associazione Chorus può confermare queste statistiche, poiché la maggior parte delle recensioni italiano è effettivamente votata alla sola descrizione di ciò che si vede nelle varie chiese. Alcuni esempi forniranno dei chiarimenti. Prendiamo la chiesa di San Sebastiano (chiesa nella quale è sepolto Paolo Veronese, che ha peraltro decorato quasi del tutto l'interno dell'edificio): una grandissima parte delle recensioni in italiano effettivamente sono semplici descrizioni del luogo, di ciò che è possibile trovare all'interno della chiesa. Una recensione di questo tipo è la seguente:

“Un po' defilata, lontana dai maggiori flussi turistici, questa piccola chiesa è un vero gioiello. A colpire maggiormente è lo splendido soffitto con tre riquadri dipinti dal Veronese con storie della Regina Ester, eccezionali per l'arditezza degli scorci prospettici. Ma l'intera Chiesa è una vera e propria "galleria personale" del geniale pittore, che vi inizia a lavorare dipingendo il soffitto della sagrestia e passa poi agli affreschi della navata, alle ante dell'organo e alle tele del presbiterio (queste ultime attualmente in restauro). La Chiesa fa parte del circuito Chorus, l'ingresso costa 3 euro, sicuramente ben spesi (consigliabile il biglietto cumulativo di 12 euro che consente la visita di una quindicina di chiese nell'arco di un anno).”

Le altre chiese non fanno eccezione in tal senso (per i Gesuati moltissime reviews informano circa la presenza di Tiepolo e Tintoretto; analizzando quelle di San Giovanni

Elemosinario sono molti gli utenti che scrivono che all'interno c'è un Tiziano), e le recensioni "descrittive" sono effettivamente quelle maggiormente presenti. Questo tipo di recensioni permette all'Associazione di comprendere quali sono le sue chiese e opere più citate e apprezzate, e, di conseguenza, di poter decidere su questa base quali contenuti potrebbero essere postati in quanto più facilmente apprezzabili dal pubblico (tuttavia, ciò non significa che Chorus debba limitarsi a raccontare esclusivamente opere di artisti conosciutissimi come Tiziano, Tintoretto e Veronese, ma che operi una crasi tra le due tensioni). Oltre alle singole recensioni, sono i ratings per chiesa a fornire delle informazioni essenziali in tal senso, permettendo all'Associazione di stilare una classifica delle sue chiese sulla base delle preferenze e dei voti dei suoi visitatori.

Tabella 10. Rating medio ottenuto dalle chiese dell'Associazione Chorus su TripAdvisor (ad eccezione della Chiesa di Santo Stefano).

## Rating medio

Church	Stars					Totale
	1	2	3	4	5	
Santa Maria dei Miracoli	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	4,597
San Zaccaria	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	4,461
San Giacomo dall'Orto	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	4,428
Gesuati		2,000	3,000	4,000	5,000	4,402
Sant'Alvise			3,000	4,000	5,000	4,397
Redentore	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	4,395
San Pietro di Castello		2,000	3,000	4,000	5,000	4,364
San Sebastiano	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	4,362
Carmini			3,000	4,000	5,000	4,293
Santa Maria del Giglio		2,000	3,000	4,000	5,000	4,173
San Polo		2,000	3,000	4,000	5,000	4,093
San Giovanni Elemosinario			3,000	4,000	5,000	4,050
San Stae	1,000		3,000	4,000	5,000	4,018
Santa Maria Formosa	1,000	2,000	3,000	4,000	5,000	3,967
San Giobbe		2,000	3,000	4,000	5,000	3,870

Come si vede, la chiesa maggiormente apprezzata dagli utenti sinora è Santa Maria dei Miracoli, chiesa che è anche quella che registra il maggior numero di ingressi. San Zaccaria (chiesa di cui Chorus gestisce soltanto la parte museale, cioè la cripta e il museo d'arte sacra) è certamente un'altra chiesa nella quale gli ingressi fatti registrare sono molto alti (pur non essendo presenti nei dati ufficiali forniti dall'Associazione). San Giobbe è la chiesa che invece fa registrare il punteggio più basso, ma è anche la chiesa

che ha il minor numero di recensioni in assoluto (24). Una chiesa che invece potrebbe effettivamente non piacere molto ai recensori è quella di Santa Maria Formosa, chiesa che conta oltre 150 recensioni ma che ha un rating particolarmente basso; tant'è vero che alcuni utenti la reputano immeritevole dei tre euro di ingresso. Sorprende in positivo, invece, la chiesa di San Giacomo dall'Orio, molto apprezzata e recensita (più di 180 recensioni) nonostante gli ingressi registrati siano decisamente inferiori alle chiese che la precedono.

Si è svolta qui un'analisi circa quanto emerso dalle recensioni (e che permettono di comprendere meglio il fenomeno appena descritto) di ogni chiesa, in modo da evidenziare per ognuna di esse le caratteristiche, i consigli dei recensori ai visitatori, gli aspetti negativi e altri aspetti che vengono nominati. Come si è detto, lo studio di Riva e Agostino (2022) è volto a definire le tre dimensioni delle recensioni online, sulla base di un'analisi effettuata su quelle in lingua italiana e straniera. Queste dimensioni (recensione "descrittiva", recensione "personale" e recensione "informativa") sono ben visibili analizzando le recensioni di ogni singola chiesa, e sottendono al lavoro ulteriore che è stato qui effettuato.

#### 1) Santo Stefano

Tabella 11. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di Santo Stefano (149 recensioni).

<b>Caratteristiche</b>	<b>Consigli</b>	<b>Aspetti negativi</b>	<b>Altro</b>
<b>Opere di pregio</b>	<b>Un utente consiglia di acquistare il Pass</b>	<b>Chiesa poco illuminata</b>	<b>Alcuni utenti affermano che la parte museale (gestita da Chorus) è il pezzo forte della chiesa</b>
<b>Vicinanza all'Accademia</b>		<b>Foto scoraggiate o vietate</b>	<b>Diversi utenti la indicano come chiesa poco nota e visitata poco (immeritamento)</b>
<b>Esempio di Venezia autentica</b>			
<b>Poco visitata dal turista mainstream</b>			

2) Santa Maria del Carmelo (Carmini)

Tabella 12. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa dei Carmini (65 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
<b>Opere di pregio</b>	<b>Passeggiare in Campo Santa Margherita</b>	<b>Scarsa illuminazione</b>	<b>Turisti si fermano dopo passeggiata o visita alla Scuola</b>
<b>Vicinanza Scuola dei Carmini</b>	<b>Visitare la Scuola dei Carmini</b>	<b>Pittori poco conosciuti ad alcuni utenti nei dipinti sulle navate</b>	<b>Alcuni utenti segnalano la presenza di concerti gratuiti</b>
<b>Lontananza dai flussi turistici</b>			
<b>Ingresso libero (fino al 2021)</b>			

3) San Giovanni Elemosinario

Tabella 13. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Giovanni Elemosinario (43 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
<b>Opere d'arte di pregio (vengono nominati soprattutto Tiziano e il Pordenone)</b>	<b>Effettuare la visita col FAI</b>	<b>Difficoltà nel reperire la chiesa, a causa della posizione nascosta</b>	<b>Diversi utenti informano sulla possibilità di acquistare il Chorus Pass</b>
<b>Riaperta nel 2002</b>	<b>Esplorare per trovare la chiesa</b>		

4) San Giacomo dall’Orio

Tabella 14. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Giacomo dall’Orio (185 recensioni).

<b>Caratteristiche</b>	<b>Consigli</b>	<b>Aspetti negativi</b>	<b>Altro</b>
<b>Opere d’arte di pregio</b>	<b>Acquistare il chorus pass</b>	<b>Chiesa chiusa in orari inaspettati (secondo l’esperienza di 3 utenti)</b>	<b>Diversi utenti riportano che la chiesa è a pagamento e appartiene al circuito chorus, informando sul chorus pass</b>
<b>Posizione in un campo particolarmente suggestivo</b>	<b>Alcuni utenti la consigliano per matrimoni</b>	<b>1 utente riporta una brutta esperienza con biglietteria</b>	<b>3 utenti indicano che il biglietto da pagare è di soli 3 euro (e quindi risulta meritevole del pagamento)</b>
<b>Lontananza dai flussi turistici</b>	<b>Sedersi sulle panchine del campo</b>		
<b>Esempio di “Venezia autentica”</b>	<b>Mangiare presso i ristoranti vicini</b>		
<b>Vicinanza alla stazione ferroviaria</b>	<b>Confrontare con la chiesa di San Polo</b>		

5) Santa Maria del Rosario (Gesuati)

Tabella 15. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa dei Gesuati (125 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Opere di pregio (citati soprattutto Tiepolo e Tintoretto, ma anche Morlaiter)	Acquistare il Chorus Pass		Diverse reviews informano sull'appartenenza della chiesa al circuito Chorus
Facciata di gusto palladiano, nominata nella maggioranza delle recensioni	Abbinare la visita alla chiesa della Visitazione		Alcuni utenti scrivono di reputarla meritevole dei tre euro di ingresso
Vicinanza al vaporetto	Abbinare la visita alle Gallerie		Due utenti la indicano come "immeritatamente poco visitata"
Interno luminoso			
Luogo silenzioso, con pochi turisti			
Vicinanza alle Gallerie dell'Accademia			

6) San Giobbe

Tabella 16. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Giobbe (24 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Chiesa semplice, ma graziosa secondo gli utenti, che ne segnalano alcune opere di pregio			Due utenti segnalano l'assenza delle opere che la chiesa aveva prima di Napoleone
Zona tranquilla			
Fuori dai circuiti turistici			

7) San Stae

Tabella 17. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Stae (62 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Vicinanza al vaporetto	Acquistare il Chorus Pass	Orari di apertura limitanti	Alcune reviews riportano che in pochi la visitano
Interno luminoso	Abbinare la visita con Ca' Pesaro e Palazzo Mocenigo	Un utente la reputa poco impressionante	Diversi utenti affermano di averla vista solo da fuori
Acustica ottimale, ospita concerti			
Opere di pregio (fra le altre, viene citata l'opera di Tiepolo)			

8) Santa Maria Formosa

Tabella 18. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di Santa Maria Formosa (163 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Architettura singolare	Visitare solo se ci si trova nelle vicinanze	Alcuni utenti affermano che la chiesa "non è niente di speciale rispetto alle altre"	Alcuni utenti sottolineano che non pagherebbero per vederla
Mascherone sotto il campanile, una delle componenti maggiormente apprezzata	Visitare per evadere dai flussi turistici	In alcune recensioni si scrive: "dipinti con poco appeal"	Molti utenti la citano come chiesa appartenente al circuito Chorus
Vicinanza a San Marco	Sedersi al bar vicino per apprezzare l'atmosfera del campo		Diversi utenti la etichettano come una chiesa "nella media"
Vicinanza alla fermata del vaporetto	Visitare per vedere dei concerti (2011)		
Lontana dai flussi turistici			

9) San Zaccaria

Tabella 19. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Zaccaria (668 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Opere di pregio (citato Bellini per la chiesa, Tintoretto, Palma, Tiepolo, Del Castagno per la sacrestia)	Mangiare un gelato nella gelateria vicina	In passato, gli orari per accedere al museo sono stati reputati limitanti.	Alcuni utenti si dichiarano scontenti del ticket
Vicinanza a Piazza San Marco	Visitare la cripta con bassa marea	La cripta è visitabile solo con scarpe adeguate, poiché a volte allagata	La maggior parte degli utenti comunque afferma che la cripta merita assolutamente il biglietto
Vicinanza al vaporetto			Per alcuni utenti, la cripta è in assoluto la parte più bella della chiesa
Vicinanza a diversi hotel			Si tratta di una chiesa Chorus solo dal 2020, quindi moltissimi utenti riferiscono un pagamento di 1,50 euro in precedenza
Luogo per “fuggire dalla folla”			Diversi utenti citano la vicinanza all’Hotel Savoia e Jolanda, ed è così che conoscono la chiesa
Entrata in chiesa è gratis, il pagamento riguarda il solo museo			
Sede della tomba del Santo			



### 10) Santa Maria del Giglio

Tabella 20. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di Santa Maria del Giglio (152 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Opere di pregio (citati Tintoretto e Rubens, unico a Venezia)	Leggere prima la storia della chiesa, e poi di entrare	L'interno non è bello come l'esterno, secondo alcuni utenti	In generale, diversi utenti la consigliano, e la reputano un must, oltre che un luogo di preghiera e di silenzio
Facciata molto singolare e molto apprezzata	Acquistare il Chorus Pass		Alcuni utenti affermano che la chiesa è poco visitata
Vicinanza al traghetto e al vaporetto			
Chiesa di passaggio: si trova tra San Marco e le Gallerie			

### 11) Santissimo Redentore

Tabella 21. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa del Santissimo Redentore (213 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Facciata palladiana, presente in quasi tutte le recensioni	Visitare per la festa omonima	La chiesa è monumentale fuori, mentre dentro per alcuni utenti è spoglia	Un grandissimo numero di recensioni riguarda la festa, non la chiesa. Inoltre, la festa viene menzionata in quasi tutte le recensioni.
Opere di pregio all'interno	Vedere anche la sacrestia	Un utente la definisce "sotto la media"	3 utenti non sono disposti al pagamento di un biglietto di ingresso
Vicinanza al vaporetto	Considerare il costo del biglietto e il costo del traghetto		
Fortemente legata all'omonima festa	Fermarsi a mangiare nel locale accanto		
Fuori dai circuiti turistici			

12) Santa Maria dei Miracoli

Tabella 22. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di Santa Maria dei Miracoli (852 recensioni).

<b>Caratteristiche</b>	<b>Consigli</b>	<b>Aspetti negativi</b>	<b>Altro</b>
<b>Facciata in marmo, citatissima</b>	<b>Abbinare la visita a San Zaccaria, al Redentore e alla Salute.</b>	<b>Le foto sono vietate o comunque scoraggiate</b>	<b>Le parole più utilizzate per descrivere la chiesa sono: gemma, gioiello, e marmi</b>
<b>Fuori dai circuiti turistici</b>	<b>Sposarsi in questa chiesa</b>	<b>Alcuni utenti affermano che l'interno è piuttosto spoglio</b>	<b>Viene definita da alcuni utenti come la più bella chiesa di Venezia</b>
<b>Ospita concerti musicali</b>	<b>Acquistare il Chorus Pass</b>		<b>Alcuni utenti affermano che l'interno non vale i 3 euro</b>
<b>Ospita molto frequentemente matrimoni, essendo apprezzata quale luogo romantico</b>	<b>Vedere la chiesa in gondola, da fuori</b>		<b>La chiesa è citata nel libro "The City of Fallen Angels" di Berendt</b>
<b>Vicinanza all'Ospedale</b>	<b>Abbinare la visita ai Santi Giovanni e Paolo</b>		<b>E' una delle chiese veneziane presenti nel film "Don't Look Now"</b>
<b>Raggiungibile via canale</b>			<b>La chiesa è location delle nozze tra Otello e Desdemona in "Othello" di Orson Welles</b>
			<b>Diversi utenti, soprattutto negli anni precedenti al 2015, lamentano fortemente di dover pagare per visitare la chiesa</b>
			<b>Alcuni utenti affermano che il foglio informativo fornito all'ingresso è troppo semplice e non adeguato</b>

### 13) San Pietro di Castello

Tabella 23. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Pietro di Castello (85 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Prima cattedrale di Venezia	Visitare per uscire dalla folla		2 utenti la reputano meritevole dei 3 euro
Vicinanza al vaporetto	Dotarsi di una mappa per trovarla		Un utente consiglia il chorus pass
Vicinanza all'Arsenale			3 utenti riportano che la chiesa gli è stata consigliata dai loro host
Vicinanza a Via Garibaldi			
Presenza del campanile storto (nominato in molte reviews)			
Opere di pregio (Luca Giordano e cattedra di San Pietro le più citate)			

### 14) San Sebastiano

Tabella 24. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Sebastiano (138 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
Chiesa ricca di capolavori del Veronese	Diversi utenti consigliano di acquistare il Chorus Pass	La chiesa sta affrontando un lunghissimo restauro, e molti utenti si lamentano di non poter vedere tutte le opere	Molti utenti affermano che i 3 euro di ingresso sono ben spesi
Lontananza delle mete turistiche		Barco dove ci sono gli affreschi più suggestivi non visitabile	Alcuni utenti si riferiscono ad essa come ad un "piccolo museo"
Vicinanza al vaporetto di San Basilio			Per pochi utenti, la chiesa è poco valorizzata e curata
Presenza della tomba del Veronese			

### 15) Sant'Alvise

Tabella 25. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di Sant'Alvise (70 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
<b>Opere di pregio (tra tutti viene citato Tiepolo)</b>	<b>Abbinare la visita con la Madonna dell'Orto</b>	<b>Non facile da trovare</b>	<b>6 utenti la segnalano come chiesa appartenente al circuito Chorus</b>
<b>Soffitto affrescato e molto apprezzato</b>	<b>Acquistare il Chorus Pass</b>		<b>Molti utenti evidenziano la vicinanza delle suore di clausura alla chiesa</b>
<b>Presenza del barco</b>			
<b>Fuori dai circuiti turistici</b>			
<b>Vicinanza al vaporetto</b>			

### 16) San Polo

Tabella 26. Caratteristiche, consigli, aspetti negativi e altre informazioni estrapolate dalle online reviews della Chiesa di San Polo (50 recensioni).

Caratteristiche	Consigli	Aspetti negativi	Altro
<b>Opere di pregio (Tintoretto e Tiepolo i più citati)</b>	<b>Acquistare il Chorus Pass</b>	<b>Poco illuminata</b>	<b>3 utenti la valutano "nella media"</b>
<b>Vicinanza a Rialto</b>	<b>Abbinare la visita coi Frari e con San Rocco</b>		<b>Un utente si lamenta dei 3 euro di ingresso</b>

Come si vede, le colonne indicanti le caratteristiche delle varie chiese derivano le loro informazioni dalle recensioni che descrivono cosa c'è da vedere, l'oggetto cui il visitatore si rapporta. Invece, le informazioni presenti nelle colonne con i consigli e gli aspetti negativi provengono soprattutto da recensioni dove è l'esperienza personale ad essere centrale. Infine, la colonna "Altro" riporta sia alcune curiosità riportate dagli utenti che le informazioni per la visita che essi forniscono, per esempio il fatto che la chiesa costi tre euro, che si possa acquistare un biglietto cumulativo, che essa figuri in qualche romanzo/film.

Il quadro complessivo, al termine di questa analisi, è positivo: le chiese Chorus vengono complessivamente apprezzate sia da un punto di vista estetico (moltissimi utenti le reputano dei gioielli, dei veri e propri musei) che dal punto di vista culturale (le chiese Chorus sono rappresentative di una Venezia autentica, lontana dal turismo massiccio che popola alcune aree: chi le visita scopre la vera anima della città).

Gli utenti sembrano inoltre apprezzare l'idea del Chorus Pass, il biglietto cumulativo, il quale viene consigliato sia per una questione prettamente economica (di risparmio), che per l'esperienza che il suo acquisto comporta. Di grande rilevanza, inoltre, a livello turistico, è la "pubblicità" che si può rintracciare in queste reviews rispetto a bar, ristoranti, altre chiese, altri luoghi di interesse posti nelle loro vicinanze, poiché indicativa della possibilità di "progettare" la destinazione, o, più in piccolo, l'itinerario, cosa che peraltro Chorus sporadicamente propone sulle sue piattaforme, come si è visto.

Per quanto riguarda gli aspetti negativi che vengono evidenziati, è possibile identificarne quattro tipologie:

1. Chiese poco illuminate, fatto che deriva sicuramente dal modo in cui esse stesse sono state costruite, ma che invita l'Associazione al miglioramento degli impianti illuministici dei suoi percorsi di visita;
2. Chiese nascoste, difficili da trovare. Anche la geolocalizzazione delle chiese costituisce un ostacolo alla visita, ma l'Associazione può fare ben poco, se non informare al meglio i propri visitatori potenziali;
3. Orari di apertura limitati. In questo caso ci si riferisce soprattutto alle chiese di San Giovanni Elemosinario (aperta mercoledì e giovedì, dalle 10:30 alle 13:30), San Stae (aperta mercoledì e giovedì, dalle 14:30 alle 17:00) e San Giobbe (aperta lunedì, martedì, venerdì e sabato dalle 10.30 alle 13:00); la ragione per cui queste chiese vengono aperte ad orario ridotto è che la loro apertura totale (che naturalmente comporta dei costi) risulta essere svantaggiosa e insostenibile per le casse dell'Associazione stessa;
4. Fotografie vietate, fattore limitante per una visita artistica, ma che deriva dal regolamento interno della chiesa, che, in ogni caso, rimane un luogo sacro e come tale va considerato. Tuttavia, è bene specificare che in diverse chiese del circuito le foto sono (nei limiti del buon senso) ammesse.

5. Il biglietto d'ingresso, che rappresenta la motivazione principale delle recensioni negative dell'Associazione. I bassi punteggi nelle reviews derivano proprio dal fatto che diversi utenti/visitatori non sono ancora disposti all'idea di pagare un contributo di ingresso per visitare una chiesa, più per una questione “di principio” che per una questione economica (Franceschi, 2014).

## CAPITOLO V

### Analisi dei risultati e proposte operative

#### 5.1. Riepilogo generale

Il caso dell'Associazione Chorus si colloca all'interno di una pluriennale diatriba circa la necessità di garantire la sopravvivenza delle chiese applicando un ticket d'ingresso (da un lato) e il dovere di continuare a preservare la natura religiosa delle chiese in cui essa opera, non snaturandole per altri fini. L'Associazione in ogni caso (a seguito della revisione della letteratura effettuata, e dell'analisi svolta sulle recensioni di TripAdvisor) sembra godere di una buona reputazione, tant'è vero che anche un articolo dichiaratamente contro il biglietto d'ingresso nelle chiese come quello di Franceschi (2014) non sembra affatto deprecare l'operato svolto da Chorus.

Chorus, come altre realtà del settore, rappresenta un'azienda, e in quanto tale svolge attività economica (con ciò non si sta assolutamente affermando che l'Associazione sia for profit, è bene specificarlo). In quanto azienda, Chorus necessita di svolgere un'attività di marketing, al fine di “creare, comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per i clienti, i partner e la società in generale” (American Marketing Association, 2010). Com'è ravvisabile dalla definizione presente all'interno del Capitolo II, il Social Media Marketing utilizza le tecnologie dei social media per raggiungere tali scopi, e, di conseguenza, includere all'interno della propria strategia un piano che lo includa è assolutamente utile a qualsiasi azienda, anche ad un'azienda che si trova a conciliare interessi economici, culturali e religiosi allo stesso tempo. La pianificazione strategica viene definita come “il processo che consiste nell'identificare gli obiettivi da raggiungere, decidere come raggiungerli mediante specifiche strategie e tattiche, implementare le azioni che danno vita al piano e misurare il grado in cui il piano raggiunge gli obiettivi” (Tuten, Solomon, 2020, p. 98). Questa definizione, proveniente in realtà da un contesto tutt'altro che culturale (sono gli operatori di marketing di Honda ad averla coniata) è comunque traslabile al nostro contesto. Inoltre, all'interno dello stesso discorso, Tuten e Solomon riportano la struttura di tale processo, che consta di tre livelli: quello aziendale, quello imprenditoriale, e quello delle cosiddette aree funzionali, tra cui c'è anche il marketing. Questa struttura organizzativa, confrontata con quella all'Associazione Chorus, risulta essere parecchio complessa: l'Associazione non possiede una specifica area funzionale delegata al marketing, trattandosi di un'associazione dalle dimensioni e

dall'organigramma particolarmente ridotti. Nonostante ciò, una qualche forma di pianificazione strategica legata al marketing (e al social media marketing, in questo caso) può essere effettuata.

L'obiettivo generale per cui l'Associazione Chorus utilizza i social network è quello di “promuovere le attività da svolgere e far conoscere il patrimonio artistico custodito nelle chiese di Venezia” (Associazione Chorus, 2022). Tuttavia, quest'obiettivo risulta essere eccessivamente vago e generale; nel successivo paragrafo verranno approfonditi quelli che sono i diversi ostacoli (interni ed esterni all'azienda) che Chorus deve affrontare in questo processo.

## **5.2. Social Media Marketing per Chorus: alcuni ostacoli**

### *5.2.1. Fase di individuazione degli obiettivi*

Un obiettivo è “un’asserzione specifica riguardo a un’attività social pianificata, che indica ciò che quell’attività intende realizzare. [...] Un obiettivo ben formulato dovrebbe: essere specifico e misurabile; indicare il cambiamento desiderato rispetto a un riferimento; avere un orizzonte temporale; essere coerente e realistico” (Tuten, Solomon, op. cit. pp. 108 – 109). Volgendo uno sguardo sull’obiettivo dell’Associazione, si nota come non ci sia una definizione e una formulazione accurata dello stesso. Certamente si comprende la necessità di promozione di un’attività, ma non viene specificato né il chi, né il cosa, né il quando, né il dove. Più che un ostacolo, questo è invece un problema generale da risolvere, poiché per definire un piano ben strutturato è necessario definire degli obiettivi chiari. Un preliminare passo che va effettuato è un radicale mutamento nell’atteggiamento dell’organizzazione, di certo già votata a una mentalità aziendale (cosa affatto scontata, per un’associazione che gestisce un circuito di chiese), ma ancora in fase embrionale per quanto riguarda il marketing in generale e, nello specifico, il Social Media Marketing. Nei seguenti paragrafi, in ogni caso, verrà considerato ugualmente l’obiettivo stabilito dall’Associazione, al fine di sviscerare ulteriori problematiche e di fornire alcuni suggerimenti.

### *5.2.2. La gestione dei profili social ad opera di più utenti*

L’Associazione Chorus, come si è detto, possiede tre profili su tre diversi social network: Facebook, Instagram e Twitter, oltre ad aver rinnovato il proprio website di recente. E tuttavia, come spesso gli studiosi rimarcano quando si parla di un’azienda che si avvicina a questi strumenti, “non è sufficiente esserci”.



Un primo, necessario miglioramento che andrebbe apportato è quello di delegare la comunicazione online sui vari social network ad una sola persona. Questo aspetto è assolutamente preliminare a tutto il resto delle migliorie che andrebbero realizzate. Nelle aziende più strutturate e con un numero di dipendenti particolarmente elevato, esistono diverse figure professionali legate al social media coordinate al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Per citare alcuni esempi: social media strategist, content e community manager, moderatore, social media analyst, digital PR specialist, social media manager (Boasso, Saracino, op. cit., pp. 169 – 172). Nel caso dell'Associazione Chorus, tuttavia, l'organigramma è parecchio ridotto; inoltre, l'Associazione, come si è detto in precedenza, si avvale dell'aiuto dei tirocinanti per i social network (è stato fatto, invece, per il rinnovamento del sito): la conseguenza di ciò, è che non c'è una figura fissa appositamente dedicata alla gestione dei profili. Il che rende notevolmente difficoltosa la costruzione di una linea strategica omogenea, e, di conseguenza, una comunicazione online che abbia i tratti della continuità nel tempo. Al fine di avere continuità di operato, infatti, oltre che un tone of voice definito, una veste grafica riconoscibile e una continuità di idee, sarebbe necessario delegare il ruolo di gestore dei profili social ad un solo dipendente.

### *5.2.3. Analisi e misurazione dei dati*

Un altro problema generale a cui Chorus dovrebbe ovviare è la mancanza di un'analisi dati per strutturare e monitorare un piano di social media marketing. Ciò implica che le analisi di diversi fattori interni (risorse da reindirizzare verso attività sui social network, definizione della cultura aziendale per comprendere linguaggi, idee, e posizione sui social) ed esterni (chi sono i clienti, chi di questi utilizza i social media, chi sono i principali concorrenti online), che sono assolutamente essenziali e preliminari ad una strategia efficace non viene effettuato. Il problema, oltre ad essere ex ante, è anche ex post naturalmente: il lavoro di monitoraggio, di controllo dei risultati ottenuti, necessario ai processi decisionali e allo studio di eventuali azioni correttive non viene effettuato, o viene effettuato solo superficialmente. L'Associazione aveva peraltro somministrato dei questionari proprio per comprendere il tipo di clientela che fruiva dei suoi servizi, la percezione che essa aveva circa l'organizzazione e i servizi offerti, le motivazioni della visita, ecc. Il questionario (che, è bene dirlo, ha fornito dati interessantissimi e necessari all'Associazione) è stato però somministrato nel 2009, e non è più stato riproposto. Inoltre, questo monitoraggio non ha mai riguardato i social media, come si è detto in

precedenza, e se Chorus vuole effettivamente provare a costruire una comunicazione online efficace e promuovere meglio le proprie attività questo aspetto diventa particolarmente preponderante.

#### *5.2.4. Aree del social media marketing: diversificare la comunicazione*

Al fine di sfruttare al meglio le piattaforme su cui opera, Chorus dovrebbe iniziare a parlare ai suoi pubblici in maniera mirata, per massimizzare l'interesse degli users attorno ai contenuti proposti e alle sue iniziative. A livello preliminare è utile svolgere un'accurata indagine (come si diceva nel paragrafo precedente) sulla tipologia di pubblico cui l'Associazione deve rivolgersi online. A tal proposito, è utile riprendere quanto affermato da Mandarano (2019, pp. 76 – 77):

“Il mezzo privilegiato per arrivare a un pubblico più ampio possibile è certamente Facebook, mentre quello più adatto per lavorare in rete con altri musei è Twitter, dove si trovano i profili della maggior parte dei musei internazionali. Ma se l'intento di un museo è ampliare la comunità del pubblico più giovane (under 25) si dovrà puntare sull'utilizzo di Instagram.”

L'Associazione Chorus, come si può vedere nel Capitolo precedente, adotta solo a tratti una comunicazione diversificata, e non di frequente sembra comprenderne l'utilità strategica; succede, talvolta, che un determinato post su Facebook venga praticamente riproposto su Instagram (e viceversa), senza sostanziali modifiche. Si tratta di un approccio che non sempre funziona, data la diversità tra le due piattaforme, e che andrebbe modificato. Su Facebook, infatti, non è l'immagine ad essere protagonista, o almeno non rappresenta il principale veicolo mediale; ne consegue che sono il racconto, la descrizione di un'opera, di un evento, di un fatto storico ad essere maggiormente attenzionati. Non diversificare i post su Instagram da quelli di Facebook, infatti, implica che alcune descrizioni sotto alle immagini Instagram siano davvero troppo lunghe e che rischino di stancare il pubblico, abituato su quella piattaforma a delle caption brevi, a delle didascalie molto sintetiche ma in grado di attirare l'attenzione.

Chorus dovrebbe inoltre svolgere un'azione di rivitalizzazione della sua pagina Facebook. I mesi di settembre, agosto e ottobre 2022 sono stati mesi di totale assenza da parte dell'Associazione, che deve dunque ripartire su questa piattaforma, e tornare a considerarla importante. È estremamente indicativo, infatti, che Facebook sia la piattaforma con il maggior numero di followers (oltre 5000), ben più di Instagram, e che

sia la piattaforma con il pubblico che visita maggiormente le chiese del circuito. È estremamente importante tornare a comunicare in maniera costante con il pubblico più allargato, e necessario tornare a fare una comunicazione che informi un pubblico ampio. È errato focalizzarsi eccessivamente su Instagram quando è Facebook il social network che ha il maggior bacino d'utenza, e che quindi rappresenta il più valido e semplice strumento per creare un vero e proprio contatto con gli utenti. Tant'è vero che quando l'Associazione comunica e racconta, gli utenti rispondono, com'è visibile analizzando il mese di luglio 2022, il mese dove Chorus ha avuto una presenza maggiore (sebbene non sia comunque stata costante).

Per quanto riguarda Instagram, il discorso è leggermente diverso. La piattaforma è quella maggiormente utilizzata, certo, ma ciò è probabilmente derivante dal fatto che l'Associazione si avvale di un personale composto perlopiù da under 25 nella gestione dei social network, e Instagram è certamente il social dei giovani (anche se è bene non ignorare TikTok, in costante crescita negli ultimi anni). Su Instagram c'è una veste grafica riconoscibile (anche se muta spesso forma, pur conservando il logo), e le immagini vengono inserite all'interno di questa, di modo che non risultino sgranate o di bassa qualità. Rimane però, il problema delle didascalie troppo lunghe: oggi le persone tendono a leggere poco, ad avere poco tempo d'attenzione; di conseguenza bisognerebbe informare in modo corretto (utilizzare cioè fonti verificate) ma con un tono leggero e con post brevi. È necessario, quindi, impostare incipit che stimolino la curiosità dei lettori e che li facciano continuare a leggere fino alla fine (Mandarano, op. cit. pp. 79 – 80). Se però i post di Facebook vengono condivisi anche su Instagram senza alcuna modifica, il problema continuerà a persistere.

Su Twitter invece l'Associazione risulta essere quasi assente, con comunicazioni veloci esclusivamente per promuovere eventi (perlopiù concerti) o per effettuare retweet di altre organizzazioni. In realtà, Twitter serve certamente anche a questo, ad assumere una funzione informativa con messaggi brevi e precisi, e a creare rete con le altre organizzazioni. Come afferma Mandarano, “se su Facebook è l'ampiezza del post a dominare, su Instagram l'immagine e su YouTube il video, Twitter si caratterizza per la precisione del testo” (Mandarano, op. cit., p. 102). Ciò non di meno, anche su Twitter è possibile creare delle rubriche che stimolino l'interesse dei lettori, magari rubriche settimanali, che coltivino le sue curiosità. Anche Twitter, di conseguenza, dovrebbe essere sfruttato maggiormente, sia per rendere Chorus un'azienda che si guarda intorno,

aggiornata sugli ultimi sviluppi del suo territorio, sia per continuare a coltivare un rapporto con le aziende del settore turistico veneziano e interterritoriale. A tal proposito, l'Associazione si è sempre impegnata per relazionarsi coi propri partner e con le organizzazioni vicine, sfruttando tag, hashtag, condivisioni, e includendo i loghi delle aziende partner nella home del proprio sito web, fatto tutt'altro che scontato, ma che dimostra come Chorus tenga molto a questo aspetto e sia in realtà molto avanti rispetto a molte altre aziende del settore. Proprio per questo per l'organizzazione è utile valutare l'utilità strategica di Twitter.

#### *5.2.5. Il problema dell'engagement della community*

Nel trimestre preso in considerazione, l'Associazione non è effettivamente riuscita a coinvolgere la sua community. Su Twitter il tasso d'interazione registrato dai vari tweet è di sovente inferiore alle 0,1; su Facebook il problema persiste (un solo commento nel mese di ottobre, nessuno nel mese di settembre, due nel mese di agosto), mentre su Instagram i commenti presenti sono tutti spam. Il problema, tuttavia, non riguarda soltanto Chorus, bensì l'intero panorama museale. Ruggero, Lombardi e Russo (2021), per esempio, basandosi su un'analisi di post di vari musei pubblicati su Facebook, hanno proposto uno studio che dimostra come nella maggioranza dei musei la comunicazione sia ancora unilaterale e promozionale, anziché creare un vero dialogo col pubblico; il già citato studio di Gronemann et. al (2015) asserisce che la maggior parte dei post museali non ricevono alcuna risposta dagli utenti; Suzic, Stritesky e Karlicek (2016) hanno invece dimostrato (analizzando l'operato sui social di alcuni musei a Praga e a Berlino) che i social media vengono utilizzati dai questi soprattutto per attività promozionali e di branding; infine, lo studio effettuato su Instagram da Bosello e van den Haak (2022), mostra come in realtà i musei che valutano sé stessi come "democratici" siano ben lontani da questa definizione, avendo sviluppato al loro interno delle pratiche che sono ancora molto tradizionali e poco aggiornate rispetto alle necessità relazionali degli users. Riprendendo una definizione già menzionata nel Capitolo I, questo approccio è denominato da Scott & Hall "knowledge telling mode" (2013) e l'Associazione Chorus, suo malgrado, non fa eccezione. I post riguardano essenzialmente promozione e informazione, come si è detto, ma sarebbe utile creare anche un coinvolgimento dell'utente attraverso varie modalità che verranno descritte in seguito.

### **5.3. Proposte operative: pianificare una strategia di Social Media Marketing**

Un punto fondamentale delle problematiche appena descritte è la mancanza di una pianificazione che utilizzi un approccio fondato sul social media marketing, dovuta a diversi fattori: mancanza di risorse umane, mancanza di tempo, mancanza di competenze. Viene dunque proposto qui un modello utile alla pianificazione strategica incentrata sui social media, mutuandolo da quello proposto da Tuten e Solomon (2020) all'interno del loro lavoro incentrato su tale branca del marketing. Il modello si basa su aziende di tipo commerciale, for profit, ma potrebbe in ogni caso risultare utile sia per un'azienda culturale che, nello specifico, per l'Associazione Chorus.

Secondo questo modello, la struttura di un piano di social media marketing consta di sette fasi fondamentali:

1. Analisi della situazione e identificazione delle opportunità fondamentali;
2. Definizione degli obiettivi;
3. Analisi del pubblico target;
4. Scelta di aree e veicoli dei social media;
5. Creazione di una strategia esperienziale che si estenda su più aree;
6. Definizione di un piano di azione;
7. Gestione e misurazione.

Ognuna di queste fasi implica una serie di questioni che l'azienda dovrà affrontare, e, di conseguenza, una serie di domande da porsi. Il primo punto, concernente l'analisi della situazione e l'identificazione delle opportunità, implica innanzitutto un'analisi dell'ambiente interno: Chorus dovrebbe interrogarsi circa le risorse in suo possesso da sfruttare per i social media. All'interno dell'Associazione non mancano né le competenze informatiche, né quelle linguistiche, né tantomeno quelle storico artistiche, potendo Chorus godere di un personale con provenienze diverse, con competenze spesso trasversali e con un importante bagaglio culturale. Di conseguenza, l'Associazione ha al suo interno ciò che serve per avere un'attività sui social media, ma sarebbe necessario investire un tempo maggiore in essa. L'analisi, naturalmente, è anche esterna, e contempla l'interrogarsi circa quali siano i clienti di Chorus e se questi utilizzano i social media. Importante, inoltre, è comprendere chi siano gli eventuali competitors e gli alleati, per poi osservare anche il loro comportamento sui social media. Alcune idee dei competitors, infatti, possono essere valide anche per l'Associazione, che può sfruttarle a sua volta, così

come è bene mantenere un rapporto di condivisione e di rispetto coi partner e ringraziarli del loro supporto nel lungo periodo. Anche la valutazione delle principali tendenze dell'ambiente (sociale, culturale, normativo, politico, economico e tecnologico) va effettuata, e certamente, a seguito della pandemia, Chorus ha dovuto fare queste valutazioni, modificando il proprio comportamento anche online. È necessario, però, effettuare periodicamente queste valutazioni, al fine di rimanere sempre aggiornati e pronti in caso di eventuali novità. Si potrebbe effettuare, proseguendo su questa via, una SWOT analysis.

Della definizione degli obiettivi si dirà di più nel paragrafo seguente; in ogni caso è bene che l'Associazione si interroghi sempre sui suoi scopi legati al social media marketing (obiettivi di promozione, di servizio, di vendita, di posizionamento nei motori di ricerca).

La terza fase è quella dell'analisi del segmento di pubblico che l'Associazione vorrebbe scegliere come target per le attività di social media marketing; implica anche in questo caso una serie di domande: si è visto che il pubblico di Chorus è un pubblico prevalentemente adulto e italiano, che, tuttavia, il pubblico giovane è molto presente su Instagram; l'Associazione dovrà quindi comprendere a quale segmento rivolgersi e in che modo, quali sono (eventualmente) gli users da privilegiare e quali invece quelli da rendere partecipi e informare.

La quarta fase, secondo Tuten e Solomon, è quella della “scelta di aree e veicoli dei social media”. I due studiosi identificano infatti quattro aree dei social media: l'area social community, l'area social publishing, l'area social entertainment, l'area social commerce. La prima area guarda ai social media dal punto di vista delle “relazioni e attività comuni in cui le persone partecipano con altre che condividono gli stessi interessi o gli stessi elementi identitari” (Tuten, Solomon, op. cit. p.10). A livello operativo, in questo caso, è quella che si focalizza sulle relazioni da instaurare coi pubblici e con gli stakeholders (anche di tipo corporate). Chorus dovrebbe quindi interrogarsi sui rapporti che intende costruire o mantenere con queste realtà, comprendere quale linguaggio utilizzare per perseguire tale obiettivo, decidere come presentare il proprio marchio online. La seconda area invece consiste nella “produzione di contenuti da distribuire attraverso siti social appositi” (Tuten, Solomon, op. cit. p. 11), e si riferisce sia ai contenuti prodotti dall'azienda che ai cosiddetti user generated content. Chorus, dunque, dovrebbe continuare a costruire un content planning studiato regolarmente (attività che sta già

svolgendo) e a porsi interrogativi su cosa pubblicare e per chi, su quando pubblicare e come, con che veste grafica e su quale social network, e infine su come ottimizzare i propri media per i motori di ricerca. L'area social entertainment rappresenta l'area nella quale ad essere centrali sono le attività ludiche e di intrattenimento dell'audience. Chorus dovrebbe effettuare ragionamenti circa la possibilità di proporre attività di gioco, quiz, interazione. Infine, l'area social commerce è quella nella quale Chorus dovrebbe utilizzare i social media per vendere e acquistare prodotti e servizi online; l'Associazione, in realtà, permette già ai suoi clienti di effettuare l'acquisto online dei suoi biglietti dal sito web (attraverso un collegamento col portale Venezia Unica); inoltre il Chorus pass viene di frequente consigliato su TripAdvisor, e ciò rappresenta un esempio di social shopping, cioè di un processo mediante il quale alcune persone hanno una partecipazione attiva nella decisione d'acquisto di un consumatore, solitamente mediante consigli e recensioni (Mandarano, op. cit. pp. 13 - 14).

Il quinto punto su cui Chorus deve focalizzarsi è la creazione di una strategia esperienziale che si estenda su aree più vaste. Tutto ciò implica, a livello operativo, una valutazione circa la possibilità di estendere la promozione ad altre piattaforme (ad esempio, nel caso di Chorus, provare a creare una newsletter, creare nuovi messaggi pubblicitari, creare un account TikTok); la possibilità di sfruttare i social per coinvolgere altri brand; inserire dei richiami ai social media negli altri messaggi pubblicitari, nei punti vendita (cosa che in parte l'Associazione ha fatto, inserendo le icone dei social network utilizzati nei fogli informativi che vengono consegnati con il Chorus Pass) e in altri eventuali luoghi d'incontro.

A questo punto si può effettivamente procedere a definire il piano d'azione, il quale contempla domande relative alle azioni necessarie per realizzare il piano, alla definizione dei ruoli e delle responsabilità, alle tempistiche da rispettare, al budget di cui si necessita per raggiungere gli obiettivi prefissati. L'Associazione, come si è detto in precedenza, assegna questo ruolo a diversi tirocinanti. Ciò, in ogni caso, non impedisce all'Associazione di creare un percorso di sviluppo, un piano d'azione condiviso per tutti gli studenti che entrano in contatto con la stessa e che sia incentrato sul social media marketing.

Infine, le attività di gestione e misurazione della performance rappresentano la settima fase. La misurazione (che qui è stata svolta, seppur sommariamente e per un solo

trimestre) andrebbe svolta periodicamente, per comprendere i risultati raggiunti, la direzione verso cui ci si sta muovendo rispetto agli obiettivi prefissati. È chiaro, tuttavia, che anche quest'attività rischia di essere compromessa se non vengono stabiliti degli obiettivi quantificabili, misurabili appunto.

#### **5.4. Uno strumento operativo: stesura di un piano editoriale**

L'Associazione potrebbe utilizzare un sistema molto semplice, mutuato dal giornalismo anglosassone. Si tratta di cinque domande fondamentali per la stesura di un piano editoriale, concernenti il “Whom” (nel sistema originale sarebbe Who, ma qui viene chiaramente adattato al contesto di riferimento), cioè “a chi”; il “What”, ovvero “che cosa”; il “Where”, cioè “dove”; il “When”, che sarebbe il “quando” e infine il “Why”, ovvero “perché”. Nel dettaglio:

- Whom (a chi), si riferisce al target di riferimento cui l'istituzione intende parlare, sulla base di diversi parametri (l'età, la provenienza, gli interessi). Rispondere a questa domanda è un punto di partenza per definire quale sarà la piattaforma, il mezzo attraverso cui comunicare ai vari tipi di pubblico e con quale linguaggio.
- What (che cosa), riguarda la scelta dei contenuti, il “cosa” pubblicare stando a quelli che sono i fini dell'organizzazione in questione.
- Where (dove), è la domanda da porsi per comprendere qual è la piattaforma più adatta per postare un determinato tipo di contenuto. È chiaro che su Facebook andranno contenuti testuali più lunghi, mentre Instagram è adatto principalmente a contenuti visivi.
- When (quando), si riferisce al decidere il momento migliore per pubblicare un contenuto. È utile specificare però che questa componente è estremamente variabile: è chiaro che un avvenimento improvviso, una ricorrenza particolare possono cambiare radicalmente i piani di pubblicazione previsti.
- Why (perché), si ricollega agli obiettivi già visti nel “che cosa”: perché si sta pubblicando? Perché pubblicare un determinato contenuto anziché un altro (Mandarano, op. cit. pp. 77 – 78)?

Partendo dalla prima domanda (a chi?), Chorus dovrebbe adoperarsi per comprendere a chi si vuole parlare. I dati che sono stati estrapolati nel corso di questa ricerca aiuteranno a fornire delle risposte a questa domanda. Il pubblico dell'Associazione è un pubblico prevalentemente femminile e adulto, di età compresa tra i 45 e 54 anni, come si può



evincere dal Capitolo IV. Questo dato è significativo, perché implica che si tratta di un pubblico che, per fascia d'età, certamente utilizza maggiormente Facebook rispetto a Instagram. Ecco perché Chorus dovrebbe focalizzarsi molto di più sulla comunicazione all'interno della prima piattaforma, pur non trascurando le potenzialità della seconda nell'allargare il suo pubblico, sino a comprendere le fasce d'età più giovani. La fascia di pubblico più ampia, dunque, è abituata a leggere, abituata a contenuti testuali lunghi e maggiormente dettagliati. Questa informazione ha delle implicazioni rilevanti ai fini dei contenuti da pubblicare, così come altrettanto rilevanti sono quelle relative alla provenienza degli utenti che seguono Chorus sui social: l'Associazione interagisce perlopiù con utenti di nazionalità italiana, ma non è assolutamente da trascurare la presenza dei francesi, i quali rappresentano non solo la più ampia fascia di pubblico straniero sui social dell'Associazione (peraltro tutti i social media: i francesi sono gli stranieri più presenti su Facebook, Instagram, Twitter e sono anche quelli che visitano di più il sito web), ma anche la più ampia fascia di pubblico straniero in generale, almeno secondo quanto rivelato dai questionari somministrati ai visitatori nel 2009. È bene quindi, che Chorus si adoperi per pubblicare dei contenuti non soltanto in italiano e (sporadicamente) in inglese, ma anche in lingua francese. Questo lavoro viene già fatto per il sito web, appunto disponibile in tre lingue, e sarebbe utile estenderlo ai social network in generale.

La seconda W (What, che cosa) è strettamente legata alla prima: come si è detto, la definizione del pubblico a cui si sta parlando è preliminare alla scelta dei contenuti. Chorus potrebbe proporre contenuti diversificati per ogni piattaforma (eccezion fatta per alcuni post che mantengono la loro efficacia anche se presenti in spazi social differenti), in tre lingue (italiano, inglese e francese) e che mirino al coinvolgimento e al feedback dell'utente. Chorus ha già percepito la necessità di creare rubriche interessanti per gli utenti, con percorsi studiati per temi e curiosità sulle opere custodite nelle chiese. Su Facebook, i contenuti sulla vita degli artisti, sui campanili di Venezia, sui percorsi di visita incentrati su determinati temi (tombe di personaggi famosi, mirabilia, soffitti a carena di nave) potrebbero trovare spazio, ed è un peccato che questi siano stati condivisi esclusivamente su Instagram; i post Facebook inoltre potrebbero includere una domanda, qualcosa che inviti alla partecipazione, coinvolgendo l'utente: ad esempio, alla fine di un post che reca una descrizione di una facciata, per esempio quella di San Stae, si potrebbe chiedere agli utenti qual è secondo loro la facciata più bella presente a Venezia. Su

Instagram la comunicazione è già piuttosto intensificata; un miglioramento da apportare sarebbe quello relativo alla lunghezza dei post, un po' eccessiva per un social network creato per privilegiare l'immagine e per utilizzare solo brevi didascalie. Inoltre, bisognerebbe intensificare la pubblicazione delle storie, strumenti utilissimi per un'apertura al pubblico, e per una comunicazione che non sia unilaterale. Vi sono alcuni utenti, alcuni partner dell'Associazione che visitano le chiese, postano foto e descrizioni, e si premurano di taggare la stessa. Chorus dovrebbe sfruttare meglio queste esperienze, tenendosi stretta questi utenti, e ringraziandoli per il lavoro (indiretto) svolto.

Il *Where* (dove) è stato già valutato; si tratta di scegliere sempre la piattaforma maggiormente adeguata ad un certo tipo di contenuto: la storia dell'artista Giulia Lama, ad esempio, è più adatta ad un post su Facebook piuttosto che su Instagram; la foto della facciata del Redentore al tramonto è un contenuto adatto a Instagram; il ricordo di un avvenimento storico in una determinata data, per esempio la morte del doge Cristoforo Moro, seppellito a San Giobbe, scritto in poche righe puntuali, è un contenuto che potrebbe essere utilizzato per Twitter.

Sul "quando" (*When*) postare si deve chiaramente indagare, sia per ciò che concerne gli orari di maggior attività dei followers sulle varie piattaforme che per il tipo di follower che si vuole coinvolgere, perché non tutti gli users hanno gli stessi orari di attività. Sulla base dei dati raccolti nel mese di dicembre 2022 su Instagram, gli utenti che seguono Chorus sembrano maggiormente attivi tra le 15 e le 18.

Infine, le motivazioni che spingono Chorus a comunicare online (*Why*) devono essere sempre ricordate: l'Associazione ha come obiettivo primario la promozione delle sue attività e delle opere custodite all'interno delle chiese che ha in custodia; tuttavia, accontentarsi della sola promozione implicherebbe un atteggiamento basato sulla comunicazione unilaterale, senza alcun coinvolgimento dei fan (atteggiamento che, peraltro, riguarda la maggior parte dei musei, come si è potuto osservare revisionando alcuni studi).

## **5.5. Proposte operative sui singoli social network: partecipazione, inclusività, multi-vocalità**

Si è detto che Chorus non è sinora riuscita ad attivare un rapporto con la propria community che preveda un engagement della stessa. L'engagement di un cliente, tuttavia, è solo la seconda fase di un processo che inizia con la formazione di una relazione, una fase nella quale si costruisce un rapporto di fiducia e rispetto tra le due parti (de Olivera Santini et al., 2020). L'Associazione deve quindi innanzitutto creare un rapporto, ricevere una risposta, far partecipare il suo pubblico alla conversazione. Secondo Sashi (2012), i livelli in cui si concretizza l'engagement di un follower sono sette (connection, interaction, satisfaction, retention, commitment, advocacy, engagement vero e proprio); secondo tale visione Chorus si trova alla fase "connection", ovvero una fase nella quale la principale attività è la disseminazione delle informazioni, la costruzione di awareness, la semplice interazione (minima) con il proprio pubblico. Per quanto riguarda l'ambito prettamente culturale, è possibile rifarsi allo studio di Bosello e van den Haak (2022, p. 5), secondo il quale ci sono varie modalità attraverso cui un museo può incentivare la partecipazione del pubblico (l'articolo prende in considerazione Instagram):

- *Instruction scaffolding e self-reflection*, ovvero fornire una guida e un sostegno ai visitatori nella costruzione di un significato personale attorno al contenuto pubblicato, senza però predirlo. Il museo (e, di rimando, l'Associazione Chorus) dovrebbe aiutare il visitatore nella costruzione di senso, guidandolo per esempio attorno a un tema, e ponendo una domanda aperta, in modo che agli users venga richiesto di "completare" il senso del post contribuendo con la propria, personale interpretazione;
- *Socio-political issues*, ovvero effettuare attivismo sociopolitico su Instagram e dare voce a gruppi sociali sottorappresentati. Questo approccio sembra però essere maggiormente appropriato per un museo d'arte contemporanea, piuttosto che per un'associazione che gestisce un circuito di chiese;
- *Reposts e multivocality*, due termini che implicano che il museo legittimi il punto di vista dei suoi visitatori. Questo è un aspetto che l'Associazione Chorus non dovrebbe sottovalutare: condividendo un post Instagram di un determinato visitatore, l'organizzazione darebbe visibilità a un'esperienza di costruzione di senso che non è affatto standardizzata e comune, bensì individuale e personalizzata. In più, dimostrerebbe che quell'esperienza, quella visita, ha un valore per essa. Tale

affermazione riguarda proprio l'idea di coinvolgere gli users, ma non bisogna dimenticare che Instagram è un potente strumento di marketing perché nel momento in cui si condivide un'esperienza, un momento, un oggetto, si fa sostanzialmente pubblicità all'organizzazione (Mandarano, op. cit. p. 98). È importante, quindi, sfruttare questo strumento, poiché da un lato l'utente fa pubblicità all'organizzazione, e attraverso il repost avviene un implicito ringraziamento; dall'altro è l'organizzazione ad apprezzare e accogliere il punto di vista del visitatore. L'idea di condividere attraverso il repost una delle voci del coro andrebbe inoltre a rafforzare la presenza dell'Associazione su Instagram, perché se da un lato il feed appare ricco e aggiornato, lo stesso non si può dire per le stories, che invece sono in numero esiguo. Effettuando reposts di alcuni contenuti, Chorus andrebbe a "svecchiare" e fornire linfa vitale alle sue Instagram stories, creando rete e dialogo con i suoi pubblici.

Un'ulteriore proposta (che da sola, però, non risolve il problema e andrebbe integrata con quanto detto sopra) è quella di utilizzare gli strumenti che il social network mette a disposizione: quiz, box domande, sondaggi. Chiaramente questo non rappresenta un dialogo effettivo con il pubblico, non rappresenta un vero e proprio engagement, ma di certo è un punto di contatto minimo con esso e diversifica i contenuti proposti, aggiungendo una componente ludica e interattiva.

Per Twitter, invece, si potrebbe pensare a una rubrica giornaliera o settimanale. L'Associazione potrebbe ad esempio proporre dei contenuti sul santo del giorno, indicandone in poche righe gli attributi iconografici, e utilizzando gli hashtag giornalieri. Sarebbe questa un'attività aggiuntiva, diversa da quelle proposte sugli altri due social network, e che si adatta alla piattaforma: contenuti brevi e puntuali, sempre attuali e in linea con la giornata che si sta vivendo. Si potrebbe inoltre, sempre su questa base, pubblicare dei tweet sugli avvenimenti verificatosi in alcune date storiche, magari con l'hashtag #onthisday. Si tratta di informazioni che l'Associazione Chorus possiede già, o che potrebbe reperire con facilità, data la quantità di informazioni storiche e religiose che essa divulga.

## LIMITI DEL LAVORO E NUOVE VIE DI RICERCA

Lo studio qui proposto costituisce un modello generalizzabile a diverse realtà museali, perlomeno per ciò che concerne gli strumenti utilizzati, quelli derivanti dal Social Media Marketing. Tuttavia, il campione selezionato per definire una risposta alla domanda di ricerca è necessariamente costituito dagli stessi followers dell'Associazione, che presentano specifici gusti e preferenze (ci sono per esempio followers che hanno un maggior interesse all'informazione artistico culturale, altri che invece sono in contatto con l'associazione per motivazioni religiose), quindi sebbene sia possibile applicare principi di Social Media Marketing simili anche per altre realtà museali e culturali, bisogna rimarcare il fatto che esistano delle peculiarità della sola Associazione, vista la sua caratterizzazione in un museo diffuso ma di spiccata impronta religiosa. Poiché, tuttavia, Chorus non è l'unica realtà in Italia che applica questo modello, l'argomento potrebbe costituire un tema interessante da sviluppare per nuove ricerche focalizzate appunto sull'analisi e lo studio di come queste realtà si interfacciano con i social network e i social media in generale. Sebbene vi sia un capitolo nel quale viene in maniera sommaria descritta la situazione nazionale post pandemia circa l'argomento, l'analisi specifica è stata svolta su una realtà precisa, quella di un circuito di chiese veneziano, il cui contesto (per ciò che concerne le dinamiche turistiche) è differente dal resto di Italia. Sarebbe dunque interessante allargare la ricerca sull'utilizzo dei social per i network di chiese alla regione Veneto o all'intero territorio italiano. Questo tipo di ricerca permetterebbe un confronto fra realtà aventi diverse dimensioni, problematiche e culture. Per quanto riguarda la raccolta dei dati, possono essere effettuate alcune considerazioni ulteriori. Come si è detto in precedenza, la ricerca svolta utilizza dati primari raccolti dalla pagina Google business dell'Associazione Chorus, al fine di valutare quali sono le key words inserite per la ricerca, i devices attraverso i quali il contatto col pubblico avviene, le interazioni, il numero di rimandi al sito web. Restringere il campo alla sola Associazione rappresenta un limite della ricerca, e nuovi sviluppi di potrebbero riguardare un'analisi approfondita di questo tipo svolta su ogni singola chiesa del circuito: ciascuna di esse possiede infatti una pagina Google business, ed è dunque possibile raccogliere questo tipo di dati per ogni particolare realtà, completando il lavoro qui svolto. Ulteriori dati mancanti sono quelli reperibili attraverso un utilizzo degli strumenti di data analysis professionali (che tuttavia sono a pagamento) di alcune delle piattaforme descritte nel

Capitolo 4. Infine, una lacuna è costituita dalla mancanza di alcuni dati circa alcune chiese, ad esempio quelli sull'andamento degli ingressi in San Zaccaria, o il numero limitato di recensioni di alcune chiese (quelle di San Giobbe e di San Giovanni Elemosinario, ad esempio), che renderebbero necessaria una valutazione aggiuntiva delle recensioni Google per valutare meglio il sentiment generale. A ciò si aggiungono dei problemi di attendibilità dei dati, per esempio quelli riscontrabili sulle piattaforme social, non sempre accurati e precisi, e anche i cosiddetti “fake followers”, i quali non costituiscono elementi validi per la ricerca. Altrettanto importante è la considerazione del fatto che i social media sono in continua e rapida evoluzione, basti pensare a Facebook e Twitter, due social network che esistono ormai da diversi anni, ma che continuano a fornire aggiornamenti e nuovi servizi (Chung et. al, op. cit. p. 202), senza menzionare quelli che stanno nascendo o in rapidissima ascesa, come TikTok. Futuri studi potranno quindi colmare questo gap, fornendo informazioni ancora più dettagliate.

## CONCLUSIONI

Questa ricerca si è focalizzata su uno scenario ben preciso, quello del post pandemia di Covid – 19, scenario dal quale sono scaturite nuove minacce e, allo stesso tempo, nuove opportunità per tutte le aziende. Per le aziende culturali, la pandemia ha rappresentato un blocco delle attività, ma allo stesso tempo un'opportunità per stare al passo coi tempi, per entrare finalmente dentro il mondo del digitale, per sviluppare nuove competenze online. I social media sono stati strumenti fondamentali in questa fase di chiusura, e moltissimi musei e organizzazioni culturali si sono adoperati per cercare di mantenere un contatto con il proprio pubblico, moltiplicando i contenuti pubblicati sui loro spazi online.

Tuttavia, sembra che il potenziale che questi strumenti mettono a disposizione non sia ancora stato sfruttato a pieno da queste organizzazioni. L'Associazione Chorus di Venezia, associazione che dalla fine degli anni Novanta svolge un apprezzato servizio di custodia per le chiese del Patriarcato di Venezia, non fa eccezione in tal senso. Anch'essa si è preoccupata molto di intensificare la propria presenza online durante il periodo della pandemia, aprendo nuovi canali (Instagram) e rinnovandone altri (sito web). Come si può evincere dallo studio effettuato, anche Chorus non ha ancora implementato una comunicazione per creare engagement, non ha ancora costruito un approccio aziendale orientato al social media marketing. Le intenzioni e le basi per avviare un percorso in tal senso ci sono, e non mancano neanche gli esempi da seguire, sia sul territorio veneziano che sul piano nazionale e internazionale. È possibile rifarsi all'esempio del Museo Archeologico di Venezia, anch'esso in grado di sfruttare il potenziale della comunicazione tramite meme divertenti, o inventando storie fantasiose, utilizzando la parodia; il già citato Museo di Palazzo Grimani; le Gallerie dell'Accademia, che di sovente propongono dei sondaggi e dei quiz (anche se, come si è detto in precedenza, ciò non basta) e che hanno una veste grafica riconoscibile e consolidata per ogni post; fuori da Venezia, invece, si può guardare ad esempi come quello del MoMA, il quale nel marzo del 2019 ha pubblicato su Instagram un contenuto cui è possibile guardare per quanto riguarda il “guidare l'utente alla costruzione di significato”, o il repost pubblicato nello stesso anno dal Museo del Novecento di Milano, nel quale il museo utilizza la caption per fornire una voce ulteriore all'interpretazione di una celeberrima opera di Manzoni.

Chorus ha già effettuato un notevole miglioramento rispetto agli inizi, e il futuro sembra promettente: una nuova chiesa da custodire e da promuovere e valorizzare, San Giovanni

in Bragora; un nuovo sito web, già pronto e ricco di informazioni; una reputazione online (su TripAdvisor, ma anche, per il poco che si è potuto constatare, su Google) che rimane buona, nonostante il calo dei visitatori dovuto alla perdita di chiese importanti e alla pandemia.

L'Associazione Chorus sta già provvedendo a completare il suo già ricco sito web, traslando le informazioni da quello precedente, e, allo stesso tempo, traducendole in lingua inglese e francese. Sia il sito web che la pagina Google consentono l'utilizzo gratuito di strumenti analitici che possono risultare molto utili all'organizzazione nell'ambito del customer profiling, da affiancare alla somministrazione e alla valutazione questionari on site che l'Associazione, presumibilmente, ripeterà, dopo l'utile esperienza del 2009. È inoltre necessario il costante monitoraggio della piattaforma TripAdvisor, sia per l'attività di customer profiling che per quella di sentiment analysis. Se è vero che le recensioni non sono moltissime e che alcune chiese vengono recensite di rado, è altrettanto necessaria una valutazione svolta periodicamente, magari su base mensile. Una valutazione di questo tipo è importante, per esempio, per comprendere come il pubblico percepisce l'entrata della chiesa di San Giovanni in Bragora nel circuito e, di conseguenza, la novità di un biglietto d'ingresso che prima non c'era. Inoltre, potrebbe servire a comprendere che tipo di pubblico recensisce questa chiesa (perché, è bene ribadirlo, le chiese Chorus non hanno tutte la medesima tipologia di visitatori).

Lo studio che qui si presenta, dunque, è stato effettuato per capire come l'Associazione Chorus comunica online con i suoi pubblici, in un contesto (quello del post pandemia) nel quale la comunicazione delle organizzazioni culturali sui vari social media si è radicalmente trasformata, ramificandosi ulteriormente su più media, su più social network, su più linguaggi. In seguito, avendo constatato una mancanza di dialogo effettiva con gli users nelle varie piattaforme, e, in certi casi, dei prolungati silenzi, sono state proposte alcune azioni che potrebbero essere utili all'Associazione, quali la costruzione di una strategia di social media marketing, un approccio basato sulle cosiddette "5 W" e una modalità di comunicazione sulle singole piattaforme che possa rendere ancora più accogliente il circuito. L'Associazione continua ad essere un punto di riferimento nel tessuto sociale e religioso veneziano; l'intento di questo lavoro è stato quello di fornire alcuni spunti guida per l'utilizzo dei social media della stessa, basandosi su un approccio di comunicazione che può certamente risultare utile, sul breve e sul lungo periodo, per il conseguimento degli obiettivi dell'Associazione.



## BIBLIOGRAFIA

- Agostino D., Arnaboldi M. & Lampis A. (2020), Italian state museums during the COVID-19 crisis: from onsite closure to online openness, *Museum Management and Curatorship*, 35:4, 362-372, DOI: 10.1080/09647775.2020.1790029.
- Amitrano C., Gargiulo R., Bifulco F. (2018), Creating Value through Social Media: Fresh Evidence, from Cultural Organizations, *Journal of Creating Value*, 4(2) 243–254, DOI: 10.1177/2394964318805616.
- Associazione Chorus (2020), *Nota Integrativa del Bilancio*, Venezia, Chorus.
- Associazione Chorus (2022), *Andamento degli ingressi 2012 – 2021*, Venezia, Chorus.
- Boasso B., Saracino M. (2016), *Social media marketing: guida professionale al marketing in rete*, Feltrinelli, Milano.
- Bosello G. & Van den Haak M. (2022), #Arttothepeople? An exploration of Instagram’s unfulfilled potential for democratising museums, *Museum Management and Curatorship*, DOI: 10.1080/09647775.2021.2023905.
- Briones R., Kuch B, Fisher Liu B., Jin Y. (2011), Keeping up with the digital age: How the American Red Cross uses social media to build relationships, *Public Relations Review*, Volume 37, Issue 1, <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.12.006>.
- Budge K. & Burness A. (2018), Museum objects and Instagram: agency and communication in digital engagement, *Continuum*, 32:2, 137-150, DOI: 10.1080/10304312.2017.1337079.
- Chung T., Marcketti S., Fiore A.M. (2014), Use of social networking services for marketing art museums, *Museum Management and Curatorship*, 29:2, 188-205, DOI: 10.1080/09647775.2014.888822.
- Città di Venezia (2020), *Annuario del turismo 2020*, Venezia, Comune di Venezia.
- Città di Venezia (2019), *Annuario del turismo 2019*, Venezia, Comune di Venezia.

- de Oliveira Santini, F., Ladeira, W.J., Pinto, D. *et al.* Customer engagement in social media: a framework and meta-analysis. *J. of the Acad. Mark. Sci.* **48**, 1211–1228 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00731-5>
- Ferrandina A, Zarriello R. (2012), *Social Media Marketing. Una guida per i nuovi Comunicatori Digitali*, Franco Angeli, Milano.
- Gerrard D., Sykora M., Jackson T (2017), Social media analytics in museums: extracting expressions of inspiration, *Museum Management and Curatorship*, 32:3, 232-250, DOI: 10.1080/09647775.2017.1302815
- Gronemann S., Kristiansen E. & Drotner K. (2015), Mediated co-construction of museums and audiences on Facebook, *Museum Management and Curatorship*, 30:3, 174-190, DOI: 10.1080/09647775.2015.1042510.
- Gursoy D., Del Chiappa G., Zhang Y., Impact of destination familiarity on external information source selection process, *Journal of Destination Marketing & Management*, Volume 8, 2018, 137-146, <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.02.004>.
- Hull G., Scott J. (2013), “Curating and Creating Online: Identity, Authorship and Viewing in a Digital Age”, in K. Drotner, and K. C. Schröder (a cura di), *Museum Communication and Social Media. The Connected Museum*, Routledge, New York, pp. 130 – 151.
- Kidd, J. (2011), "Enacting engagement online: framing social media use for the museum", *Information Technology & People*, Vol. 24 No. 1, pp. 64-77. <https://doi.org/10.1108/09593841111109422>
- Mandarano, N. (2019). *Musei e media digitali*, Carocci, Roma.
- Prunesti A. (2013), *Social media e comunicazione di marketing: presidiare la rete, costruire relazioni e acquisire clienti con gli strumenti del web 2.0*, Franco Angeli, Milano.
- Riva P., Agostino D. (2022), Latent dimensions of museum experience: assessing cross-cultural perspectives of visitors from tripadvisor reviews, *Museum Management and Curatorship*, DOI: 10.1080/09647775.2022.2073560.
- Sashi, C.M. (2012), Customer engagement, buyer–seller relationships, and social media, *Management Decision*, Vol. 50 No. 2, pp. 253-272.

- Saxton G. D. & Guo C., (2011), Accountability Online: Understanding the Web-Based Accountability Practices of Nonprofit Organizations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40:2, 270–295, DOI: 10.1177/0899764009341086
- Suh J. (2022), Revenue Sources Matter to Nonprofit Communication? An Examination of Museum Communication and Social Media Engagement, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 34:3, 271-290, DOI: 10.1080/10495142.2020.1865231.
- Tamma M., Sartori R. (2017), Religious Heritage: Sharing and Integrating Values, Fruition, Resources, Responsibilities; Michele Tamma, Rita Sartori, *Sapere l'Europa, sapere d'Europa 4, Cultural Heritage. Scenarios 2015-2017*, pp. 557-572.
- Tuten T., Solomon M. (2020), *Social Media Marketing*, Pearson, Milano, Torino.
- Valdivia A., Luzón M. V, Herrera F. (2017), Sentiment Analysis in TripAdvisor, *IEEE Intelligent Systems*, vol. 32, no. 4, pp. 72-77, 2017, doi: 10.1109/MIS.2017.3121555.
- Vergo P., (1989), *The New Museology*, Reaktion Books, Chicago.
- Victoria D. Alexander, Grant Blank & Scott A. Hale (2018) TripAdvisor Reviews of London Museums: A New Approach to Understanding Visitors, *Museum International*, 70:1-2, 154-165, DOI: 10.1111/muse.12200.
- Wenger E. (1998), *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

## SITOGRAFIA

- #SVEGLIAMUSEO, De Gottardo F., D'Amore A., Gasparotti V., Raimondi Cominesi A. (2014), Ebook, Comunicare la cultura on line: una guida pratica per i musei. Progettazione di siti web, content management, social media e analisi dei risultati. Disponibile da: [https://www.academia.edu/10139643/Comunicare\\_la\\_cultura\\_online\\_una\\_guida\\_pratica\\_per\\_i\\_musei\\_Progettazione\\_di\\_siti\\_web\\_content\\_management\\_social\\_media\\_e\\_analisi\\_dei\\_risultati](https://www.academia.edu/10139643/Comunicare_la_cultura_online_una_guida_pratica_per_i_musei_Progettazione_di_siti_web_content_management_social_media_e_analisi_dei_risultati).
- American Marketing Association, “*Definition of Marketing*”. Disponibile da: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, 28/12/2022.
- Broccardi, F. (2019), *Social network economy. Musei, follower e partecipazione.*, Atribune, 24/02/19, disponibile da: <https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2019/02/social-network-economy-musei-follower-partecipazione/#:~:text=YouTube%20sembra%20essere%20la%20nuova,le%20enormi%20potenzialit%C3%A0%20del%20web>.
- Fiscato G., *Change Management & Comunicazione. Perché il cambiamento non è un'influenza ma una gravidanza*, slideshow, pubblicata il 18 dicembre 2014, Università di Padova, disponibile da: <http://www.slideshare.net/gianlucafiscato/change-management-comunicazione-perch-il-cambiamento-non-uninfluenza-ma-una-gravidanza>.
- Franceschi F. (2014), L'accesso alle chiese aperte al culto: fruizione culturale, fruizione turistica, questione del ticket, *Stato, Chiese e pluralismo confessionale*, 27/10/2014, disponibile da: <https://riviste.unimi.it/index.php/statoechiese/article/view/4406>.
- ICOM, International Council of Museum (2021), Museums, museum professionals and Covid-19: third survey, disponibile da: [Museums and Covid-19 third ICOM report](#)
- Insights pagina Facebook e Instagram di Chorus, disponibile da: [https://business.facebook.com/latest/insights/overview?asset\\_id=599268723532491&nav\\_ref=pages\\_you\\_manage\\_upsell](https://business.facebook.com/latest/insights/overview?asset_id=599268723532491&nav_ref=pages_you_manage_upsell).

- NEMO (2021), Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe, disponibile da: [Follow-up Survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe \(ne-mo.org\)](https://www.nemomuseum.org/en/2021/05/follow-up-survey-on-the-impact-of-the-covid-19-pandemic-on-museums-in-europe/).
- Pirrelli M. (2020), *Nel lockdown musei più social, ma solo uno su quattro ha un piano digitale*, Il Sole 24ore, 27/05/2020. Disponibile da: <https://www.ilsole24ore.com/art/nel-lockdown-musei-piu-social-ma-solo-su-quattro-ha-piano-digitale-ADYWzPT>
- Regione Emilia – Romagna (maggio 2022), Musei e Covid-19. Tra crisi e opportunità, disponibile da: [Report-Musei-e-Covid-19-Tra-crisi-e-opportunita.pdf](https://www.regione.emilia-romagna.it/Portals/0/Documenti/2022/05/Report-Musei-e-Covid-19-Tra-crisi-e-opportunita.pdf)
- Pagina Facebook di Chorus, disponibile da: <https://www.facebook.com/chorus.venezia>.
- Pagina Google Business di Chorus, disponibile da: [https://www.google.com/search?q=Chorus+-+Associazione+per+le+Chiese+del+Patriarcato+di+Venezia&stick=H4sIAA\\_AAAAAA\\_wXBQOrCMBAF0JXiMT6CSyFgbKILQXoBV-6nmR86UBpJKpQex5P63mF\\_PLnVh0DhRXwYgrvm292tQ9bcqYs5pi4m9b\\_dox9L\\_Tac8WytJJPnykx8WDER\\_WhshHLCS5ZqUpMsBWp4c-Zm8geb76FBagAAAA&hl=it&mat=CcBxmFxDleQeElcBNqvzOiTLOs081gR\\_9xN2Vw-dycYQjsjAkMwuwVQL7E5KTdd3UEcMcRZk3t5mxjEeZdbM5zki1qgEBdlTVZHQUF7VBT904bvX4Wtvj-D3p\\_GFaNhvJ4I&authuser=0](https://www.google.com/search?q=Chorus+-+Associazione+per+le+Chiese+del+Patriarcato+di+Venezia&stick=H4sIAA_AAAAAA_wXBQOrCMBAF0JXiMT6CSyFgbKILQXoBV-6nmR86UBpJKpQex5P63mF_PLnVh0DhRXwYgrvm292tQ9bcqYs5pi4m9b_dox9L_Tac8WytJJPnykx8WDER_WhshHLCS5ZqUpMsBWp4c-Zm8geb76FBagAAAA&hl=it&mat=CcBxmFxDleQeElcBNqvzOiTLOs081gR_9xN2Vw-dycYQjsjAkMwuwVQL7E5KTdd3UEcMcRZk3t5mxjEeZdbM5zki1qgEBdlTVZHQUF7VBT904bvX4Wtvj-D3p_GFaNhvJ4I&authuser=0)
- Pagina Instagram di Chorus, disponibile da: <https://www.instagram.com/chorusvenezia/>.
- Pagina Twitter di Chorus, disponibile da: <https://twitter.com/ChorusVenezia>.
- Rule L. (2011), Definizione di Digital Storytelling, *Digital Storytelling*, 3/6/2011, disponibile da: [Digital Storytelling \(electronicportfolios.com\)](https://www.electronicportfolios.com/digital-storytelling/).,.
- Sito TripAdvisor del Santissimo Redentore, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d1574803-Reviews-Chiesa del Santissimo Redentore-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d1574803-Reviews-Chiesa_del_Santissimo_Redentore-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Giacomo dall’Orio, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d2306695-Reviews-Chiesa di San Giacomo dell’Orio-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d2306695-Reviews-Chiesa_di_San_Giacomo_dell_Orio-Venice_Veneto.html).

- Sito TripAdvisor di San Giobbe, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d6592704-Reviews-Chiesa di San Giobbe-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d6592704-Reviews-Chiesa_di_San_Giobbe-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Giovanni Elemosinario, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d7694582-Reviews-Church of San Giovanni Elemosinario-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d7694582-Reviews-Church_of_San_Giovanni_Elemosinario-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Pietro di Castello, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d8037869-Reviews-Basilica Concattedrale di San Pietro di Castello-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d8037869-Reviews-Basilica_Concattedrale_di_San_Pietro_di_Castello-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Polo, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d10131884-Reviews-Chiesa Rettoriale di San Polo-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d10131884-Reviews-Chiesa_Rettoriale_di_San_Polo-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Sebastiano, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d295248-Reviews-Chiesa di San Sebastiano-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d295248-Reviews-Chiesa_di_San_Sebastiano-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Stae, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d7694597-Reviews-Chiesa di San Stae Eustachio-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d7694597-Reviews-Chiesa_di_San_Stae_Eustachio-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di San Zaccaria, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d243057-Reviews-Chiesa di San Zaccaria-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d243057-Reviews-Chiesa_di_San_Zaccaria-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di Sant'Alvise, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d1887062-Reviews-Chiesa Parrocchiale di Sant'Alvise San Ludovico Vescovo-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d1887062-Reviews-Chiesa_Parrocchiale_di_Sant'_Alvise_San_Ludovico_Vescovo-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di Santa Maria dei Miracoli, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d313178-Reviews-Santa Maria dei Miracoli-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d313178-Reviews-Santa_Maria_dei_Miracoli-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di Santa Maria del Carmelo, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d2573402-Reviews-Chiesa di Santa Maria dei Carmini-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d2573402-Reviews-Chiesa_di_Santa_Maria_dei_Carmini-Venice_Veneto.html).

- Sito TripAdvisor di Santa Maria del Giglio, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d2357873-Reviews-Chiesa di Santa Maria del Giglio Zobenigo-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d2357873-Reviews-Chiesa_di_Santa_Maria_del_Giglio_Zobenigo-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di Santa Maria del Rosario, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d600929-Reviews-Chiesa dei Gesuati o Santa Maria del Rosario-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d600929-Reviews-Chiesa_dei_Gesuati_o_Santa_Maria_del_Rosario-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di Santa Maria Formosa, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d313181-Reviews-Chiesa di Santa Maria Formosa-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d313181-Reviews-Chiesa_di_Santa_Maria_Formosa-Venice_Veneto.html).
- Sito TripAdvisor di Santo Stefano, disponibile da: [https://www.tripadvisor.it/Attraction\\_Review-g187870-d2557512-Reviews-Chiesa di Santo Stefano-Venice Veneto.html](https://www.tripadvisor.it/Attraction_Review-g187870-d2557512-Reviews-Chiesa_di_Santo_Stefano-Venice_Veneto.html).
- Sito web Chorus, disponibile da: <http://chorusvenezia.org/>.
- Twitter Analytics di Chorus, disponibile da: <https://analytics.twitter.com/user/ChorusVenezia/home>.
- VINCOS BLOG (2022), Social media in Italia: utenti e tempo di utilizzo 2021, disponibile da: [https://vincos.it/2022/03/05/social-media-in-italia-utenti-e-tempo-di-utilizzo-2021/#:~:text=Nel%20corso%20del%202021%20ogni,popolazione%20\(%2B8%2C2%25\)](https://vincos.it/2022/03/05/social-media-in-italia-utenti-e-tempo-di-utilizzo-2021/#:~:text=Nel%20corso%20del%202021%20ogni,popolazione%20(%2B8%2C2%25)).