Università
Ca'Foscari
Venezia

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

Tesi di Laurea

Recuperare lo Sguardo

Dalle teorie alle strategie per catturare e preservare l'attenzione del fruitore

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore
Prof. Umberto Rosin

Correlatore
Prof. Emanuele Pellegrini

Laureanda
Giulia Pasdera
Matricola 826725

Anno Accademico
2014 / 2015

INDICE

Abstract ……..… p. 3

Introduzione ……..…. p. 4

Revisione della letteratura

1) La percezione
    a. Il concetto del Period Eye; ……..... p. 7
    b. Percepire attraverso i sensi; ……. p. 9
    c. Il punto di vista di Baxandall; ……. p. 19
    d. Confronti tra capacità cognitiva e percettiva del consumatore... p. 23
2) Analisi e confronti di audience
    a. Uno, nessuno, centomila: il fruitore tra Medioevo e Rinascimento; p. 32
    b. Le abitudini nella formazione del gusto nel ‘400; …….. p. 38
    c. L’audience e la visione di oggi; …….. p. 44
    d. Period Rooms e Period Eye: punti di contatto e di sviluppo; …. p. 50
    e. Adattamenti della teoria del period eye. ……. p. 54

Metodologia

1) Il mercato di riferimento: il pubblico e i musei; …….. p. 61
2) Analisi della raccolta dati. …… p. 65

Risultati

1) Il Miracolo di Cana alla Fondazione Giorgio Cini a San Giorgio; ….. p. 70
2) Il Sukiennice Museum a Cracovia e la tecnologia dello storytelling; .. p. 73
3) I volti del Cleveland Museum; ……. p. 75
4) Il caso Rijksstudio: avvicinare le persone al reale tramite il virtuale; p. 80
5) Crowdfunding: Tous Mécènes al Louvre e a Palazzo Madama …….. p. 85
    a. Tous Mécènes al Louvre; ……... p. 86
    b. Palazzo Madama. ……... p. 90

Discussione

1) Il perché del successo. …….. p. 99

Conclusione …….. p. 113

Bibliografia ……..…… p. 117

Sitografia ……...……... p. 130

Appendice ……. p. 135

ABSTRACT

Intento: questa tesi propone una riflessione sulla possibilità di far convergere "l'occhio del periodo" storico riguardante le opere d'arte del passato con la percezione del visitatore di oggi.

Metodologia: la letteratura esistente è analizzata per valutare se il concetto del period eye di Baxandall è applicabile e auspicabile per il miglioramento dell'esperienza museale, attraverso lo studio di diversi gradi di percezione storica dell'individuo.

Risultati: sono stati analizzati i casi di marketing museale riconducibili al tentativo di avvicinare il fruitore alla percezione dell'osservatore del passato, reso possibile grazie all'utilizzo di strumenti moderni e familiari al visitatore.

Limiti della ricerca: il numero di casi è ancora limitato per comprendere l'effettiva efficacia di questo particolare atteggiamento. Inoltre, le situazioni analizzate non risentono direttamente delle teorie della percezione del period eye, quindi devono essere considerate con una certa flessibilità e libertà di giudizio personale.

Implicazioni pratiche: la combinazione di assunti derivanti dalla critica d'arte e dal marketing potrebbe aiutare a creare dei circoli virtuosi nel management museale, in quanto valorizzerebbe le opere senza snaturare la loro natura, proponendo al tempo stesso la logica dell'*edutainment* per il visitatore.

Originalità/ valore: il valore aggiunto che può offrire questa tesi è quello di applicare un concetto derivante dalla critica d'arte come il period eye al mondo del marketing museale, al fine di incrementare il grado di soddisfazione del visitatore attraverso un aumento della sua partecipazione all'esperienza museale.

Parole chiave: Comportamento del fruitore; Esperienza; Marketing esperienziale; Musei; Percezione; Target; Trasformazione dell'esperienza museale.

Tipo di tesi: tesi empirica.

INTRODUZIONE

"*Le persone non sono tanto interessate a imparare i fatti e gli avvenimenti della storia quanto a sperimentare come ci si sentiva vivendo in un particolare periodo storico*."
(Max Swanholm)

Utilizzare un approccio derivante dalla critica della storia dell'arte per comprendere e migliorare il management delle istituzioni culturali può apparire incoerente e quasi denigratorio nei confronti degli attuali sforzi delle ricerche di marketing museale. Potrebbe sembrare a prima vista che con tale elaborato si attesti che sia sufficiente una corretta spiegazione storico-artistica di un dipinto o di una scultura per attirare, coinvolgere e fidelizzare un visitatore in un museo. Tale affermazione non è semplicemente sbagliata o limitativa, ma soprattutto incoerente con il periodo di forte competizione attuale che vivono le varie organizzazioni dedite al tempo libero, per aggiudicarsi l'attenzione degli individui: parchi, musei, cinema, shopping center e associazioni sportive, per quanto diverse tra loro, lottano tutte per attirare l'attenzione del consumatore. Inoltre, la situazione per le istituzioni culturali non è fra le più rosee. Musei e Gallerie d'arte non si sono poste fin da subito la domanda su quali fossero le esigenze dei propri visitatori, non avendo in passato la necessità di ottenere un loro cospicuo contributo in termini di donazioni o di ricavi da biglietteria. Se questo è vero per i musei privati come le Fondazioni, basati sulle donazioni o sul lascito di "benefattori", lo è ancora di più per i musei pubblici, che dipendevano (e in parte tutt'ora dipendono) dai finanziamenti pubblici come fonte principale di finanziamento. L'orizzonte è cambiato, e l'autofinanziamento smette di essere solo un "qualcosa in più" capace di permettere all'ente di raggiungere maggiori benefici o innovazioni, ma un dovere per garantirne la sussistenza: da qui la necessità di comprendere meglio la figura del pubblico. In un'epoca nella quale la soglia di attenzione delle persone continua a scendere in rapporto all'aumento degli stimoli a cui sono sottoposte, oltre alla necessità dell'essere multitasking che porta spesso a una insensibilità diffusa nel percepire elementi di novità, le istituzioni culturali devono avvicinarsi allo spettatore nel momento più difficile per catturare il suo interesse. Da qui l'esigenza di tentare approcci non convenzionali, come il marketing tribale e il marketing esperienziale, al fine di catapultare il visitatore in un mondo altro, coinvolgente, in cui egli è libero di assumere una prospettiva diversa dal quotidiano. Questa è la linea di

ricerca in cui tale tesi si inserisce. Stupire, meravigliare, far conoscere e appassionare lo spettatore odierno con le opere che suscitavano in maniera naturale tali sentimenti nel passato. Ma è davvero possibile o sono irrecuperabili quegli atteggiamenti e quelle emozioni frutto di un particolare periodo storico? Davvero è possibile far avvicinare il fruitore di oggi alla stessa esperienza dell'osservatore originario di un'opera del '400 o del 600, al fine di incuriosirlo e fidelizzarlo, provocando nel caso in cui fosse davvero profondamente soddisfatto, il fenomeno virale del "word of mouth"? E infine, è davvero questa la più efficace ed efficiente strategia che può pervadere la molteplicità degli aspetti del museo, dalla comunicazione di sé allo stimolo di un comportamento post-visita positivo? Secondo quanto emerso dalla seguente ricerca si propende per una risposta affermativa a questa domanda.

È a queste domande, caratterizzate dalla ricerca dell'aumento e consolidazione dei visitatori, che cercherò di rispondere in questa tesi. Ritornando però al primo assunto che ha aperto la discussione, non indagherò i quesiti tramite l'analisi delle opere d'arte del passato, anche se mi baserò sulle teorie appartenenti a Michael Baxandall, che fu sì uno storico dell'arte. Analizzerò invece in profondità il pensiero, la visione e la percezione degli individui del passato che erano soliti osservare, ammirare e godere quelle opere d'arte per loro così attuali, per noi apparentemente così distanti.

Nel momento in cui Baxandall scrive: "Un dipinto del XV secolo è la testimonianza di un rapporto sociale. Abbiamo da un lato un pittore che faceva il quadro, o per lo meno sovrintendeva alla sua esecuzione, dall'altro qualcuno che lo commissionava, forniva il denaro per la sua realizzazione e, una volta pronto, decideva in che modo usarlo. Entrambe le parti lavoravano all'interno di istituzioni e convenzioni – commerciali, religiose, percettive, sociali in senso più lato – che erano diverse dalle nostre e influivano sulle forme dell'opera che artista e committente creavano insieme" (Baxandall, 1978, p. 3), offre un contributo che porta a riflettere sul fatto che tali teorie derivanti dalle scienze sociali possano realmente essere applicate al marketing culturale odierno. All'interno di questo estratto infatti è possibile ravvisare la presenza di alcuni elementi del marketing mix tradizionale. Per prima cosa si delinea il prodotto, ovvero l'opera d'arte, (il *quadro*), che assieme all'elemento del prezzo (*qualcuno che lo commissionava, forniva il denaro*) e della distribuzione (*una volta pronto, decideva in che modo usarlo*) evidenziano l'importanza del Consumer (il *committente*). Inoltre, la comunicazione e la promozione delle opere all'epoca poteva avvenire tramite speciali occasioni che permettevano agli artisti di esporre le loro opere a un vasto pubblico formato da osservatori, acquirenti e committenti (Haskell, 2008).

Un'opera d'arte, e di riflesso anche la sua analisi di mercato, comunica un messaggio che appartiene a un certo momento del passato (vicino o remoto), espressione di quell'hic et nunc (Benjamin, 1991) che caratterizza qualsiasi oggetto culturale. L'irripetibilità del momento e di come questo venga trasferito per farlo comprendere al pubblico museale, è il risultato di una serie di processi tesi a ricrearne il suo contesto concettuale, prima di quello fisico. Gli strumenti di marketing vengono qui utilizzati per ricreare quell'ambito, un ambiente che già deteneva concetti legati al marketing per la creazione, acquisto e fruizione, e che quindi devono essere compresi per poterli riprodurre, modificare e inglobare nelle attuali politiche di gestione museale e di analisi di audience della stessa.

Nella prima sezione della tesi si cercherà dunque di portare alla luce il concetto generale di percezione dell'individuo, nel momento in cui egli si trova di fronte alla situazione di dover elaborare un'immagine al fine di averne una comprensione puntuale. Successivamente, l'ampio concetto di visione verrà inquadrato nella concezione del period eye di Baxandall, al fine di verificare inoltre i collegamenti tra la capacità cognitiva e percettiva del consumatore. Il capitolo proseguirà con quello che può definirsi il perno centrale dell'elaborato: le caratteristiche peculiari dell'audience del passato, confrontate con il profilo del visitatore di oggi, recuperando percezione, abitudini e modelli cognitivi differenti.

Nella seconda sezione verranno posti in luce i casi in cui tali aspetti sono stati considerati concretamente, analizzando mostre e allestimenti museali che riproducono, in maniera consapevole o meno, il *period eye* nelle loro esposizioni. Si tratta di organizzazioni culturali orientate al consumatore, conferendogli l'opportunità di scelta tra diverse prospettive per interpretare la storia autonomamente, seguendo il pensiero di Kotler & Kotler a proposito dei " visitatori [che] vogliono resoconti e indicazioni per mettersi in rapporto alla storia, afferrare personalmente i collegamenti tra i fatti e attribuire loro dei significati." (Kotler & Kotler, 2004).

REVISIONE DELLA LETTERATURA

La percezione

Il concetto del period eye

"Ways of seeing are neither natural
nor universal but culturally constructed
and changeable over time."
(Christoper Reed)

Il Period Eye è la fortunata espressione coniata da Michael Baxandall negli anni '70 del 1900. Con questo termine lo storico dell'arte comprende un *vedere* pensato da un punto di vista fisiologico, identico a tutti nella specie umana, e un *vedere* analizzato nella sua forma più mutevole: quella storico-culturale (Baxandall, 1978). Il period eye enfatizza questa costruzione culturale della visione caratterizzata da un set di norme visive a cui l'artista risponde attraverso il suo lavoro (Leahy, 2014). Sebbene fin da Aristotele si ponesse l'accento su questa duplicità dell'occhio (Newhauser, 2010; Andina, 2009) Baxandall è il primo che, destreggiandosi tra il settore della storia dell'arte e quello della sociologia, cerca di comprendere quali fossero le abitudini, le usanze e il tipo di educazione del committente e dell'osservatore delle opere d'arte, del '400 toscano: in una parola, quale fosse la sua *cultura*, l'elemento che più di ogni altro influisce sulla percezione e l'elaborazione delle immagini (Baxandall, 1978).

Oggi è più complesso far sì che il visitatore comprenda un'opera d'arte proveniente dal passato, poiché pensata per un contesto che non è di sua appartenenza. Se il period eye si basa sulla premessa di un committente che possedeva specifiche abilità legate e acquisite storicamente e culturalmente per comprendere le opere, allo stesso modo l'artista rispondeva a un visitatore pronto a capire e a ricevere quel tipo di immagini e di informazioni. (Leahy, 2014) Uno spettatore del passato poteva comprendere l'opera a lui contemporanea con una facilità maggiore rispetto a oggi, anche se non sempre poteva avere i mezzi per accostarsi totalmente alle intenzioni dell'artista o del curatore; mentre il moderno visitatore deve tradurre e ricostruire il codice per il quale i lavori erano pensati, cercando di "mettersi nella posizione dell'osservatore nel passato" (Leahy, 2014, p. 287), capendo allo stesso tempo che nessuno di questi sforzi erano richiesti nel contesto originario di ricezione (Bourdieu, 2005).

Per riuscire a ovviare a questo sdoppiamento nel visitatore, è necessario comprendere appieno quali possano essere le caratteristiche e differenze del visitatore di oggi e quello di allora, e soprattutto come opera la percezione per riuscire a sfruttare le sue leggi e adattarla nelle sue elaborazioni attraverso tecniche di marketing museale, al fine di trovare quello che Barthes (1980) indicherebbe con *punctum*, una fatalità nelle fotografie che assegna alle rappresentazioni un valore superiore partendo da un particolare, il quale è però capace di estendersi per tutta la superficie dell'immagine.

Percepire attraverso i sensi

"Lo Occhio si dice che e la prima porta
Per la quale lo Intellecto intende e gusta.
La secunda e lo Audire con voce scolta.
Che fa la nostra mente essere robusta."
*(*Feo Belcari*, Abramo e Isacco)*

Dopo aver accennato al concetto dell'occhio del periodo di un tempo passato, e prima di scoprire come applicarlo al presente, è necessario approfondire la tematica della visione nella sua veste fisiologica. Come funziona l'occhio? Quali sono i meccanismi che permettono alla visione di agire? Quali sono i sensi che più ci rendono partecipi della realtà? Iniziando dall'ultima domanda, si potrebbe eseguire un rapido schema illustrato nella Figura 1, a testimonianza del livello d'importanza dei sensi tra di loro, nel quale la vista assume una posizione preminente.

Figura 1 Piramide dei sensi.

La scelta della disposizione dei sensi all'interno della piramide deriva dalle capacità attribuibili a ciascuno di loro, ma solo perché un senso è fisicamente più o meno sviluppato nel nostro corpo, non significa che anche la nostra capacità di percepire attraverso di esso segua lo stesso ordine integerrimo. I messaggi trasmessi dai vari organi di senso al cervello si caratterizzano per la loro omogeneità, in quanto si tratta sempre di brevi successioni di impulsi nervosi,

attivati a seconda dell'intensità dello stimolo ricevuto (Adrian, 1952). Questo ragionamento assume validità maggiore se si pensa che è proprio l'interazione fra i sensi a darci l'idea del mondo. Anche la reazione di un individuo nei confronti di un'opera d'arte, suscitando questa un complesso stimolo sensoriale e culturale, non influisce solo sul pensiero, ma di fatto riesce a coinvolgere tutto il corpo; ad esempio, il vedere un'immagine dotata di un alto livello estetico, altera le nostre funzioni vitali, come il battito cardiaco, la salivazione e la dimensione delle pupille (Maffei & Fiorentini, 2008). Di fatto le opere nel passato venivano fruite in un contesto di molteplici stimoli sensoriali, molti dei quali erano pensati per facilitare particolari emozioni e associazioni, che stimolavano il visitatore ad attribuire all'opera d'arte molteplici significati (Rasmussen, 2012). Quanto appena affermato è ravvisabile a partire dal Medioevo, in quanto i cinque sensi cominciano ad essere rappresentati come soggetti indipendenti tramite simboli e allegorie, grazie alla loro importanza come strumenti indicatori della religione e dei valori cristiani. Tramite tali allegorie, gli osservatori erano invitati a recepire le immagini non solo con la vista, ma attivando specifiche varietà di sensazioni dipendenti da altri organi, quali il tatto, l'odorato, il gusto e l'udito: ad ogni modo, è interessante notare che tali sensi potevano essere presentati, riconosciuti e attivati grazie alla vista, senso che afferma pienamente la sua superiorità rispetto agli altri nel Rinascimento (Quiviger, 2010).

Nonostante ciò, parlando di period eye, è naturale cominciare l'analisi sul tema della percezione dall'**occhio** e dal suo funzionamento, per denotare quanto e se la visione sia vincolata alla percezione e alla cognizione (Gombrich, 2002; Arnheim, 1974). L'importanza primaria dell'occhio rispetto alla fisiologia degli altri organi è data dalla presenza di più di cento milioni recettori separati nella retina, (un numero inequivocabilmente alto soprattutto se paragonato a quello degli altri sensi) e dalla sua capacità di fornire un'informazione rapida, il che porta a comprendere il perché tradizionalmente la cultura occidentale si caratterizzi come oculocentrica (Maffei & Fiorentini, 2008; Pinotti & Somaini, 2009). Approfondendo la natura dei recettori, se ne possono individuare di due tipologie: i bastoncelli e i coni. I bastoncelli sono i più sensibili agli stimoli visibili, anche se a causa delle loro connessioni reciproche non riescono ad apportare informazioni complete al cervello, e quindi a essere in seguito elaborate e memorizzate; i coni invece, sono dei recettori meno sensibili ma connessi direttamente con il cervello, e riescono a inviargli immagini precise. Per riuscire ad ottenere una visione dettagliata, come quella richiesta per ammirare un'opera d'arte[1], è necessario un alto numero di

[1] Nelle ipotesi qui presentate si descrive il fenomeno della visione "indifferenziata", seguendo il punto di vista di Alexander Gottlieb Baumgarten, il quale ritiene che la funzione primaria delle opere d'arte sia di far conoscere il mondo, compito che spetta a qualsiasi altra tipologia di oggetto e immagine (Andina, 2009).

coni, presente solo nelle scimmie e negli esseri umani (Adrian, 1952). Il mondo per un essere umano è infatti prettamente visivo, poiché gli uomini si affidano istintivamente al loro senso più sviluppato, mentre ad esempio la sfera percettiva di un cane si basa principalmente sull'olfatto e sull'udito, ovvero i suoi sensi più efficienti. Questa propensione al visivo nell'uomo ha fatto in modo che sviluppasse un processo evolutivo differente rispetto agli altri animali, portandolo anche allo sviluppo di un linguaggio unico e originale: la comunicazione grafica (Maffei & Fiorentini, 2008; Pettegree, 2015).

Il come avvenga tale visione dettagliata è da tempo materia di analisi per vari storici e psicologici dell'arte. Le due teorie classiche sulla visione che hanno per lungo tempo diviso i teorici sono state quella del costruttivismo e quella della Gestalt. La prima è una teoria empirista basata sull'interpretazione di ogni singola sensazione dell'esperienza percettiva da parte del cervello, che utilizza dunque delle cognizioni preesistenti (Maffei & Fiorentini, 2008; Hooper-Greenhill, 2000); per la teoria della Gestalt invece ogni stimolazione proveniente dal mondo esterno segue un determinato processo innato che raggruppa le immagini, che creano specifici "campi celebrali" (Gombrich, Hochberg & Black, 1992; Maffei & Fiorentini, 2008). Oggigiorno è possibile disporre di concetti più dettagliati in grado di arricchire le teorie iniziali, e tra le più utili e attinenti al settore della visione delle opere d'arte è a mia opinione, l'analisi dell'aspetto sequenziale del comportamento visivo di Julian Hochberg. Secondo lo studioso, nel momento in cui osserviamo un dipinto, la nostra mente non lo considera come un intero, ma elabora le sue parti singolarmente, frazionandolo in maniera sequenziale. Un esempio è dato dall'analisi delle immagini dei processi di visione nel dipinto la *Grande Onda* di Kanawaba, presente all'interno del saggio L*a rappresentazione di cose e persone* di Hochberg (1992).

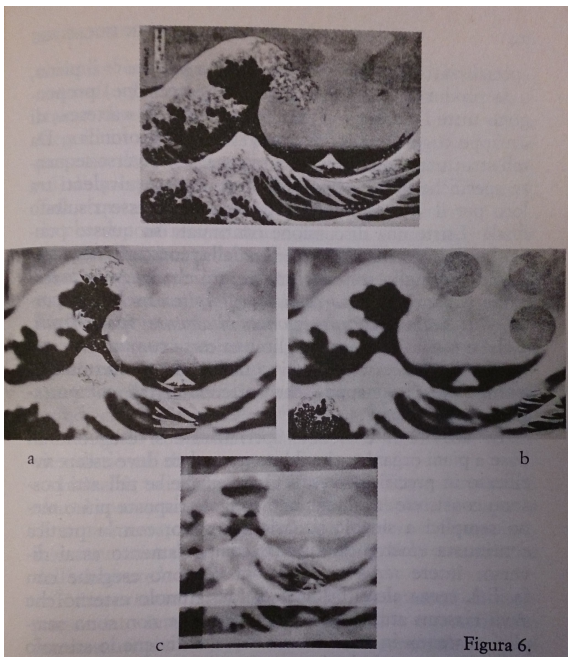

Figura 2 Fasi della focalizzazione visiva (Gombrich, Hochberg & Black, 1992).

Il procedimento della percezione visiva nell'adottare "comportamenti sequenziali intenzionati altamente specializzati" (Hochberg, 1992, p. 72) deriva dalla fisiologia dell'occhio stesso. Un'opera d'arte, o qualsiasi altro oggetto, è focalizzata grazie a una serie di rapidi movimenti oculari (all'incirca 4 al secondo) che pongono la porzione dell'immagine visionata in tempi diversi sulla parte centrale della retina dotata della massima densità di ricettori, ossia la fovea, per poter a questo punto vederne i dettagli e costruire un'impressione su ciò che si è visto. Seguendo le prime cinque fissazioni più frequenti, la visione dell'*Onda* appare come nell'immagine 6a della Figura 2, sfuocata e con zone mancanti rispetto all'originale; maggiore sarà il numero di occhiate dedicate all'opera e più semplice sarà accedere alla comprensione dell'immagine nella sua interezza, com'è visibile nella 6b. Il numero di fissazioni è talmente rapido che non tutte queste serie di immagini potranno essere registrate nella memoria, quindi è di fondamentale importanza la precisione con cui l'individuo deciderà di guardare l'oggetto. Essendo che le occhiate seguono il movimento *balistico* (a scatti) si deve decidere prima che l'occhio posi lo sguardo sulla tela che cosa si voglia guardare. Questa *osservazione in anticipo* è il risultato di una domanda che l'individuo pone al suo ambiente circostante, e che presuppone in sé già un ipotesi di quello che vedrà (Gombrich, 2002): l'ipotesi formulata verrà dunque poi confrontata attraverso i sensi (Maffei & Fiorentini, 2008). L'alternativa, se fosse possibile, sarebbe quella di adottare una visione persistente, che però avrebbe il solo effetto di creare sovrapposizioni come nell'immagine 6c. Bisogna considerare infatti che se ogni atto del guardare corrisponde a una interpretazione del visivo, non tutti gli elementi dell'immagine devono essere necessariamente considerati nella sua lettura (Bal, 2009). L'abilità di agire in anticipo con quello che è possibile chiamare con l'appellativo di "occhio della mente"

(Hochberg, 1992, p. 81) ed è data dalle intenzioni percettive e dall'abilità di lettura dell'individuo: in altre parole, dai suoi scopi e dalla sua esperienza, in un'intersecazione di impulsi sensoriali e processi mentali (Monte, 2004). Seguendo inoltre la teoria di Semir Zeki, il quale indaga a fondo la prospettiva neurologica nel rapportarsi all'arte, sarebbe la rappresentazione artistica a conferire l'aiuto necessario al cervello affinché riesca a svolgere la sua funzione primaria: riconoscere e comprendere il mondo che ci circonda. Zeki attribuisce tale capacità al fatto che l'arte non si limita a mostrare all'individuo ciò che appare, ma palesa invece l'intero ventaglio del reale, includendo tutte le sue sfumature (Zeki, 2003).

È anche grazie a questo quindi che è possibile notare come la percezione, le sensazioni e la visione, siano collegate indissolubilmente all'elaborazione mentale (Monte, 2004), e quindi la visione sia un processo attivo invece che passivo, capace di prendere in considerazione solo gli elementi necessari per la classificazione degli oggetti (Zeki, 2003). Si potrebbe dunque proporre un paragone, asserendo che le capacità mentali non possono essere ridotte al solo cervello, come l'opera d'arte non può essere ridotta alla sua mera forma tangibile (Andina, 2009). Tale concetto, che oggi può apparire come consolidato, non lo era invece in passato: tra le prime a sdoganarlo, la teoria del già citato strutturalismo, che poneva sullo stesso piano nell'ottenimento di una corretta elaborazione dell'immagine, le *sensazioni* dei diversi colori e luce e le memorie presenti nell'individuo, che formano la percezione da correlare all'oggetto (Andina, 2009; Gombrich, Hochberg & Black, 1992). Quello che l'individuo vede (e nel caso dell'artista, rappresenta) è quindi condizionato dalle proprie abitudini, esperienze e aspettative (Danto, 2007; Gombrich, 2002). Tale influenza è rintracciabile esaminando con più accuratezza i tre processi congiunti di visione che avvengono all'interno del cervello:

1) Identificare un ampio spettro di informazioni tra quelle che variano continuamente nell'ambiente, per scegliere solo quelle rilevanti;
2) Rimuovere gli elementi dell'informazione che possono ostacolare la conoscenza;
3) Confrontare le nuove informazioni con quelle pregresse, frutto di esperienze passate, per arrivare all'identificazione più o meno precisa dell'oggetto visto (Zeki, 2003).

È proprio nell'ultimo punto che è pienamente ravvisabile l'interazione dell'esperienza con le modalità della visione e della percezione. Sempre secondo Zeki, vi sono poi alcuni tipi di opere d'arte (facenti parte, come lui stesso sottolinea, della grand'arte) che hanno una certa *costanza situazionale*, ovvero dotate di certe caratteristiche comuni da cui è possibile partire per legarle e associarle ad altre. Grazie a queste opere, l'attenzione dello spettatore è profondamente sollecitata, facendo sì che il suo cervello ritorni con la memoria a eventi passati desunti dalla

sua esperienza, e che quindi li associ al dipinto o a qualsiasi altra forma artistica scatenante tali ricordi (Zeki, 2003). Attribuire importanza all'esperienza nell'incontro delle immagini significa considerare le conoscenze precedenti come elementi primari nel processo interpretativo. Tale visione è analizzata da Hans-Georg Gadamer nel suo "The historicity of understanding" (Gadamer, 1976) dove si assume che il processo di costruzione del significato di un'opera d'arte sia circolare, in quanto si basa su un ciclo di domande e risposte nelle quali i quesiti hanno già trovato una soluzione insita nelle esperienze pregresse dell'individuo. Il significato viene in questo modo costruito ogni volta con risultati differenti grazie alle continue modifiche che si esercitano sulle basi conosciute. Nella contemplazione di un dipinto di Vermeer ad esempio, vi sono diversi livelli di lettura che richiedono gradi più o meno complessi d'interpretazione da parte dell'osservatore, che saranno leggibili a seconda delle sue esperienze precedenti. Il significato dunque non è mai statico, e cambia anche a seconda del contesto storico (Hooper-Greenhill, 2000).

Si può partire da tale supposizione per entrare nel campo dell'affermazione della storicità dell'occhio. L'evoluzione dell'occhio è frutto di un adattamento durato millenni, che ha portato allo sviluppo dell'elaborazione delle immagini come le conosciamo oggi. Questo fatto rileva che se può essere complesso ricostruire una visione appartenente a un tempo lontano, non appare però impossibile sul piano biologico: la visione di un individuo oggi e, ad esempio, di un collezionista del '400, detengono lo stesso grado di complessità a parità di coni, anche se ovviamente non le stesse abitudini visive. Allo stesso tempo, appare veritiero che un uomo del '400 *vedeva* le cose diversamente rispetto a oggi (Baxandall, 1978). Questo non perché l'occhio abbia subito delle modificazioni fisiologiche nell'arco di pochi secoli, ma in quanto la mente elabora, interpreta e percepisce le immagini differentemente (Andina, 2009; Benjamin, 1991), come ci fa notare umoristicamente il disegno nella Figura 3 di Alain. L'esperienza che scaturisce dal visivo è data dalla somma cosciente e inconscia di ricordi di figure e forme insiti nella memoria, rielaborati per essere utilizzati nel comprendere una nuova immagine (Maffei & Fiorentini, 2008). A sostegno di questa teoria troviamo Richard Gregory, il quale pone in evidenza un aspetto chiave della percezione, ovvero quello di essere in primo luogo un'ipotesi (Gregory, 1973). Un'immagine infatti non può rappresentare un oggetto: tale compito spetta solo ed esclusivamente al cervello (Zeki, 2003). In questo scritto si discute di period eye guardando allo strumento (l'occhio) e non al soggetto (il cervello, o meglio, l'elaborazione dell'immagine nella mente) per semplicità nell'esposizione, ma anche perché tale distinzione

sarebbe inutile: gli individui infatti pensano mediante ciò che vedono[2] (Arnheim, 1974), e gli artisti del Rinascimento teorizzavano l'arte come una rappresentazione delle loro immagini mentali (Quiviger, 2010).

Figura 3 D. Alain, Disegno. 1955, New Yorker Magazine, Inc. Dimostrazione di come la rappresentazione pittorica e il modo di intendere lo spazio detenga profonde differenze a seconda delle epoche e della cultura.

In sintesi, è possibile affermare che la differenza rispetto agli altri sensi risiede nel fatto che la vista non conferisce solo vaghe segnalazioni, ma si offre di agire come una guida per arrivare a ottenere una rappresentazione più dettagliata e raffinata del mondo che ci circonda. L'occhio inoltre, assieme all'orecchio, è l'unico senso che ci permette di recepire e comprendere la lontananza. Essendo ricettori della distanza, l'occhio e l'orecchio coinvolgono il cervello in maniera maggiore rispetto al tatto, all'olfatto e al gusto (Adrian, 1952). L'orecchio d'altronde, si configura come il più elaborato degli organi di senso stimolati meccanicamente, anche se non il più complesso per quanto riguarda l'apparato accessorio.[3] Lo stimolo percepito dall'orecchio agisce su una serie di terminazioni nervose all'interno della coclea, che interagiscono con le frequenze provenienti dal mondo esterno producendo vibrazioni più o meno intense, ma che forniscono informazioni precise. Difatti, l'accuratezza del senso dell'**udito** è tale che a ciascuna

[2] Tale concetto non è di certo una novità, dato che fu Plinio stesso a metterlo in evidenza nel suo *Naturalis Historia*, affermando che è la mente l'organo della vista, e non l'occhio. È però solo in tempi recenti che tale teoria è stata esplorata in profondità, soprattutto dal settore delle neurofisiologia (Maffei & Fiorentini, 2008).

[3] Il primato da questo punto di vista se lo aggiudica l'occhio, "ove i raggi luminosi debbono essere messi a fuoco sulla retina e uno strato formato da milioni di cellule recettrici deve essere posto in attività da un cambiamento d'illuminazione" (Adrian, 1952, p. 34).

nota è associabile una precisa collocazione, e questa è una delle ragioni per cui la musica può essere considerata come "uno degli sbocchi più potenti dell'intelligenza umana" (Arnheim, 1974, p. 24).

Volgendo ora lo sguardo al **tatto,** esso è il senso che più ci rende partecipi della nostra fisicità, nonché il primo senso ad essersi sviluppato e utilizzato nella storia dell'arte. Secondo la teoria romantica di Carl Gustav Carus, l'arte sarebbe iniziata con la scultura, e solo dopo che i sensi più sottili come la vista si fossero perfezionati, l'uomo avrebbe proseguito anche con la pittura, che presuppone un più alto grado di sviluppo (Gombrich, 2002). Nonostante la teoria di Carus, i visitatori dei musei e delle collezioni a lui contemporanei si aspettavano di poter interagire fisicamente con gli oggetti dei musei. Dalle prime collezioni aperte a un pubblico selezionato e ristretto, così come agli spazi dei musei del 19°secolo, si caratterizzavano spesso[4] per essere luoghi *hand-off*, nei quali i visitatori potevano maneggiare gli artefatti, rapportandosi a loro in maniera più diretta (Leahy, 2014; Classen, 2014). La prima ragione che spiega il perché di tale abitudine risiede nella volontà di scoprire di più sulle opere, rispetto all'ausilio che poteva conferire la sola vista. Il secondo motivo era estetico: per permettere l'accesso a forme di bellezza non disponibili all'occhio. La terza ragione era di sperimentare un senso di intimità con gli originali creatori dell'oggetto mostrato, mentre la quarta e ultima ragione, che sembra la più aliena ai visitatori di oggi, constava di obiettivi terapeutici (Howes, 2014). Anche gli artisti davano grande importanza al tatto e soprattutto all'esperienza muscolare: citando due pittori estremamente distanti fra loro come periodo, stile e poetica, Kokoschka e Rembrandt ritenevano che uno studio della risposta muscolare di un individuo fosse indispensabile per comprende a fondo la sua fisionomia. Non è un caso infatti che Rembrandt non abbia mai smesso di analizzare i mutamenti dei suoi lineamenti a seconda dell'umore e delle emozioni scaturite nel tempo (Gombrich, 1992).

Questi punti acquistano valore se si pensa al tatto come il senso che più di tutti rappresenta la risposta muscolare, e che è la totalità della carne stessa a essere il medium. La risposta muscolare si basa sulla teoria dell'empatia intesa come reazione fisica verso le forme[5]: la capacità di entrare in intimità, ovvero il primo stadio di comprensione dell'opera d'arte, è

[4] Vi erano delle eccezioni in alcune gallerie per quanto riguarda la possibilità di maneggiare liberamente gli oggetti artistici. Basti pensare che fin dal 18° secolo nel caso degli Uffizi, gli oggetti rari e preziosi si legavano a delle catene, al fine di non essere dislocati. Questo limitava la fruizione tattile dell'opera d'arte, ma al tempo stesso non la impediva del tutto (Florida, 2007).

[5] A tal proposito è possibile riferirsi a Gombrich nel momento in cui afferma che "non è solo la percezione della musica che fa danzare internamente, ma anche la percezione delle forme" (Gombrich, 1992, p. 41).

possibile grazie al fatto che l'immagine mostri un corpo simile a quello del visitatore, fornendo in tal modo un indice di familiarità (Freedberg, 1989). Il tatto inoltre, non lavorando come senso singolo, sfrutta una più ampia sensorialità attraverso una combinazione di ricettori su livelli cutanei e sub cutanei (Peterson, 2009). Una sensorialità ampia e distribuita in tutto il corpo può scaturire anche dalla vista, come lo confermano recenti analisi in ambito neuroscientifico a proposito dell'esistenza e del funzionamento dei neuroni specchio. Secondo tali studi, nelle scimmie e nell'uomo si attivano dei circuiti neurali "di movimento" come se una persona stesse compiendo un'azione, ma non solo nel momento in cui la esegue, bensì anche quando la osserva rappresentata nelle immagini. La scoperta dei neuroni specchio lega il movimento del corpo all'emozione mentale, portandoci a comprendere una delle basi dello sviluppo dell'empatia dell'uomo, fino a formare quella che Vittorio Gallese definisce come *embodied simulation* (Gallese, 2005): lo stimolo percettivo visivo porta a sperimentare sul nostro corpo sensazioni e movimenti rappresentati da un'immagine o da una situazione. Tale teoria appare logica nel momento in cui si pensa che spesso un riferimento emotivo, come può esserlo un'opera d'arte, si ripercuote anche sul nostro fisico: innovativa è invece l'idea che il nostro corpo si prepari a imitare un'opera d'arte anche se statica, in quanto la mente percepisce il movimento all'interno di un dipinto (Freedberg & Gallese, 2009). Questo può essere vero non solo per le opere figurative ma anche per quelle astratte, come nei dipinti di Jackson Pollock dove il pittore riesce a conferire un coinvolgimento fisico dedotto dai movimenti presenti nei *dripping* nelle sue tele.

Nel momento in cui ci troviamo a contatto con un'opera d'arte, nella maggior parte dei casi non si ha la possibilità di toccarla, ma è possibile interagire con essa tramite ausili didattici, o semplicemente sfiorare ciò che si trova vicino a noi per cercare di recuperare una capacità tattile; non a caso, la riabilitazione del tatto è uno dei trend più seguiti nella museografia moderna, per consentire ai visitatori di esercitare i loro sensi, invece che trattenerli (Howes, 2014). Nonostante questa necessità inconscia, il senso del tatto non riesce a competere con la vista o con l'udito, non riuscendo a ricevere e quindi a elaborare, la distanza. Si tratta di un senso che per costruire e comprendere le forme, deve averle a disposizione in un contatto immediato e analizzarle in ogni loro parte: processo laborioso che la maggioranza degli individui evita in favore dell'uso della vista, capace di elaborare le immagini immediatamente (Arnheim, 1974).

Per quanto riguarda i recettori meno sensibili, essi si trovano nel naso e nella bocca. Ad ogni modo si potrebbe pensare che difficilmente saranno comunque considerati indispensabili per

una visita museale all'interno di una galleria o museo d'arte. Questa considerazione può essere capovolta se si considerano i musei di profumi, come ad esempio il Musée International de la Parfumerie a Grasse in Francia, oppure ad altri tipi di musei che al proprio interno dispongono di sezioni dedicate agli **odori**, come ad esempio la casa-museo di Palazzo Mocenigo a Venezia. L'attenzione ai profumi e ai **gusti** a cui ogni giorno attribuiamo un'enorme importanza, è dato dal fatto che disponiamo di organi capaci di elaborare le più diverse sfumature. Allo stesso tempo, per quanto un individuo possa soffermarsi nell'analisi di un profumo o di un gusto, non è possibile pensare attraverso di essi, in quanto sfruttano un'elaborazione primitiva delle informazioni (Arnheim, 1974), per quanto, come Proust ci insegna, riescono a evocare emozioni e sensazioni legate a ricordi lontani e nascosti nella memoria.

Il punto di vista di Baxandall

"Nulla è nell'intelletto,
che prima non sia stato nei sensi"
(Rudolf Arnheim)

"Il cervello ha il compito di interpretare i dati di prima mano relativi alla luce e al colore ricevuti dai coni e ciò avviene sia grazie a delle capacità innate che grazie a quelle che derivano dall'esperienza. Esso ricava i relativi dettagli dal suo bagaglio di schemi, categorie, abitudini di deduzione e analogia (…) e questi forniscono una struttura e quindi un significato alla fantastica complessità dei dati oculari" (Baxandall, 1978, p. 41).
Con queste parole Michael Baxandall inizia a discutere e a gettare le basi della sua teoria sul period eye. In questo estratto l'universalità fisiologica dell'utilizzo dell'occhio umano viene posta come data,[6] ma Baxandall non va oltre nell'asserire l'universalità della visione: gli elementi in comune nella percezione degli individui non sono infatti più rintracciabili a priori, in quanto ciascuna interpretazione si rivela variabile da individuo ad individuo (Langdale, 1998). A tal proposito, due concetti appaiono fin da subito fondamentali per comprendere quanto appena descritto: la capacità (*skill*) innata e la capacità sviluppata grazie alle esperienze acquisite. Entrambe influenzano la percezione, ma mentre la natura innata riguarda la fisiologia della visione, la seconda invece rappresenta l'elemento variabile da individuo a individuo, da epoca a epoca. A questo elemento Baxandall dedica particolare attenzione, tanto da decidere di fondarvi il suo concetto di *stile cognitivo*, ponendo le radici antropologiche e psicologiche (Langdale, 1994) alla base del suo "cultural eye" (Herskovitz, 1955).

Per quanto riguarda la fisiologia della visione, Baxandall anche in questo caso possiede idee precise: lo elegge a senso prescelto in quanto si classifica come il più efficiente, nonostante abbia uno spettro d'azione più limitato rispetto all'udito e al tatto (Baxandall, 2009). Per lui la vista ha un carattere dominante rispetto agli altri sensi, poiché si lega alle consuetudini sociali più profondamente correlate al godimento dell'arte pittorica (Baxandall, 1978), a quel "interesse visivo intenzionale" tipico della pittura (Baxandall, 2000, p. 69). La sua teoria del processo fisico del progressivo percepire con accuratezza e "acutezza" le immagini riprende le teorie sulla percezione già enunciate in questo scritto. L'idea che l'occhio nel momento in cui

[6] La frase si riferisce al seguente brano: "Un oggetto riflette un disegno di luce sull'occhio. (…) È a questo stadio del processo che nell'uomo gli strumenti della percezione visiva cessano di essere uniformi e cambiano da individuo a individuo" (Baxandall, 1978, p.41).

incontra un oggetto ci offra un'impressione generale del tutto, e che solo in seguito al ricorso di rapide occhiate si arrivi a ottenere una visione più acuta,[7] è già stata infatti analizzata nel capitolo precedente[8] (v. Adrian, 1952; Gombrich, Hochberg & Black, 1992).

Ritornando al secondo concetto fondamentale, la *percezione sviluppata grazie alle esperienze acquisite*, l'ampia considerazione attribuitale da Baxandall è data dalla natura stessa del suo soggetto di analisi. Ogni individuo elabora il proprio ambiente circostante con strumenti differenti, appartenenti al proprio bagaglio culturale, formato da idee, valori, esperienze che provengono dal proprio retaggio educativo. Questa diversa attribuzione di simboli può essere più o meno ampia a seconda delle circostanze; in special modo per quanto riguarda la natura dell'oggetto contemplato, esso può assumere una "strana rilevanza" (Baxandall, 1978, pp. 42). La "strana rilevanza" di cui parla Baxandall è rivolta alle discrepanze nella comprensione delle opere d'arte lontane dal fruitore sia nel tempo, sia nello spazio. Per comprendere meglio tale teoria è possibile citare l'esempio della *tavola 13* in Figura 4 presente nel saggio di Baxandall, che mostra come l'interpretazione di un'immagine sia assolutamente arbitraria e mutevole a seconda della nostra predisposizione verso di essa, del suo contesto e della nostra cultura di appartenenza (come sempre composta da educazione, esperienza, rapporti con gli altri e con l'ambiente, ecc.). Se alla figura composta apparentemente da semplici elementi geometrici, vi si aggiungono delle informazioni per delimitarne il contesto, l'immagine cambia, si trasforma, sotto ai nostri occhi. Si tratta di una pianta della Terra Santa stampata a Milano nel 1481, per la quale un occidentale del XV secolo avrebbe potuto associare il cerchio a una forma architettonica circolare (forse una cupola) avente due sale rettangolari. Quanto appena enunciato non descrive però l'immagine, quanto il pensiero elaborato in seguito alla visione del disegno (Castelnuovo in Baxandall, 2000). Se si prende in considerazione un individuo originario dell'Oriente, un cinese del XV secolo ad esempio, nonostante fosse venuto a conoscenza del fatto che si tratti di una pianta della Terra Santa, la sua base interpretativa non

[7] "Quando ci troviamo di fronte a un quadro percepiamo dapprima molto rapidamente un'idea generale del tutto, che però non è ben definita; e, dato che la visione è più acuta e precisa sull'asse della fovea, muoviamo gli occhi sulla superficie del quadro, esplorandolo in una successione di rapide memorizzazioni. In effetti, il movimento dell'occhio cambia andatura con il procedere dell'esplorazione di un oggetto. All'inizio, mentre ci stiamo procurando i nostri punti di riferimento, lo sguardo si sposta non solo più velocemente, ma anche più ampiamente; poi lentamente si riduce a una media di quattro o cinque movimenti al secondo e a passaggi tra i tre e i cinque gradi; in tal modo gli elementi si sovrappongono consentendo una coerenza di registrazione." (Baxandall, 2000, pp. 13-14).

[8] In verità Baxandall (2000) nel suo *Forme dell'Intenzione: sulla spiegazione storica delle opere d'arte*, s'immerge più profondamente nell'analisi della visione, unendo alle teorie di Chardin e Camper quella di Sebastien le Clerc sulle variazioni psicologiche causate dai diversi livelli di attenzione, in modo tale da arrivare a una trattazione più completa sull'argomento. Per i fini di questa tesi, non è sembrato rilevante addentrarsi in tali dettagli.

l'avrebbe ricondotto alla pianta di un edificio rinascimentale, ma una struttura a corte centrale circolare rievocante il Tempio del Cielo di Pechino, in quanto un'orientale è dotato di preparazione e abitudini differenti (Baxandall, 1978).

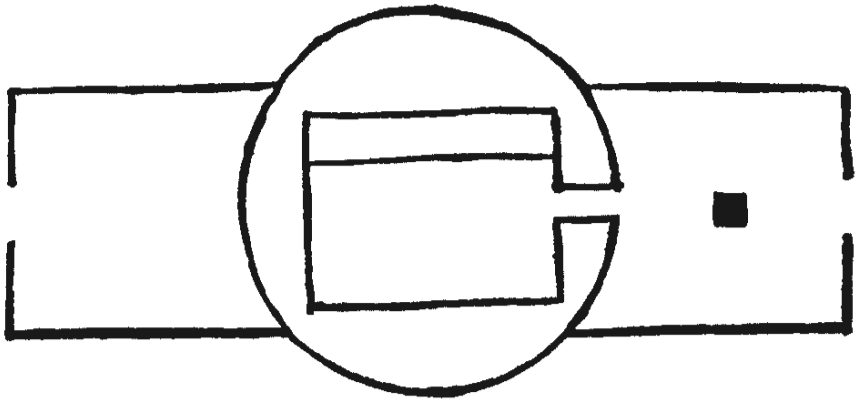

Figura 4 Tavola 13

Tale visione ben si accorda con la teoria che predilige la memoria come aspetto chiave della cultura dei sensi, dato il loro impegno nel riattivare costantemente memorie passate così come di crearne di nuove. Si suggerisce quindi che i sensi non siano solo ricettori passivi, ma attivi e presenti, in quanto mutevoli a seconda dell'appartenenza alla cultura di una particolare situazione locale (Sutton, 2010).

Il concetto della divergenza cognitiva è fondamentale per comprendere non solo la teoria del period eye in sé, ma anche per avvicinarsi all'esigenza di comprendere gli aspetti della percezione. Questo estratto in particolare riflette il fatto che le differenze nella percezione tra culture, possono essere sufficientemente estese da sorpassare le singole differenze nella percezione da individuo a individuo (Segall, Campbell & Herskovit, 1968)[9]. Le persone appartenenti a diverse culture reagiscono in maniera differente alla visione di figure geometriche, illusorie o anche solo ad immagini (nel nostro caso specifico, le opere d'arte), in quanto hanno imparato diversamente (si veda quello che Baxandall aveva denominato all'inizio con *capacità derivate dall'esperienza*) ma sempre con un metodo e tramite un'abitudine di deduzione visiva adeguata per rispondere agli stimoli di un determinato ambiente. Le

[9] La loro ricerca si basa innanzitutto sul marcare le differenze tra visione dei popoli occidentali e orientali, supponendo che i Paesi orientali sarebbero meno inclini a comprendere e le figure illusorie (come la prospettiva, ad esempio) rispetto a quelli dell'Ovest.

percezioni di un singolo oggetto variano da situazione a situazione, da individuo a individuo, e così anche le valutazioni di tali percezioni che portano alla formulazione di concetti diversi. Se si osserva la capacità di vedere il mondo di un uomo primitivo, come possiamo osservare dalle pitture rupestri, differiva rispetto alla nostra, ma dal punto di vista anatomico i suoi occhi erano esattamente uguali ai nostri: la sua visione era diversa poiché la sua cultura lo era, ed è quindi possibile affermare che aveva un modo di sfruttare il cervello in parte diverso. Non è un caso infatti che per Ernst Gombrich gli sviluppi della storia dell'arte possano essere indicati con i mutamenti degli schemi di rappresentazione (e quindi del modo di vedere) degli artisti, in quanto un pittore come Cimabue si serviva di schemi visivi fissi socialmente condivisi per rappresentare le immagini religiose, superati in seguito dal modo di vedere più realistico di Giotto (Maffei & Fiorentini, 2008).

Si potrebbe concludere questo capitolo osservando che il vero problema non è quello di interpretare in maniera diversa un dato oggetto o una data immagine, bensì quello di non interpretarla e comprenderla affatto. Utilizzando un termine prestato dalla neurobiologia, si potrebbe dire la società attuale nel momento che guarda all'arte del passato rischia di soffrire di *agnosia* (Zeki, 2003), una sindrome che permette a un individuo di vedere, ma non di capire ciò che ha visto, a causa della dissonanza cognitiva provocata dalla diversità delle abitudini e delle esperienze a cui un individuo si sottopone. Tale teoria trova riscontro nel pensiero di Salvatore Settis, nel momento in cui lo storico dell'arte afferma che anche l'artista, quando deve iniziare a creare una nuova opera, si interroga sulle caratteristiche del pubblico che avrà di fronte, idealizzando un lettore-tipo che possa avere il suo stesso grado di conoscenza che gli permetta di raggiungere il codice di significati rappresentati nella sua tela. Secondo tale visione, l'opera d'arte può essere considerata un luogo d'incontro tra l'artista e il fruitore, dove l'efficacia dell'immagine dipende dalla possibile convergenza delle pratiche sociali e culturali dei due attori (Settis, 2008): è per questo che è possibile affermare che "cervelli storicamente diversi richiedono rappresentazioni diverse" (Maffei & Fiorentini, 2008, p. XIX).

Confronti tra capacità cognitiva e percettiva del consumatore

"Learning from experience
is more seductive than
learning from education."
(Taskin Dirsehan)

Baxandall in *Forme dell'Intenzione: sulla spiegazione storica delle opere d'arte*, rimarca la sua posizione, precisando il divario fra la nostra conoscenza (e quindi la nostra percezione) e quella, per esempio, del tempo di Piero della Francesca: questo tipo di precisazione si rivela utile in quanto si tratta di analizzare gli stessi elementi (le opere d'arte) con strumenti di conoscenza e di pensiero diversi. Non da meno è importante sottolineare come le culture di un determinato periodo non impongano agli individui strumenti uniformi di conoscenza e di gusto, in quanto l'abilità del singolo artista o del committente è data anche, oggi come allora, dalla capacità di distinguersi e di far percepire il suo particolare stile all'interno di un linguaggio consolidato[10] (Baxandall, 2000; Antal, 1960)[11].

La percezione come la conoscenza, attinge e si lega ad assunti e a idee già note in precedenza nella mente dell'osservatore, per riuscire a comprendere la visione di un oggetto o di un concetto. Ci si potrebbe aspettare che la storia dell'arte avesse considerato la vista come elemento centrale fin dall'inizio, ma questo è avvenuto solo in relazione a limitati parametri, per esempio nell'introduzione delle teorie della visione nello studio della prospettiva (Schleif, 2010). Nella prima fase dell'umanesimo, quella individuabile con l'epiteto ciceroniana-petrarchesca, per descrivere opere figurative si utilizzavano soprattutto metafore intersensoriali, un'abitudine classica trasferita dalla terminologia della critica letteraria e quella della critica artistica (Baxandall, 1994). Nel Medioevo e nel Rinascimento, i sensi erano situati in un contesto nel quale l'atto della percezione era regolarmente un'espressione di etica (Newhauser, 2010). La presenza costante dei sensi nella contemplazione e nello studio delle opere d'arte

[10] Chiarificante da questo punto di vista è la seguente frase di Baxandall: "Lo stile pittorico di Piero della Francesca riflette dunque sia una cultura determinata sia un individuo che interpreta questa stessa cultura secondo un proprio modo e una propria abilità" (Baxandall, 2000, p. 157).
[11] Si è scelto in questa parte di accostare il pensiero di Baxandall con quello di Antal nonostante le differenze di pensiero tra i due storici dell'arte e il distanziamento intrapreso da Baxandall rispetto al saggio "La pittura fiorentina e il suo ambiente sociale nel Trecento e nel primo Quattrocento" di Antal (Langdale, 1994). Dall'intervista di Langdale con Baxandall si deduce che se Antal, a differenza di Baxandall, pone l'accento sulla disomogeneità del pubblico, entrambi concordano in linea generale sull'assenza di identiche categorie di pensiero appartenenti a una specifica epoca.

portava a un'esperienza più completa e totalizzante rispetto a oggi, investendo il visitatore di un impegno attivo al fine che le opere acquistassero un senso specifico (Classen, 2014; Binter, 2014). Prendendo in esame l'ideologia della struttura morale cristiana, essa attingeva ai sensi come mezzi di espressione per giustificare codici di comportamento: per esempio, i sette peccati capitali erano solitamente redistribuiti tra i cinque sensi, sia come metafore visive, sia testuali (Newhauser, 2010). Sono dunque da premiare gli sforzi contemporanei atti a incorporare esperienze sensoriali nei musei, attraverso tecnologie virtuali, così come attraverso una volontà di risparmiare alcuni oggetti del passato dall'impulso di conservarli, permettendo al pubblico di essere toccati, annusati e perfino gustati (Sutton, 2010).

Baxandall nel suo testo *Giotto e gli Umanisti* paragona la ricerca della corretta descrizione delle opere d'arte da parte degli umanisti a un gioco, nel momento in cui si paragona l'attività letteraria (ben conosciuta e caratterizzata da un lessico proprio) a quella artistica: *figura, status, ingressus, color, lineamenta, forma* erano fin dall'origine delle metafore intersensoriali, o meglio, visive, e potevano essere impiegate anche in pittura. Un esempio in tal senso può essere ritrovato analizzando la parola *figura*, che "indica sia un corpo, una forma, sia una figura del discorso retorico." (Baxandall, 1994, p. 50). Tale procedimento era adottato e riconosciuto dalle persone coinvolte e interessate nei discorsi sulla pittura e dell'arte in genere. Un esempio di come tale predisposizione linguistica può inficiare l'interpretazione di un dipinto è dato ancora una volta da Piero della Francesca, dove lui stesso descrive come la pittura consti di tre parti principali: il disegno, la *commensuratio*[12] e il colorare. La commensuratio è un termine che potrebbe sembrare indispensabile per comprendere il lavoro dell'artista, ma essendo "una parola di altri tempi" (Baxandall, 2000, p. 163) rimane a noi estranea, non familiare, aprendo la possibilità di godere dell'opera solo ad un limitato pubblico specializzato sull'argomento. Questo almeno è quello che può sembrare a prima vista, ma adottando tale linea di pensiero si correrebbe il rischio di tentare di riprodurre oggi "le operazioni intenzionali presenti della mente di Piero (…) correndo il rischio di commettere puri e semplici errori storici." (Baxandall, 2000, pp. 166-167) Bisognerà dunque arrivare alla comprensione delle opere per vie traverse, utilizzando un linguaggio moderno e familiare, per avvicinare le persone al passato.[13] Una

[12] "L'origine della parola si trova nella traduzione latina dal greco *symmetria* che circolò nelle edizioni latine di Aristotele." (Baxandall, 2000, pp. 163-164) Era usato per denotare parti del corpo, ma era anche utilizzata in ambito musicale. Per Piero il concetto assume una connotazione peculiare, da lui concepito come un'interrelazione tra proporzione e prospettiva, nonostante il concetto potesse essere visto da altri in un'accezione più ampia.

[13] In parte è quanto Baxandall stesso augura all'osservatore, nel momento in cui asserisce che: "Un primo obiettivo, dunque, nella percezione storica di un quadro, è quello di rendersi conto di quanto questo e la mente che lo creò siano a noi estranei, e solo una volta compiuta questa operazione potremo avvicinarci alla percezione genuina dell'affinità umana che ci lega a quell'opera e a

particolare attenzione al linguaggio utilizzato nel comunicare potrebbe aiutare il fruitore a comprendere e quindi a immergersi nell'esperienza artistica. Diverse ricerche sono state eseguite in questa direzione e analizzando quanto descritto finora, potrebbe essere utile dividere le fasi dell'esperienza. Non si vuole qui affermare in generale l'utilità di dividere l'esperienza in vari livelli, dato che l'esperienza è il frutto di sensazioni e collegamenti che non possono essere sezionati e analizzati individualmente (Kesner, 2006), in special modo nel momento in cui si prende in considerazione la teoria della *Gestalt*, per la quale l'insieme dell'esperienza è più della somma delle sue singole parti. Si vuole invece sottolineare come degli accorgimenti linguistici possano portare ad esplorare livelli di esperienza man mano più profonda e coinvolgente.

Dunque, esse possono essere rintracciate in tre tipologie:

1) Nidificazione: il fruitore ricerca dei punti di contatto tra le sue esperienze passate, trovando gli strumenti per comprendere ciò a cui assiste. Si tratta qui di percepire l'elemento di novità e collegarlo con le informazioni che appartengono alla sua conoscenza;
2) Esplorazione: è il passaggio che porta dalla semplice descrizione (passiva) di quello che accade alla scoperta di nuovi elementi di coinvolgimento (attivo);
3) Appropriazione:[14] le nuove informazioni vengono rielaborate, e viene attribuito un senso personale, specifico in linea con le sue esperienze precedenti, all'attività o all'esperienza a cui il soggetto ha partecipato. Si tratta della fase maggiormente contingente alla situazione personale del fruitore.

Per ogni stadio, gli autori (Carù & Cova, 2003) propongono una diversa tipologia di enfasi sul linguaggio adoperato. Ad esempio i verbi di stato (come avere, essere, ecc.) aiutano a inserire il contenuto della visione nella sfera della nidificazione. Al momento dell'esplorazione invece sono stati associati di movimento che portano a una concezione più dinamica (camminare, uscire, ecc.), mentre i verbi di sentimento (credere, provare, pensare, ecc.) hanno condotto gli esperti ad attribuire i pensieri degli spettatori al terzo livello: l'appropriazione. Tale classificazione è stata resa possibile grazie alle opinioni degli spettatori che hanno collaborato all'iniziativa, oltre al lavoro di valutazione degli specialisti, qui sintetizzato nella Tabella 1.

---

quell'artista. Vale a dire, dunque, che per poterci accostare a Piero dovremo dapprima allontanarlo da noi" (Baxandall, 2000, p. 167).

[14] Tradotto dal francese nel testo da *marquage*.

Livelli	Caratteristiche	Redistribuzione verbale	Redistribuzione lessicale
Nidificazione	Ricerca e identificazione	Verbi di stato	Parole legate alla vicinanza, alla familiarità
Esplorazione	Osservazione e valutazione	Verbi di movimento	Parole legate al cambiamento
Appropriazione	Elaborazione e attribuzione di significato	Verbi di sentimento	Parole legate al significato
Immersione			

Tabella 1 Livelli e caratteristiche delle fasi dell'esperienza (Carù & Cova, 2003).

In tal modo il linguaggio dell'artista si tramuta man mano nel linguaggio del fruitore, che viene così introdotto gradualmente in una situazione familiare, pienamente comprensibile che gli permette di legare con l'opera postagli dinanzi, e avviarsi così verso un'esperienza profonda, persistente, memorabile. Il caso di Carù e Cova è applicato al mondo dei teatri e quindi direttamente utilizzabile nel contesto delle attività performative. Per quanto riguarda il campo museale, vi è invece il bisogno di convertire propriamente il linguaggio in simboli e strumenti disponibili per il visitatore. Tali soluzioni saranno illustrate in dettaglio nei capitoli successivi.

Quanto riportato fin ora è importante per questa ricerca, in quanto porta a comprendere come l'avvicinamento all'esperienza del passato (in questo caso, dell'ambiente artistico fiorentino del '400) possa essere utile non solo per diminuire le distanze temporali tra il fruitore di ieri e quello di oggi, ma anche per ridurre le varie tipologie di divari culturali.[15] Una volta compresa e analizzata l'esistenza di tale gap, è possibile intervenire per comprendere come comunicare l'opera. Tale divario è stato analizzato in letteratura, rimarcando in particolare la differenza tra il potenziale che la visione delle opere d'arte può offrire, contro quanto percepito effettivamente dai visitatori (Kesner, 2006). Si tratta in questo caso di rilevare una generale potenzialità inespressa nelle opere d'arte musealizzate, per la quale le pressioni dettate dal marketing e soprattutto dalla necessità economica,[16] hanno indotto quei musei capaci di adattarsi a fornire progressivamente un'esperienza museale più complessa e completa per il

[15] Difatti nel testo si cita tra gli esempi la distanza geografica, oltre a quella temporale.
[16] In seguito ai noti tagli alla cultura che hanno riguardato il settore pubblico dei beni culturali, e di riflesso anche quello privato o semi-privato delle fondazioni, in quanto negli ultimi anni è aumentata la competizione per ricevere sovvenzioni o sponsorizzazioni.

visitatore, incentrandola sulle varie offerte del museo. Tale strategia però spesso pone ai margini l'esperienza dell'oggetto artistico in sé: l'esperienza, più che l'incontro con l'oggetto d'arte, è diventata il prodotto del museo (Kotler & Kotler, 2004; Kesner, 2006). Si tratta di una scelta dettata dal tentativo di avvicinarsi al visitatore con elementi e servizi che arricchiscano l'esperienza e che portino al tempo stesso a riferirsi a situazioni a lui familiari: boutique del museo, caffetteria e ristoranti ampliano l'offerta del museo, ma di fatto non si basano direttamente sulla fruizione dell'oggetto artistico. La direzione da percorrere per far si che l'opera d'arte sia presa in considerazione nella sua totalità è complessa sia per il museo che deve trovare il modo per comunicarla, sia per il visitatore, che dovrà affrontare quello che Baxandall (2000) denomina con *tirocinio percettivo*. In verità, seguendo la tesi di Baxandall, sarebbe più opportuno parlare di un secondo tirocinio percettivo, in quanto: "Ogni cultura favorisce dei percorsi conoscitivi comuni a un ampio gruppo di individui, così che crescere e sopravvivere in una certa cultura significa partecipare di un determinato tirocinio percettivo, che formerà in noi quelle abitudini e abilità discriminanti che influenzeranno il nostro modo di reagire agli stimoli che le nostre sensazioni rivolgono al nostro pensiero." (Baxandall, 2000, p. 157) Allenare la nostra percezione dunque, per riuscire a costruirne una aggiuntiva.

La competenza culturale del visitatore è un elemento di primaria importanza da analizzare per riuscire a spostare l'attenzione dall'esperienza museale all'esperienza dell'oggetto artistico. Per quanto l'idea di una "visione perfetta" dell'opera d'arte sia stata indagata fin dal Medioevo[17], si ritiene in questa sede che le due caratteristiche da analizzare nel visitatore affinché essa possa realizzarsi siano la competenza percettiva e quella cognitiva (Kesner, 2006). I concetti di una capacità innata (la percezione del singolo individuo) e di una acquisita (la competenza culturale, la preparazione assimilata durante il tempo) ci riportano a quanto enunciato da Baxandall e inoltre cambiando prospettiva, si potrebbe ricondurre lo stato di percezione iniziale - la capacità innata - ad un aspetto fisico di contatto con l'opera: l'esperienza estetica è infatti il risultato di una complesso legame tra la capacità cognitiva e le sensazioni che naturalmente provengono dal corpo. Quest'ultimo concetto è collegabile al concetto enunciato da Csordas (1994) di *embodiment*, il quale asserisce infatti che l'esperienza estetica è imbevuta di percezioni corporali. L'esperienza estetica nell'arte è intimamente connessa con le emozioni (Cirrincione, Estes & Carù, 2014) e nonostante il dubbio che l'erudizione possa uccidere l'emozione (Elkins, 2009), attraverso un atteggiamento attivo e olistico, la conoscenza può essere potenziata. D'altra parte è risaputo che l'atteggiamento puramente nozionistico di alcuni

[17] In particolar modo se volgiamo il nostro sguardo al mondo bizantino o verso l'estremo Oriente, dove fu argomento di discussione di pittori e teorici cinesi a partire dalla dinastia Song (960-1279).

musei nel loro modo di comunicare (sia all'interno sia all'esterno dell'istituzione) affatica la mente del visitatore, facendogli percepire un senso di sazietà prima del termine (o addirittura dell'inizio) del percorso delle collezioni, soprattutto se si considera che l'osservatore contemporaneo non è sufficientemente attento o interessato ad affrontare le sfide dell'opera d'arte (Csikszentmihalyi, 1991). Nonostante alcuni autori abbiano enfatizzato la contingenza storica del grado di attenzione, nonché il fatto che essa fosse più elevata nel passato (Kesner, 2006; Freedberg, 1989; Elkins, 2009), non è oggi possibile confrontarsi con l'ideale della visione perfetta caratterizzata da un costante alto grado di partecipazione del fruitore. La nostra attenzione è interrotta continuamente nel quotidiano, in special modo in seguito all'avvento di Internet, dei telefoni cellulari e soprattutto degli smart phone (Palfrey & Gasser, 2008), che hanno reso immagini e informazioni disponibili a buon mercato come mai prima di oggi (Gombrich, 2002). C'è difatti una correlazione diretta tra gli individui che sono quotidianamente a contatto con la tecnologica e la loro resistenza a rispondere agli stimoli: in una società dove si è continuamente bersagliati da informazioni (visive o testuali) è normale ignorarle o non dedicare loro attenzione.[18] Tali abitudini hanno causato in breve tempo cambiamenti nei processi cognitivi, ritardi nell'apprendere le abilità necessarie per relazionarsi socialmente con gli altri, nonché nella capacità di imparare a leggere e scrivere, oltre alla già citata contrazione della soglia di attenzione (Bauerlein, 2008; Small and Vorgan, 2008; Turkle, 2011). I mutamenti tramite i quali le persone percepiscono l'ambiente circostante e loro stesse, hanno creato una nuova tipologia di consumer, formata dai *culture snacker*. Si tratta di un nuovo target group sviluppato inizialmente nelle fasce giovanili a diretto contatto con la tecnologia, tra individui che sono soliti guardare e leggere contenuti via internet da qualsiasi tipo di strumento digitale, condividendo immagini, suoni e video con i loro amici e followers (Gorgels, 2013). Tra questi culture snacker si situano a pieno titolo i cosiddetti *digital natives* (o Millennials) (Palfrey & Gasser, 2008; Mann, Moses & Fisher, 2013) ovvero individui che hanno familiarità con il mondo digitale fin dalla primissima età, e che sono quindi cresciuti con esso. Spesso inoltre non riescono a distinguere il mondo reale da quello virtuale, e quando possono, propendono per quello digitale (Mann, Moses & Fisher, 2013). Oggigiorno, in misura maggior o minore a seconda del contesto di riferimento, si può affermare che l'essere dei culture snacker riguardi la quasi totalità dei consumatori dei Paesi più abbienti del mondo (Gorgels, 2013; Chiusi, 2014), in special modo se si pensa che nel 2013 il 56% degli americani

[18] Chiarificante sotto questo aspetto è il seguente estratto dal saggio *Born Digital*: "One sociologist found that residents of cities had less capacity to react to new situations with the same energy as they once had; evidently, they had developed a filter for information and stimuli. Because they were bombarded with so much information, they became desensitized" (Palfrey & Gasser, 2008, p. 189).

adulti deteneva uno smart phone e il 34% un tablet (Brenner, 2013) e che tali cifre sono in costante crescita.

Una diminuzione dell'attenzione non decreta a priori un fallimento nell'apprendimento o dell'esperienza, ma anzi la necessita. Secondo le ricerche di Jonathan Crary, nella società contemporanea l'attenzione viene supportata solo a fronte dell'occasione per sconfessarla (Crary, 1999), in totale accordo con la visione che l'apprendimento sia dato da una forma di assimilazione inseparabile dalla distrazione (Baxandall, 1995; Fried, 1980). Seguendo ancora una volta lo schema teorico proposto da Kesner, bisognerà aprire una distinzione fra una momentanea visione disattenta positiva e una più generale negativa dispersione dell'attenzione: la prima infatti è definita legittima e basilare per assimilare l'opera d'arte, senza focalizzare la vista su dettagli particolari e ricercando un atteggiamento olistico che porti a una esperienza immersiva per il visitatore. "Una delle funzioni e piaceri dell'oggetto artistico museale è quello di provvedere a consegnare al visitatore l'esperienza dell'immersione all'interno del mondo fittizio dell'arte"[19] (Kesner, 2006, p. 10), utilizzando le emozioni come un faro per guidare l'individuo.

La tradizione platonica basata sul considerare la ragione e le emozioni ai due estremi, dove dev'essere la ragione a dominare l'emozione, è stata più volte rigettata (Carroll, 1998; Csikszentmihalyi & Robinson, 1991), in quanto "bisogna ricordare che il cognitivo, non esclude il sensoriale e l'emotivo; che quanto conosciamo attraverso l'arte è sentito nelle nostre ossa, nervi e muscoli, come è afferrato nella nostra mente, che tutta la sensibilità e capacità di risposta dell'organismo prende parte nell'invenzione e nell'interpretazione dei simboli" (Freedberg, 1989, p. 43). Tali parole assumono un carattere ancora più solido se accompagnate dalle moderne analisi che studiano le reazioni del cervello durante un'esperienza estetica. E' dunque possibile ampliare la visione di Freedberg considerando che l'emozione provata dal fruitore nel rapportarsi all'opera d'arte non è solo istintiva, ma addirittura fisiologica, e può essere divisa in due stadi:

1) Eccitazione: la prima fase precede la visione dell'opera e carica il visitatore di aspettative nei confronti dell'oggetto desiderato. Tali sensazioni sono possibili in quanto vengono attivati i centri di piacere dell'ipotalamo laterale o del lobo limbico;

[19] La versione in lingua originale della citazione è la seguente: "But one of the functions and pleasures of art objects museums is to provide the very same experience of immersion in their fictive worlds".

2) Rilassamento: nel momento della fruizione e in quello successivo, le endorfine prodotte dal cervello causano un senso di quiete e di pace nell'osservatore, paragonabile a volte a un'esperienza spirituale (Maffei & Fiorentini, 2008).

Le emozioni sono educabili e reagiscono alla conoscenza, quindi è logico pensare che tali concetti non siano tra loro opposti, soprattutto nel momento in cui si nota che la ragione non è che una parte dell'emozione. Seguendo la teoria di Carroll, egli porta a collegare la percezione con l'emozione, ponendo come base i seguenti assunti:

1) la profondità dell'attenzione che dirigiamo verso l'oggetto artistico e ci guida verso un particolare stato emotivo;
2) all'opposto, le emozioni non sono interpretabili solo come un feedback dell'attenzione, ma possono generarla in prima istanza attraverso la creazione di un focus, sfruttando il gap tra attenzione e disattenzione;
3) le emozioni predispongono il visitatore a percepire le situazioni salienti, ponendo le sue caratteristiche "in a special phenomenological light" (Carroll, 1998, p. 258).

Questa propensione all'esperienza totalizzante, al lasciarsi andare alle emozioni durante una visita al museo, è attribuibile ad una tipologia di individuo, ovvero il *holistic visitor* che si contrappone ad un *utilitarian visitor* dal punto di vista della diversità nell'uso dell'attenzione, nella maggior ricerca di emozioni o di esperienza, e quindi nella soddisfazione finale (Dirsehan, 2011). Il lasciarsi sorprendere dalle emozioni durante la vista di un'opera d'arte è giudicato sia nel mondo Occidentale sia in quello Orientale, (fatta eccezione per il XIV° europeo, dove la pittura era intesa a produrre un profondo risultato emotivo) come il segno dell'esibizione di un cattivo gusto, o di almeno di una sensibilità volgare, popolare (Kesner, 2006; Freedberg, 1989; Elkins, 2009). Invece abbiamo visto e vedremo che il lasciarsi andare a una visione immersiva facilita l'apprendimento dell'opera. Il visitatore olistico, come presuppone la parola stessa, non cerca semplicemente oggetti su cui posare lo sguardo, ma un'esperienza totale dove piacere, cultura, intrattenimento e interazione sociale sono inclusi. La ricerca compiuta da Taskin Dirsehan nel suo *Comparison between Holistic Museum Visitors and Utilitarian Museum Visitors* (2011) non è rivolta a rimarcare tipologie di target, ma a delineare due gruppi[20] di percezione dell'esperienza museale, sia per quanto riguarda i visitatori (ed è il punto dove ci soffermeremo) sia per i musei. Negli ultimi anni come si è detto in precedenza (v. p. 6), i musei hanno smesso di rivolgere le loro attenzioni unicamente alle collezioni e hanno cominciato a indagare l'identità dei loro visitatori e quella dei non visitatori.

[20] In realtà nel saggio sono cinque le categorie di visitatori elencate (olistico, edonistico, orientato all'azione, orientato al processo interno e utilitaristico), ma si è preferito qui analizzarne solo i poli estremi per esaminare il divario fra un'alta e una bassa propensione verso l'esperienza.

Tra le varie strategie pensate per attrarre e fidelizzare gli utenti, una delle più efficaci si è rivelata essere quella del marketing esperienziale, e il suo terreno più fertile è rappresentato dal visitatore con un approccio olistico all'esperienza museale. Non si vuole presupporre che l'unica tipologia di marketing impiegata negli ultimi anni sia quella esperienziale, né tantomeno che in alcuni casi sia sufficiente impiegarla da sola eludendo altre strategie, ma dati i presupposti viene identificata tra le più appropriate "nel creare un'esperienza positiva e memorabile che porti all'instaurazione di un legame emotivo con il consumatore" (Dirsehan, 2011, p. 80). I musei che adottano il marketing esperienziale sono definiti musei dinamici nell'esperienza che offrono attività o servizi aggiuntivi e particolareggiati,[21] sfruttando l'esperienza come strumento competitivo nei confronti non solo delle altre istituzioni museali (come i musei *statici nell'esperienza*) ma anche degli altri luoghi dediti a soddisfare la domanda del tempo libero. Tornando alle caratteristiche dell'holistic visitor, il grafico sottostante in Figura 5 dimostra che la ricerca condotta in alcuni musei turchi porti a pensare come un approccio più aperto verso un'esperienza totalizzante durante la visita al museo fornisca un livello di soddisfazione elevato, adatto a favorire un circolo virtuoso incentrato sulla fidelizzazione del fruitore, il suo probabile ritorno e la trasmissione della sua soddisfazione alla sua cerchia di conoscenti tramite il passaparola.

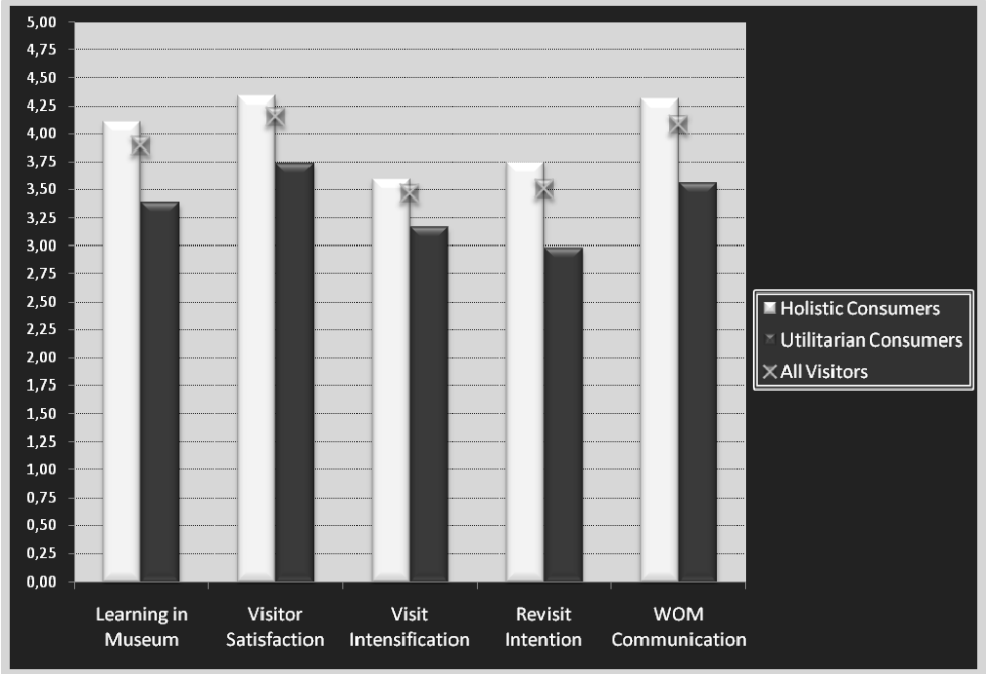

Figura 5 Le differenze fra consumatori in seguito alla visita museale (Taskin Dirsehan, 2011, p. 94).

[21] Oltre a luoghi "altri" del museo come un'area ristoro o un bookshop, può essere adottato all'interno delle collezioni del museo, l'approccio dell'apprendimento esperienziale (experiental learning) per il quale i visitatori possono interagire fisicamente con le collezioni: un esempio in questo senso è la possibilità di toccare le opere (originali o repliche) messe a disposizione per l'utente.

Analisi e confronti di audience

Uno, nessuno, centomila: il fruitore tra Medioevo e Rinascimento

Nel momento in cui ci accingiamo a trattare il tema dell'audience, sia esso relativo all'epoca passata, sia a quella attuale, è importante specificare il suo significato, utilizzando la seguente definizione: "Un *pubblico* è un gruppo distinto di individui e/o di organizzazioni che ha un interesse e/o un impatto reale o potenziale nei riguardi di un'organizzazione" (Kotler, 1990, p. 25).

Al fine di far sì che tale definizione prenda corpo, bisognerà restringere il campo di quell'insieme di individui, per poterlo analizzare in maniera dettagliata ed efficiente. Per perseguire tale obiettivo sarà necessario partire dalla base, ovvero distinguere il pubblico appartenente al passato dal pubblico contemporaneo. Prima di tracciare il ruolo del fruitore e del committente a partire dal Rinascimento, è a mio avviso importante chiarire in prima istanza il perché si sia scelto di focalizzarsi principalmente sul committente e non, ad esempio, sull'artista. Si sarebbe infatti potuto proporre un paragone fra le caratteristiche dell'artista del passato e quello dell'individuo odierno, eseguendo un confronto fra diversi periodi temporali. L'idea dell'artista ideatore che attualmente prevale nella maggioranza dei casi nasce però da una visione romantica del ruolo dell'artista, la quale non trova numerosi riscontri nei periodi precedenti. Per aiutarci in questa distinzione l'aiuto di Baxandall appare ancora una volta necessario, grazie alla sua analisi dello scritto *De inventione dialectica* dell'umanista Rudolph Agricola, che ci introduce ai concetti di causa efficiente e di causa finale dell'opera artistica (Baxandall, 2009). Per introdurre tali concetti sinteticamente, si può affermare che la causa efficiente riguarda il soggetto creatore, la fonte della motivazione che pone in essere l'opera d'arte; mentre la causa finale si attribuisce in relazione alla ragione ultima della creazione dell'opera, ovvero il soggetto che ne beneficerà in quanto fruitore. Alla domanda su chi ci sia dietro a un'opera d'arte e quindi chi può esserne la causa, non si può rispondere in maniera univoca, in quanto la soluzione si modifica a seconda del punto di vista intrapreso. Dal nostro punto di vista, chi assume il ruolo di causa efficiente ha poca importanza: si tratta infatti di una "gerarchia di cause efficienti" (Baxandall, 2009, p. 95) che comprende l'artista, colui che ha creato materialmente l'opera; il committente, colui che l'ha ordinata; e le cause efficienti

ancillari e strumentali, composte da aiutanti, manodopera e utensili da lavoro.[22] Come si può notare anche grazie alla Figura 6, da un punto di vista di classificazione dei pubblici per funzione, il cliente si dimostra essere, assieme all'artista, facente parte dei *pubblici fornitori-sostenitori*, ovvero è l'erogatore di risorse necessarie per il completamento dell'opera. Il committente è classificabile anche come *pubblico-regolatore*, in quanto è sempre il committente a decidere le clausole e i particolati del contratto (Kotler, 1990).

Il soggetto a cui si attribuisce la causa finale è di fondamentale importanza, ma la distinzione non è sempre così chiara. Se un individuo al tempo del Rinascimento indicava l'artista o il committente come responsabile di un'opera d'arte, operava una scelta arbitraria, che variava da caso a caso. Tale ambivalenza può essere interpretata come una scelta che gode di "agilità neoclassica" (Baxandall, 2009, p. 99), nell'attribuire il ruolo di fruitore finale sia all'artista che al committente. L'artista infatti può assumere il ruolo di causa finale: seguendo l'ipotesi di Aristotele (sostenuta anche dall'idea platonica) un'artista potrebbe essere causa finale della sua opera. Tale concetto assume però l'aspetto di una forzatura, e difatti Agricola non la considera nel suo scritto. Le opere d'arte caratterizzate da un'alta qualità erano le opere su commissione, dato che non rispecchiavano solo caratteri generali, stereotipati, del soggetto rappresentato, ma assumevano caratteristiche uniche, poiché il cliente ordinava un prodotto specifico atto a soddisfare le sue peculiari esigenze (Baxandall, 1978). Dopo tale precisazione, è possibile comprendere, seguendo le idee di Baxandall, come sia possibile attribuire al committente un'importanza quasi univoca per quanto riguarda l'aspetto causale-finale: è per il cliente che l'opera è eseguita, seguendo le sue indicazioni, ed è ancora lui che ne beneficerà, giacché l'opera è a lui rivolta (Baxandall, 2000). Detenendo il controllo dell'opera è inevitabilmente il cliente il principale protagonista nella sua creazione, affermandosi a pieno titolo nei *pubblici fruitori diretti*, in quanto è il consumatore diretto del prodotto artistico. Tale preponderanza del ruolo del cliente rispetto all'artista lo ritroviamo oggi nel settore artistico in riferimento soprattutto all'artigianato. Questo fatto non è da vedersi come una casualità, poiché l'artista del passato era spesso considerato alla stregua di un artigiano, dato che le due professioni non erano sempre distinte: per quanto ci siano stati casi in passato di artisti riconosciuti nel senso

[22] Un esempio di questi intricati giochi di ruolo lo fornisce Baxandall nel momento in cui analizza il rapporto tra Gonzaga e Mantegna: "sia Mantegna che Gonzaga potrebbero essere intesi come cause efficienti degli affreschi della *Camera degli Sposi* a Mantova, che Mantenga dipinse appunto per Gonzaga. Sia l'uno sia l'altro, in sensi diversi, li han posti in essere: Lodovico Gonzaga, per esempio, facendo in modo che Mantegna decorasse la sua camera da letto. Mantegna può essere considerato come il mezzo impiegato da Gonzaga in vista della *Camera*, (…) e forse persino come un effetto dell'iniziativa di Gonzaga, nella misura in cui Gonzaga ha fatto di lui un pittore (…)" (Baxandall, 2009, p. 97).

attuale della parola, la rivendicazione della paternità dell'opera, la firma e la proprietà intellettuale del pittore e dello scultore verrà rivendicata, come è stato accennato all'inizio, solo nell'Ottocento come pratica consolidata. Nel caso in cui si trattasse di un'opera d'arte richiesta dal committente all'artista, ma esposta al pubblico come nel caso di opere destinate all'esterno di palazzi o all'interno delle chiese, è possibile parlare anche di *pubblico generico*, ovvero di fruitori indiretti (Kotler, 1990).

Figura 6 Elaborazione del grafico dei principali pubblici [mio corsivo] (Kotler, 1990).

Ritornando allo incipit della spiegazione kotleriana, leggiamo che il pubblico è composto da "un gruppo distinto di individui e/o di organizzazioni". Nei secoli passati troviamo la medesima suddivisione tra singoli committenti o fruitori e tra grandi istituzioni corporative. È una distinzione non fondamentale per questa ricerca, poiché riguarda più le differenze di genere nell'arte, in particolar modo tra pittura e scultura. Se da un lato un pittore lavorava sia tramite commesse individuali di laici e di religiosi, come anche per grandi gruppi, dall'altro lato lo scultore operava prevalentemente per le grandi imprese "pubbliche": Donatello, ad esempio, lavorò a più riprese per l'opera del Duomo di Firenze. Non bisogna dimenticare però anche il caso di artisti che invece di essere richiesti per singole commissioni, erano impiegati e stipendiati stabilmente presso personalità di spicco, come nel caso di Mantegna alla corte dei Gonzaga, ma se confrontanti con la totalità degli artisti-artigiani presenti all'epoca, avevano una presenza minore. (Baxandall, 1978).

Se l'affermazione omnicomprensiva di Kotler è facilmente applicabile al mondo di oggi, dove l'*organizzazione* può assumere la veste più specifica di museo, non lo era nei secoli passati: all'interno di un clima culturale completamente differente, il concetto deve assumere un profilo

coerente con il suo tempo. La definizione di Kotler applicata al XV secolo[23] potrebbe quindi variare nel seguente modo: "un *pubblico* è un gruppo distinto di individui e/o di organizzazioni che ha un interesse e/o un impatto reale o potenziale" non su di un'organizzazione, bensì su *una o più opere d'arte* e *sul loro contesto*. Si pensi a questo proposito all'influenza delle decisioni di un committente sulla creazione, funzione, e ubicazione di un'opera d'arte, all'interno di una chiesa o nella sua collezione privata.

Si potrebbe ora discutere che tale analisi appaia solo parziale, poiché non delinea la differenza tra committenza pubblica e privata. Nelle epoche passate, e soprattutto nel Rinascimento, tale distinzione non appare sempre così netta, in quanto sebbene le opere fossero assegnate a luoghi pubblici (un esempio classico sono i dipinti votivi nelle cappelle dedicate alle famiglie più abbienti), era spesso presente l'intento dell'auto celebrazione privata (Baxandall, 1972). Opere quindi pensate per poter essere viste da terzi, ma comprese nella loro pienezza solo dal committente e dalla sua cerchia (Baxandall, 1978). Un esempio in tal senso è la *Pala del Duca di Montefeltro* di Piero della Francesca, il cui significato non è comprensibile ad un primo sguardo almeno che non si conosca la storia della famiglia del duca (Spranzi, 2001). Al tempo stesso, si riflette ancora una volta la possibilità di includere in tale ambito più punti di vista. Se oltre alle opere a soggetto religioso-celebrativo, ampliassimo le tematiche rappresentate nelle opere includendo anche quelle a soggetto erotico-paganeggiante, ci troveremo di fronte a una sfera strettamente privata, oltre a quella pubblica già considerata. Entrambe le tipologie di opere potevano avere lo stesso genere di committenza, ma destinatari differenti. Sinteticamente, tali "circuiti iconici" (Ginzburg, 2000, p. 135) erano suddivisi in:

1) Pubblico: ampio e non differenziato al suo interno, caratterizzato dalla presenza di opere di grandi dimensioni, solitamente dipinti (comprese tavole e affreschi) o statue;
2) Privato: circoscritto alla cerchia del committente, caratterizzato da una più ampia varietà di tipologie di opere d'arte. Questa comprendeva, oltre alla stessa categoria di opere della sfera pubblica, medaglie, gemme e altri oggetti appartenenti alle cosiddette "arti minori" (Ginzburg, 2000).

In sintesi è dunque possibile ammettere che a rendere un'opera fruibile privatamente o pubblicamente, era semplicemente il luogo dove veniva allocata. Ad esempio, la committenza

[23] Questa particolare accezione di definizione di pubblico può essere applicata fino alla nascita dei musei, mentre la definizione del professore si ritiene valida per il mondo dell'arte a partire dal 1769, anno in cui le Gallerie degli Uffizi aprirono al pubblico (Floridia, 2007). Si è ritenuto corretto modificare la chiarificazione di Kotler in quanto non appare lecito definire le collezioni dei privati (anche nell'accezione di wunderkammer) o le opere esposte al pubblico (ad esempio nei luoghi di culto) come organizzazioni.

di un principe può essere più vicina a quella di un'istituzione pubblica come il Comune, se essa è esposta alla pubblica vista: è quindi la destinazione dell'opera d'arte che determina la tipologia di messaggio mandato (dal committente) e richiesto (dall'artista) (Settis, 2010).

In questa ricerca sembra che si sia voluto incentrarsi quasi con prepotenza sulla figura del committente, relegando sul fondo le figure dell'artista, del dotto o intellettuale, e dell'acquirente di opere già totalmente o parzialmente ultimate. Tale decisione arbitraria (o "agilmente neoclassica") e contestabile da un punto di vista di storia della critica dell'arte, è stata intrapresa per non perdere di vista il punto centrale della tesi: comprendere i gusti e il piacere derivanti dall'osservare un'opera d'arte nel suo contesto e nel suo tempo natio, per riuscire a comprendere l'applicabilità di quello sguardo al fine di attirare l'attenzione del visitatore moderno. Un campione pratico ed efficiente per tale scopo è quello del committente. Le grandi opere appartenenti al Rinascimento italiano sono frutto di un lavoro di collaborazione fra artista e committente, dove però è quest'ultimo a dare le indicazioni e ad accettare o meno il lavoro ultimato. L'artista del passato infatti dipingeva nella maggior parte dei casi per rispondere al gusto del committente, solitamente dietro suo ordine.[24] Vi era un forte rischio a operare al di fuori di questo schema, un problema tutt'ora conosciuto nel mercato attuale: ovvero il rischio dell'invenduto. Nel passato, le persone al di sopra del livello di sussistenza potevano definirsi dei piccoli collezionisti d'arte: le case venivano infatti arredate con dipinti o altre opere d'arte (per lo più religiose) anche acquisite già compiute (Haskell, 2005). Ma al di fuori di questi tanti quadri votivi a scopo prima di tutto devozionale e in secondo luogo decorativo, le opere d'arte che popolano oggi i musei sono per lo più frutto di un lavoro di committenza. Si trattava dunque di dipinti partoriti dalla mano del pittore, ma soprattutto dalla mente del committente e a volte dai suoi consiglieri, tra cui ovviamente in taluni casi poteva esserci anche l'esecutore. Erano opere che richiedevano un tempo e un'attenzione maggiore rispetto a quelle che si potevano trovare nelle botteghe; dipinti che godevano di substrato intellettuale e di materiali estremamente costosi quali la foglia d'oro, il lapislazzuli, o il marmo per uno scultore. Un pittore, anche se avesse avuto le capacità intellettuali per formare da solo, senza altrui sostegno, una reale opera d'arte (o perfino un capolavoro), rischiava di perdere somme ingenti di denaro investendo tempo e materiali molto dispendiosi in un'opera che

[24] Si vuole qui citare un passo di Settis per illustrare, anche quando il ruolo dell'artista viene celebrato, sia comunque sempre legato dal valore e dalle esigenze del committente. "Nei *Veri precetti della pittura* di Giovan Battista Armenini (1586), l'invenzione è tutta del pittore, ed è a lui che spetta il ruolo dominante: tuttavia, egli non può principiare l'opera sua se non "udito e letto ch'egli avrà il trattato di quella materia", cioè l'"instruttione" del committente" (Settis, 2010, p. 50).

poteva non essere apprezzata, e quindi venduta, una volta sul mercato.[25] Non è quindi un caso che al variare della committenza (soprattutto dalla disponibilità economica di essa) vari anche la qualità dell'opera dipinta dallo stesso autore. Questo si ravvisa anche nella brutalità con cui erano stesi i contratti all'epoca, dove il committente si preoccupava soprattutto che l'acquisto valesse la spesa: un modo di pensare meno puro rispetto a quello di un visitatore museale di oggi, il quale è libero da ogni riferimento economico nei confronti dell'opera (Bourdieau, 2005), escludendo ovviamente il costo del prezzo del biglietto per accedere al museo. È anche per questo motivo che se dovessimo adottare la teoria dei tre segmenti di mercato di Elizabeth Hirschman, fino al 1700 era impensabile una suddivisione che potesse intendere una produzione culturale orientata ai propri pari (gli altri artisti) o addirittura solo per il proprio compiacimento, quindi derivata da una creatività auto-orientata. Il pubblico primario con il quale l'artista doveva confrontarsi era il solo committente o acquirente, mentre il suo obiettivo primario era quello della ricerca di un guadagno tramite la vendita delle proprie opere eseguite, si ricorda qui ancora una volta, per compiacere il gusto del cliente (Hirschman, 1983). Ovviamente, una volta raggiunto l'obiettivo primario (*commercialized creativity*) le altre due situazioni (*peer-oriented creativity* e *self-oriented creativity*) riportate nello schema della Figura 7, potevano realizzarsi come conseguenza della realizzazione della prima.

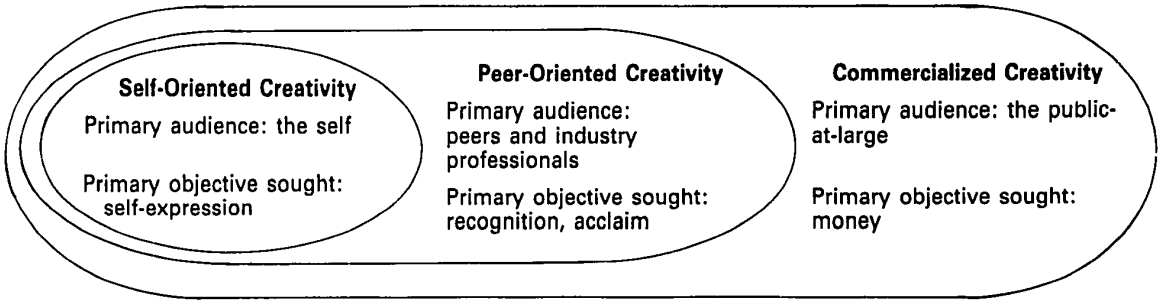

Figura 7. I Tre Segmenti del Mercato. Adattamento da Hirschman, 1983, p. 49.

[25] Interessante notare anche che eseguire un'opera senza conoscere le dimensioni apprezzabili da un eventuale acquirente era un ulteriore rischio, in quanto spesso i dipinti erano richiesti per decorare pareti di gallerie private dove la ricerca della simmetria e la presenza di ulteriori opere rendeva difficile far coincidere nuovi dipinti con lo spazio disponibile (Haskell, 1966).

Le abitudini nella formazione del gusto nel '400

Nel capitolo precedente la tendenza è stata quella di restringere il campo per delimitare con più accuratezza possibile la figura del *committente*. In questo capitolo si tenterà invece di fare l'opposto. Per questo tipo di ricerca, non è necessario comprendere quali potessero essere le distinte categorie di committenti e quali caratteristiche attribuire a ciascuno di loro. Non si tratta di voler negare la presenza di differenze nei sottogruppi dei committenti, ma di preferire rinunciare a una politica di targeting all'interno della classe della committenza del XV secolo italiano-toscano. Da questo punto di vista, non si può che essere d'accordo con lo storico Frederick Antal (Antal, 1960) nel momento in cui esprime la necessità di operare delle distinzioni più severe sui protagonisti della committenza, non essendo lecito presentare il pubblico del '400 come unanime e omogeneo. Al tempo stesso bisogna valutare però l'impossibilità di descrivere con veridicità i gusti, le preferenze e le peculiarità appartenenti a un singolo cluster, mutato da diversi secoli e in trasformazione continua nello stesso secolo del '400 (Barilli, 1994). Se si procedesse in tal modo, si rischierebbe di produrre sterili informazioni applicabili solo in relazione a un determinato periodo e a uno specifico contesto storico-culturale, falsate dalle lacune inevitabilmente presenti in un periodo lontano diversi secoli.

Quello che si richiede ora, è di comprendere quale fosse il contesto comune per qualsiasi classe o tipo di committente, e in alcuni casi anche di collezionista o acquirente occasionale, per delineare le caratteristiche che formano il period eye. In sintesi, si tratterebbe di cercare di delineare le persone appartenenti alla stessa *comunità interpretativa*, che condividono uguali strategie nell'attribuzione di significati (Fish, 1980). Quali sono dunque gli elementi cognitivi ed esperienziali che inducono a percepire un'opera d'arte come tale, e quali invece quelli che rendono le persone indifferenti a essa? Si può rispondere a questa domanda sottolineando un concetto estremamente importante: l'abitudine, ovvero ciò che è istintivo e identificato come conosciuto e appurato, appartenente alla quotidianità. Per il signore del '400 e del '500 che godeva di un certo benessere economico, tali abitudini sono condizionate dal trattare affari, dalla partecipazione ad altre arti, al frequentare ambienti religiosi e ai legami con gli individui appartenenti alla sua stessa cerchia (Baxandall, 1978). Sono queste le attività abitudinali che più di tutte secondo Baxandall giustificano una particolare "visione del mondo" (Bourdieau, 2005, p. 405). Abbiamo già appurato che l'uomo del '400, in special modo il committente, attingeva dalle proprie esperienze personali per essere capace di apprezzare l'arte, e tali esperienze formavano in lui un particolare "gusto", differente dal nostro quanto può essere

diversa la nostra quotidianità comparata alla sua. Il concetto stesso di gusto, infatti, può essere inteso come una corrispondenza tra la lettura richiesta dall'opera e la capacità di analizzarla da parte del fruitore. È l'arte stessa che deve dare la possibilità all'osservatore di utilizzare conoscenze desunte dalla sua esperienza, al fine che questo ne sia compiaciuto e possa allora provare piacere (Baxandall, 1978). Esaminiamo allora il suo punto di partenza per avvicinarsi e riprodurre il period eye, tramite l'analisi degli elementi che formavano il gusto. Si tratta in primo luogo di nozioni relative all'aritmetica e alla geometria, materie desunte dal lavoro di qualsiasi mercante ma indispensabili per il calcolo delle proporzioni e della regola aurea applicata nelle opere. Tale notazione può apparire un'esagerazione, in quanto nell'osservazione di un dipinto lo spettatore non era probabilmente dedito alla ricerca di serie armoniche (Baxandall, 1978). In secondo luogo troviamo attitudini visive derivanti dal mondo delle performance, come balli e spettacoli teatrali. In ultimo, Baxandall cita anche la conoscenza di colori e tinte, e tale in parte è stata tramandata fino a noi, anche se con decisive divergenze a seconda del contesto geografico studiato: il concetto stesso di colore, varia infatti a seconda dell'idioma scelto per descriverlo. Agli Occidentali può apparire subito comprensibile che il colore bianco possa indicare purezza, mentre il rosso possa portare a sentimenti come la passione. In altre culture e in altri tempi, simili semplici ragionamenti non avrebbero portato a tali corrispondenze. A tal proposito basti pensare a un esempio fra tutti: il colore del lutto, nero nelle civiltà occidentali, vira invece verso il bianco in Giappone. Anche il concetto stesso di colore fa parte della cultura, e per questo non deve essere considerato un aspetto secondario, come puntualizza David Batchelor nel suo saggio *Chromophobia*: "Colour is nature, and colours are culture" (Batchelor, 2013, p. 94), sottolineando che se il colore è dato dalla natura, l'uso e il modo in cui si attribuiscono significati ai colori dipendono dall'ambiente d'appartenenza.

Probabilmente il più esemplificativo per continuare a illustrare la formazione delle abitudini visive dell'uomo del '400 è il penultimo elemento nominato: la partecipazione ad altre arti. Baxandall infatti vi individua l'elemento identificativo per la classe committente, caratterizzata dunque da un gusto per la danza (in special modo per la danza bassa, divenuta popolare nel XV secolo), nonché per il dramma e per il teatro. Elementi che solo a prima vista possono apparire non relazionabili alla comprensione di opere d'arte. I media di oggi, come il cinema e soprattutto la televisione, condizionano il nostro modo di vedere, percepire e pensare nello stesso modo (sebbene probabilmente a un livello meno invasivo) dei mezzi di comunicazione di un tempo (Palfrey & Gasser, 2008). La danza, il dramma e il teatro condizionano il modo di vedere degli individui che sono soliti partecipare a tali tipi di rappresentazione fin dall'Antica

Grecia: non è un caso infatti che la loro presenza venga riscoperta appieno nel Rinascimento, pur non scomparendo del tutto nel Medioevo. Come la pittura e la scultura, anche tali performance sono "vettori visuali di valori identificativi" (Catoni, 2005, p. 135) basati su una serie di schemi formati da un vocabolario gestuale e iconografico condiviso dagli osservatori. Si trattava dunque di costruire una serie di scene, sia sul palcoscenico sia sulla tela, le meno ambigue possibili per incrementare la loro efficacia comunicativa; la difficoltà appare evidente, in quanto si trattava di lavorare con elementi aperti a diversi e vari livelli di significato, quali sono le immagini. La caratteristica delle immagini di essere linguaggi aperti può assumere un aspetto restrittivo nel momento in cui devono comunicare un preciso e diretto significato; al tempo stesso, se sapientemente impiegate, una sola immagine o rappresentazione può farsi portavoce di diversi significati collegati fra loro, capaci di ampliare la prospettiva conferendo un linguaggio più complesso e più completo delle parole stesse. In questo modo, un dipinto o una rappresentazione teatrale possono avere diversi livelli di lettura: uno diretto, a ridotta complessità e percepibile dai più; l'altro invece comprensibile a pochi (alla cerchia ristretta del committente, ad esempio) e ad alto grado di difficoltà cognitiva. Si potrebbe qui citare a titolo esemplificativo l'esecuzione del ciclo decorativo della Cappella Sistina richiesto da Papa Sisto IV a vari artisti, tra cui Sandro Botticelli. Attorno al 1482 Botticelli eseguì tre dei sedici affreschi ordinati per la Cappella, tra cui anche la *Punizione di Core*, che a un primo livello di lettura, illustra semplicemente una scena della vita di Mosè nel momento in cui egli istiga ad assoggettarsi al volere divino, riconoscendola come autorità suprema. Il secondo livello di lettura invece è comprensibile solo per chi riuscisse a vedere oltre alle apparenze dell'episodio biblico, e conoscesse anche le fattezze dell'attuale Papa: i profili di Mosè e Aronne, le guide religiose del popolo ebraico, combaciano con quello del ritratto di Sisto IV, che voleva dunque essere ricordato come il vendicatore contro i ribelli della fede. Esaminando ancora più nel dettaglio l'affresco è possibile comprendere anche chi potessero essere i ribelli contro cui combatteva Sisto IV dalla presenza della bandiera fiorentina sullo sfondo. L'opera è quindi creata in riferimento alla guerra contro Firenze, città alla quale Botticelli era estremamente legato sia dalla committenza (i Medici), sia in quanto sua città natia (Simonetta, 2013). Quest'esempio dunque mostra sia la presenza di diversi livelli di lettura (riferiti al tempo stesso al passato e a episodi contemporanei), sia la capacità del committente di prevalere sulle ideologie anche di un artista rinomato come Sandro Botticelli.

Questa opportunità o limite, a seconda dei casi, appare meno evidente nel mondo oggi. Vi sono diverse opinioni sul fatto che la società attuale stia regredendo a un mondo non costruito più sulle parole, ma sulle immagini (Palfrey & Gasser, 2008). Questo può apparire vero su certi

fronti, ad esempio considerando come non mai nell'ultimo secolo l'individuo è stato circondato da immagini provenienti da ogni angolo visuale (Ganascia, 2010); ma se tale situazione corrispondesse perfettamente alla realtà, sarebbe presupponibile che le persone appartenenti alla nostra epoca fossero più inclini ad avvicinarsi alle opere del passato. Questo ragionamento ovviamente è impossibile per quanto detto fin ora: è stato appurato infatti che la difficoltà maggiore si trovi della diversità di abitudini cognitive-percettive, e tale distanza sussiste tutt'ora anche sotto questo aspetto. Interessante e molto utile da questo punto di vista è il paragone eseguito da Maria Luisa Catoni (2005) tra la nostra civiltà, che si crede interamente basata sulla vista (o meglio, sulle immagini), e una civiltà, quella greca, che invece lo era realmente. Si tratta infatti di una cultura che era principalmente orale e visuale, tipica delle società scarsamente alfabetizzate, come lo era anche quella europea secoli fa. Nei tempi attuali, la comprensione di un messaggio reso tramite un'immagine, non può esulare dall'aiuto della parola scritta, tranne in rari casi. La parola scritta spesso però viene digerita come immagine dall'osservatore, grazie al ricorso alla grafica, che la rende più attraente e categorizzabile all'interno del visuale. Dal punto di vista della ricezione, il messaggio in questo modo funziona, in quanto viene comunicato a un individuo capace di comprendere sia la dimensione del simbolo posto dietro all'immagine, sia quella della parola scritta che aiuta a svelarlo. Tale dicotomia di immagini e parole sopraggiunge spesso nell'ambiente museale, dove non sono le parole dentro l'immagine a fornire la chiave di lettura del messaggio, ma le didascalie dell'opera.

Schemi, dipinti, danza, teatro. È stato esaminato quale può essere il legame tra questi elementi, ma non come concretamente la visione di uno spettacolo dal vivo potesse influenzare e aiutare il modo di vedere e comprendere un'opera d'arte. Per non dilungarsi eccessivamente in tale descrizione di cooperazione fra le arti, propongo qui una suddivisione per macro punti:

1) La riproposizione, nel dipinto o nella scultura, della stessa scenografia per quanto riguarda la disposizione dei personaggi. Ad esempio, l'insieme di figure corali aiutano a focalizzarsi sulla scena centrale; si tratta di un escamotage utilizzato anche dai pittori dell'epoca (Baxandall, 1978).
2) L'utilizzo di maschere nel teatro, pratica comune in diverse culture, che porta a due risultati. Il primo, quello di comprendere grazie agli attributi del personaggio di chi si tratta; in secondo luogo, la proposta di volti appartenenti a un tipo generico può aiutare, in special modo nei soggetti religiosi, a identificarsi con l'opera e a sviluppare un senso di appartenenza, un legame anche emotivo con il personaggio rappresentato.

Da questi punti si può notare che nella cooperazione fra le arti si crea un'abitudine visiva volta a soddisfare un'esigenza sia cognitiva, di educazione tramite le opere, sia emotiva, sviluppando un legame che va di là di quello intellettuale ed estetico. Freedberg, infatti, sottolinea come gli spettatori del XVIII secolo fossero capaci di percepire le immagini come dotate di una sfera emotiva piena ed espressiva. Un caso che dimostra come un genere di pittura volto a produrre una profonda esperienza emotiva fosse richiesto dal compratore e soddisfatto dall'offerta è ravvisabile dal XIV secolo: invece di rappresentare i santi e soprattutto i soggetti religiosi principali (ad es. il Cristo o la Vergine Maria) a figura intera, si preferivano raffigurarli dalla vita in su, per avvicinare lo sguardo e "l'anima" dell'osservatore alle immagini. In questo modo il loro effetto sul credente risultava immediato da un punto di vista emotivo e spirituale, influendo anche sul godimento estetico. Lo scopo della pittura in questo caso era quello di predisporre un'identificazione tra il credente e le sante figure rappresentate, spesso con volti non caratterizzati (come nel caso delle maschere teatrali decritto poco prima), nel tentativo di immaginarsi al loro posto (Elkins, 2009). Questa funzione, soprattutto per quanto riguarda le opere religiose, sussiste a causa dei requisiti che si aspettava avesse un'opera d'arte (Freedberg, 1989), ovvero quello di:

- Far conoscere, educare e istruire;
- Ricordare;
- Emozionare.

Sono le stesse funzioni che ricerchiamo oggi nell'ammirare le opere d'arte, in quanto si tratta di temi universali e non variabili. Soggetti a cambiamento sono invece le modalità con cui questi tre aspetti intervengono: se nel passato era sufficiente la semplice manifestazione dell'opera d'arte, nel contesto attuale si richiede un maggior investimento nelle tecniche di coinvolgimento dello spettatore. La teoria che vede il contesto culturale influire sulle modalità emozionali con cui una persona risponde a qualsiasi stimolo, ad es. artistico, la ritroviamo espressa anche all'interno delle teorie di marketing. Guardando al lavoro di Elizabeth Hirschman, lei stessa sottolinea come le differenze nella risposta emotiva di un consumatore in relazione alla visione di un'immagine è profondamente correlata alla varietà delle diversità culturali (Hirschman & Holbrook, 1982). La visione di Bourdieau offre uno stimolo aggiuntivo al fenomeno appena descritto, in quanto egli afferma che:

"Il rapporto di falsa familiarità che intratteniamo con le tecniche di espressione e con i contenuti espressivi della pittura del Quattrocento, e in particolare con la simbologia cristiana la cui costanza nominale maschera profonde variazioni reali nel corso del tempo, ci impedisce di

cogliere tutta la distanza tra gli schemi di percezione e di valutazione che applichiamo a quelle opere e gli schemi che esse richiedono oggettivamente e che vi applicavano i loro destinatari immediati" (Bourdieau, 2005, p. 403).

Non c'è dubbio che la comprensione che possiamo avere di queste opere, da un lato troppo vicine alla cultura occidentale per richiederne una vera e propria traduzione, e dall'altro troppo lontane per poterle comprendere appieno senza ausili, possa comunque essere sufficiente per garantire un certo grado di piacere a chi le osserva. Rimangono ovviamente degli errori nell'adattamento ottico da correggere, anche se a una lettura superficiale potrebbero passare inavvertiti. Ci avviciniamo così nel prossimo capitolo a comprendere se tali abitudini percettive, capaci di interagire con un intero spettro di sentimenti nel committente, possano essere riprodotte nel visitatore di oggi, al fine di garantirgli un'esperienza completa, sia dal punto di vista ludico, sia di quello dell'apprendimento.

L'audience e la visione di oggi

La formula del period eye e il consecutivo inquadramento della figura del committente sono serviti fin ora a gettare le basi per delineare un contesto diverso e appartenente al passato, dove un pubblico ristretto (il pubblico fruitore diretto) o più ampio (il pubblico generico) aveva (tutti o parzialmente) i mezzi necessari non solo per comprendere, ma per essere affascinato e coinvolto emotivamente dalle opere d'arte. Tali nozioni verranno usate adesso come strumento per comprendere non il visitatore attuale, ma il suo approccio alla visita museale.

Finora si è cercato di comprendere il punto di vista di una cultura diversa dalla propria, ma è tempo di delineare la differenza fra chi appartiene a quella cultura e chi invece la osserva da fuori, come un viandante in cerca di luoghi conosciuti. L'occhio e la mente ricercano sempre punti di riferimento per attribuire un senso alle immagini, in modo tale che la comprensione venga interiorizzata direttamente e naturalmente, senza sforzo (Baxandall, 2000). Muoversi a proprio agio all'interno di una cultura che non sia la propria, può essere estremamente faticoso per il visitatore, a causa della distanza cognitiva che può avvertire tra le proprie conoscenze e quelle che invece gli occorrerebbero per avvicinarsi all'opera (Festinger, 1973). Per comprendere in maniera più approfondita cosa s'intenda per dissonanza cognitiva bisogna volgere lo sguardo al saggio di Festinger, il quale spiega come essa venga utilizzata per indicare i momenti in cui le informazioni relative alla realtà non corrispondono alla verità. Una situazione quindi dove le nostre stesse conoscenze pregresse non possono aiutare a decifrare, ad esempio, un'immagine appartenente a un contesto culturale altro, che utilizza conoscenze diverse, sconosciute, rispetto alle nostre. Una delle cause della dissonanza è infatti la differenza tra costumi culturali, come possono esistere tra un individuo del '400 e un odierno visitatore di musei, e quindi la loro visione delle cose. Essendo il museo un prodotto ad alto valore esperienziale, è lecito parlare di dissonanza cognitiva anche nel caso di un fruitore delle sue collezioni, in quanto un consumatore tende a utilizzare "processi decisionali cognitivi" (Colbert, 2012, p. 107) come base per le sue scelte e considerazioni. La dissonanza intesa come concetto assoluto non è di per sé negativo, in quanto l'essere umano si trova spesso in tale situazione, rappresentando anzi lo stato abituale delle cose; inoltre, avvertire uno stato di dissonanza mette in moto l'individuo per effettuare ricerche in modo da colmarla, reperendo informazioni e aumentando la sua conoscenza. Al tempo stesso una persona si aprirà alle fonti di informazione che possano portare nuovi elementi all'aumento della consonanza, che si inseriranno come i pezzi di un puzzle all'interno delle conoscenze pregresse, evitando le fonti favorevoli alla dissonanza. Spesso dunque si avverte una resistenza anche nel visitatore

museale, nel momento in cui non riesce a creare dei legami con le sue conoscenze pregresse e il dato (l'immagine) che gli si ponte davanti.

Tale difficoltà si riscontra spesso all'interno dei musei, ma questo dipende soprattutto dallo scopo per il quale tale istituzione è stata creata: istruire. I musei infatti educano raccontando una storia che non si conosce, e appunto perché non si conosce il pubblico ha difficoltà ad accettarla e a interiorizzarla. A un compratore viene solitamente proposto un prodotto composto da informazioni che raccontano una storia (come è compito delle istituzioni culturali), ma esse non sono che delle conferme di una visione del mondo che il consumatore già possiede. Il ripetere, il confermare la qualità, l'immagine che una persona ha di sé e che ritrova nell'acquisto di un determinato prodotto, sono tutti elementi necessari affinché la storia contenuta in un messaggio (pubblicitario) venga accolta. La parola chiave è quindi familiarità con i concetti (Bassetti, 2008). Il problema con le opere del passato, e con i beni e i servizi a carattere esperienziale, è appunto che si racconta una storia che non si conosce e che quindi ha più difficoltà a essere recepita. L'individuo potrebbe cercare degli strumenti per eliminare tale distanza ma, sempre secondo Festinger, tale azione potrebbe essere possibile solo se il contesto offre già degli elementi conosciuti, per porli come base per la costruzione di una nuova conoscenza. Seguendo questo pensiero, si potrebbe dunque ridare voce alle immagini, per conferire la capacità di controllare lo sguardo di un osservatore non più passivo, ma assorto nella contemplazione (Mitchell, 2009).

Lo stato cognitivo che permette il passaggio dalla dissonanza alla consonanza cognitiva è denominato *mindful*, che appartiene di conseguenza al mindful visitor (Moscardo, 1996; Goulding, 2000). Il mindful è uno stato cognitivo che permette al visitatore di avere un'alta soddisfazione e comprensione dell'esperienza museale, grazie al soddisfacimento di due variabili: la prima relativa al contesto museale; la seconda alla propensione al coinvolgimento del visitatore. Nel particolare quando ci si riferisce a un mindful visitor, si delineano i contorni di una persona dotata di uno stato d'animo capace di modellare nuove distinzioni, rendendosi sensibile all'ambiente circostante ed esaminando le informazioni da nuove prospettive, tramite il riconoscimento della presenza di diversi punti di vista grazie a cui è possibile inquadrare la situazione (Langer, 1993). Questa è la situazione che si richiede al visitatore, in quanto portatore di tale stato cognitivo attivo e aperto a nuove forme di conoscenza, e al museo, dato che dovrà fornire gli strumenti necessari affinché l'esperienza si riveli soddisfacente. Gli strumenti o meglio, l'azione del museo, sia nella comunicazione esterna sia in quella interna delle proprie proposte culturali, non è infatti un elemento da porre in secondo piano: l'onere del

soddisfacimento della visita ricade soprattutto sull'istituzione. Come si può vedere dalla Figura 8, analizzando i cinque stadi del processo decisionale del visitatore (Kotler & Andreasen, 1996), i processi che attivano l'interesse da parte del visitatore possono essere interni (come nel caso del mindful visitor) o esterni, ma dal momento dell'esecuzione della decisione saranno prevalentemente le qualità del museo, tra cui le sue forme comunicative, a incidere sul soddisfacimento del cliente, ovviamente anche grazie alla sua partecipazione. Ritengo che sia qui importante considerare che più alte saranno le attese del cliente, maggiore sarà la dissonanza cognitiva prodotta da un'esperienza insoddisfacente.

Figura 8 Stadi del processo decisionale nel visitatore (Kotler & Andreasen, 1996, pp. 139-141).

Nei casi in cui il visitatore appartenga alla categoria *mindless*, si rivelerà ancora più importante il lavoro di marketing svolto dal museo per accattivare il fruitore passivo. Il visitatore mindless manifesta non solo un basso interesse nei contenuti offerti dalle collezioni, ma anche alti livelli di fatica nel momento in cui dovrebbe tentare di superare la dissonanza cognitiva. I suoi motivi di visita al museo dunque, sono legati principalmente al bisogno di socialità e di svago, ma non necessariamente a quelli culturali e d'apprendimento. La gestione del management museale cerca di attirare tale tipologia di visitatore offrendogli quello che più desidera: per un'istituzione che non può modificare il proprio prodotto *core* (le collezioni), cercherà di modificare l'esperienza attorno alle opere. In questo modo il pubblico dei musei non viene stimolato all'approfondimento delle proprie percezioni, ma viene coccolato offrendogli quella "storia che già conosce", come è stata descritta nel capitolo precedente. La comoda rete di intrattenimento museale formata da ristorante, caffetteria e bookshop, cessa così di essere considerata un servizio aggiuntivo ma diviene un elemento indispensabile affinché la visita avvenga (Bassetti, 2008). Si tratta in questo caso, di un modo "facile" per il museo di perseguire i suoi obiettivi. Da un lato infatti potenzia la sua capacità di attrarre il pubblico, in modo da poterne guadagnare in termini di sussistenza economica (sia per quanto riguarda le entrate dalla biglietteria, sia per la sua capacità di attrarre sponsor grazie alla dimostrazione di alti volumi di visitatori), dall'altro non deve modificare l'approccio educativo-didattico verso le sue collezioni, lasciando il vero "museo" inalterato. Il soddisfacendo della clientela però in questo caso non è adempiuto, in quanto non si verifica un soddisfacimento di lungo periodo del

consumatore (Kotler, 1990), presupposto irrinunciabile per riuscire a realizzare i reali fini del museo, tra cui l'educazione del pubblico (ICOM; AMM). Seguendo tale ragionamento, il vecchio concetto di "museo-tempio" (Clarelli, 2005) non viene modificato o reso più facilmente raggiungibile dalle persone che vi avvertono una profonda distanza. Si potrebbe auspicare dunque la realizzazione di un'immagine cognitiva del museo attraente agli occhi del visitatore, incrementando però allo stesso tempo la sua immagine funzionale, in termini di soddisfacimento dei benefici di lungo periodo ricercati dal consumatore (Ferrari & Veltri, 2007; Vaughan, 2001).

Ma quali sono gli elementi del museo citati da Gianna Moscardo che riescono a migliorare l'esperienza del fruitore, riuscendo a coinvolgerlo e a educarlo tramite la comunicazione delle collezioni esposte? Tali caratteristiche sono rappresentate nella Tabella 2.

Mindful	**VS**	**Mindless**
Uso di media multisensoriali		Media ripetitivi, non multisensoriali
Elementi che innescano la sorpresa		Esposizioni tradizionali
Controllo da parte del visitatore		Visita passiva
Strumenti interattivi		Assenza di possibilità interattive
Esposizioni dinamiche		Esposizioni statiche
Orientamento fisico e cognitivo		Orientamento assente
Aree divise per contenuto/topic		-
Utilizzo di domande		-
Presenza di guide		Assenza di guide

Tabella 2 Fattori ambientali che incidono sullo stato cognitivo del visitatore.

Si tratta di strumenti, principi e orientamenti che sono qui contrapposti alla mancanza degli stessi e che portano verso uno stato cognitivo mindless. È basandosi sulle caratteristiche di un ambiente mindful che è dunque possibile aiutare il fruitore a sviluppare un'esperienza memorabile all'interno del museo, sia grazie ai suoi servizi aggiunti, sia per la cura e la disposizione dei percorsi delle collezioni. Bisogna qui aggiungere che per aiutare il consumatore a raggiungere lo stadio mindfull sarebbe necessario interagire con lui prima della visita museale, stimolandolo e aiutandolo nei processi decisionali: nella ricerca d'informazioni, per esempio, o addirittura assumendo la forma di fattore scatenante nell'insorgenza del bisogno. Si vedrà più avanti il risultato di un caso emblematico che,

tramite lo stimolo della curiosità e sorprendendo il visitatore, ha fatto insorgere nell'individuo il bisogno di andare a visitare il museo. Per quanto riguarda le modalità attraverso cui è possibile comunicare il museo sia all'esterno sia all'interno della propria struttura, l'elemento sorpresa non è che uno degli elementi riscontrabili, e solitamente tende a strutturarsi attraverso il collegamento con la piramide dei bisogni desunta dalle teorie di Maslow, espresso nella Figura 10 (Maslow, 1992).

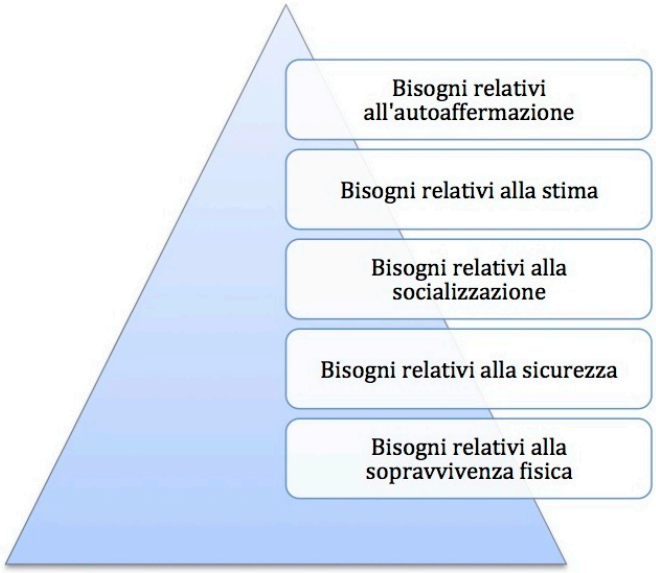

Figura 9 Piramide dei bisogni di Maslow

I bisogni relativi alla socializzazione, alla stima da parte degli altri e all'autoaffermazione sono infatti soddisfabili da parte delle istituzioni culturali, che possono scegliere quale (o quali) esigenze la propria organizzazione è in grado di soddisfare.

Ovviamente c'è da interrogarsi sulle caratteristiche del visitatore. Anche nel caso in cui un museo cercasse di interagire abilmente con il fruitore, si pone la questione se egli sia disposto ad adottare un atteggiamento attivo e collaborativo nei confronti dell'esperienza museale. Per sottolineare il punto indagato, si potrebbe costruire un parallelismo del visitatore o dell'osservatore di opere d'arte, ricorrendo allo strumento euristico del Diamante Culturale (Griswold, 2005), illustrato nella Figura 10. Il ruolo del *ricevitore* dell'opera d'arte ha un ruolo primario nel completamento della proposta culturale insita sia nella creatività orientata al commercio, sia in quella orientata ai propri simili (Hirschman, 1983).[26] Il principio di Griswold

[26] Sotto un certo punto di vista, può essere applicata anche alla creatività auto-orientata, solo che in quel caso la figura del creatore e del ricevitore coesistono (Hirschmann, 1983; Griswold, 2005). Se ci

può essere allargato anche nei confronti del visitatore e del museo. Ribadendo il concetto che il compito primario del museo è quello di conservare ed esporre per fini di pubblica utilità, senza l'intervento del visitatore non potrebbe perpetuare i suoi scopi. La partecipazione attiva di un visitatore è quindi necessaria affinché lo sviluppo di un'esperienza museale volta all'interattività e al dialogo con il fruitore possa rivelarsi efficace (Solima , 2007).

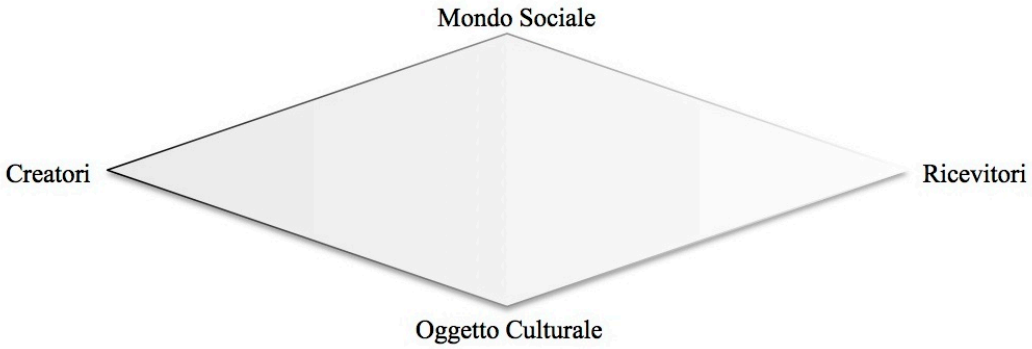

Figura 10 Diamante Culturale di Griswold, 2005, p. 31.

Recenti ricerche effettuate tramite rilevazioni e interviste lasciano intendere che questo nuovo atteggiamento museale soddisfi le aspettative dei visitatori, che sembrano richiedere una maggiore partecipazione nella creazione dell'esperienza museale (Moscardo, 1996; Chan, 2009). Questo è tanto più vero se considerato nel contesto attuale: nella società postmoderna infatti non è rilevante solo il soddisfacimento di un bisogno attraverso un bene o un servizio, bensì la qualità del soddisfacimento, l'esperienza di consumo memorabile recante una profonda essenza simbolica. I fruitori culturali di oggi sono più informati rispetto a quelli del passato, e non vogliono più sottoporsi a un'esperienza passiva, ma richiedono al contrario di poter avere una parte attiva nell'esperienza museale. Come è già stato affermato in precedenza, secondo le docenti Sonia Ferrari e Anna Rita Veltri, tale risultato è ottenibile cercando di rafforzare da un lato le potenzialità dell'immagine cognitiva (e quindi della percezione) nei confronti del museo, e dall'altro dell'immagine funzionale, ovvero in rapporto con i benefici ricercati dal visitatore (Ferrari & Veltri, 2007).

---

soffermassimo invece solo su quanto afferma Griswold, nel caso della creatività auto-orientata l'oggetto culturale non può venire inteso come reale, ma è solo potenziale (Griswold, 2005).

Period Rooms e Period Eye: punti di contatto e di sviluppo

"Museums are the storyteller's chamber".
(Terry Tempest Williams)

Sono i musei di storia naturale i più innovativi nel campo del coinvolgimento esperienziale dei visitatori. Se si guarda ad esempio il caso del Museo della Scienza di Trento (MUSE), il successo che l'ha portato a essere il museo scientifico più visitato d'Italia (Martini & Pes, 2015) deriva dalla forte presenza di laboratori, esposizioni interattive e dall'utilizzo dei social media: questi strumenti, secondo il MUSE, sono le tattiche migliori per attirare le persone all'interno dei musei (Pasdera, 2013b). Anche adottare il punto di vista di un esploratore per la programmazione di laboratori o sale tematiche a lui attribuite può aiutare il visitatore nell'immersione museale; lo stesso risultato può essere ottenuto ripensando un desueto allestimento rendendolo parte integrante della collezione, per permettere ai visitatori di rivivere l'era dei grandi studiosi, collezionisti e cacciatori del passato.[27] Per i musei e le gallerie d'arte il discorso può partire da tali presupposti per facilitare l'immersione del fruitore, come infatti era già stato fatto nei primi decenni del '900 adottando il modello delle period rooms (Shubert, 2004).

Nel momento in cui si discute della possibilità di ritrovare il period eye all'interno di azioni di marketing di tipo non convenzionale ed esperienziale, non si può infatti non citare un escamotage allestitivo volto alla creazione di un'esperienza avvolgente come le period rooms. Si tratta di un concetto museografico emblematico dei primi decenni del XX secolo, utilizzato soprattutto nei musei americani, in seguito alla grande quantità di materiali artistici provenienti dal vecchio mondo, al tempo disponibili a causa della situazione bellica europea. L'idea delle period rooms è la naturale evoluzione in ambito artistico dei diorami, concetto ideato da Louis Daguerre nel 1882 per definire a sua volta la prosecuzione della tassidermia ornamentale. All'epoca il diorama si presentava come un efficace strumento di rappresentazione dell'habitat degli animali conservati nei musei di storia naturale, riuscendo a stimolare e a facilitare la conoscenza dei reperti tramite strumenti museografici che ne riproducevano l'ambientazione (Pasdera, 2012). Se però le parti che costituivano i diorami erano create appositamente dai curatori dei musei, le period rooms venivano realizzate

[27] Tale ripensamento museografico è stato prepotentemente adottato in alcuni musei italiani, come il Museo di Storia Naturale di Venezia e il Museo di Anatomia di Torino.

giustapponendo decori, arredi e oggetti appartenenti alle arti minori creati nello stesso periodo storico delle opere d'arte esposte nelle collezioni. L'obiettivo delle period rooms non era quello di creare degli assemblaggi di cose costose e rare appartenenti a collezionisti del passato, disposte solo per stuzzicare la curiosità del pubblico, ma era quello di fornire la chiave per aprire la porta di un intero mondo a chiunque volesse esplorarlo (Rogers, 1930). Infatti le period rooms avevano il potere di creare empatia e di connettere il visitatore con il tema trattato, qualunque esso fosse (Schwarzer, 2008). Il primo caso di applicazione del concetto di period room avvenne nei primi anni del 1900 a Berlino, al Kaiser Friederich Museum, sotto la direzione di Wilhelm Bode. Il museo mostrò per la prima volta nella storia un impianto museografico completamente rivisto, dove le collezioni non erano divise per categorie (dipinti, sculture, arti decorative) ma semplicemente per periodo, in modo tale da fornire al fruitore un'impressione omogenea degli sviluppi culturali del tempo (Shubert, 2004). In questo modo opere d'arte e arredi di diversa natura collaboravano tra di loro per fornire la giusta impressione al visitatore, aiutandolo in parte ad adottare quello che è possibile riconoscere come un concetto allargato e semplificato di period eye. In poco tempo tale esempio venne imitato in tutto il mondo, in special modo a New York dove l'assistente di Bode, William R. Valentiner, ricostruì all'interno del Metropolitan Museum of Art interi ambienti appartenenti a un determinato periodo, dando vita a partire dal 1927 al fenomeno dei *Cloisters*: parti di monasteri, abazie e chiese europee vennero smembrate e ricollocate al MET per rievocare il Medioevo, conferendo il contesto più idoneo per disporre le opere appartenenti all'età di mezzo (Shubert, 2004). I risultati ovviamente non erano sempre quelli sperati, poiché venivano realizzati dei collage culturali modellati con eccessiva licenza artistica dai curatori, che spesso esprimevano un "Alto Stile Predatorio" (Shubert, 2004, p. 51), più che il vero spirito di un'epoca. Se le period rooms erano tanto amate nel XX secolo, adesso invece appaiono come un'eredità ingombrante portatrice di ben poca credibilità per un museo. Il problema risiede nella mancanza di malleabilità e nella loro mancanza di autenticità, anche se non ci sono dubbi che apportarono un notevole aiuto ai musei per poter entrare nella modernità, creando un legame emotivo con il pubblico in grado di coinvolgerlo (Schwarzer, 2008). Un'alternativa che ha avuto negli ultimi anni maggior successo sono invece le case-museo, che riescono ad offrire di più delle period rooms in quanto conservano un'impronta genuina e meno ambigua per il visitatore che, anche se a seconda dei casi, può calarsi in un reale ambiente originario del passato (Gaskell, 2004).

L'orizzonte oramai però si è ampliato, e invece di tentare di riprodurre artificiosamente in maniera diretta ed esplicita gli ambienti di un tempo, è possibile tentare anche con i nuovi

mezzi tecnologici (e soprattutto digitali) di sperimentare l'assorbimento dell'occhio del periodo derivante dall'osservatore del passato. La tendenza attuale sembra essere quella di rovesciare il concetto delle period rooms, esponendo nei luoghi originali di appartenenza delle opere, perfette riproduzioni delle stesse, in originale o in digitale. Proporre un'opera in digitale nel suo contesto originario soddisfa un duplice obiettivo: si attrae da un lato il visitatore con qualcosa a lui familiare e al tempo stesso innovativo come la tecnologia; dall'altro lato, gli si conferisce la possibilità di reinterpretare l'opera da una nuova e inusuale prospettiva. Un caso esemplare che illustra l'applicazione di tale proposta è la realizzazione di touch screen rappresentanti le immagini della *Nascita di Venere* e della *Primavera* di Sandro Botticelli, collocate all'interno del luogo per cui erano state concepite: la villa medicea di Castello. In questo modo si recuperano i legami originali delle opere concepite per essere site specific, dando inoltre la possibilità al fruitore di godere dei benefici della tecnologia, che rende le opere interattive per ingrandirne i dettagli tramite lo zoom (Casanova, 2014). Se si considera inoltre il rifacimento su tela di opere traslate in un altro contesto, per ricollocare la "copia" nel suo ambiente originale, vi è la necessità di una fusione perfetta fra lavoro artigianale e tecnologia. Il caso in quest'ambito che ha dato i risultati più soddisfacenti è analizzato nel dettaglio in questa tesi nel capitolo successivo, ed è il facsimile delle *Nozze di Cana* di Paolo Veronese. Il proporre quello che è palesemente un falso all'interno del refettorio palladiano del complesso benedettino di San Giorgio a Venezia, rievoca automaticamente le inquietudini di Walter Benjamin sul destino dell'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica. Il famoso concetto dell'*hic et nunc* irripetibile nell'opera d'arte, che costituisce l'unicità del suo apparire nel mondo, verrebbe meno nel momento in cui essa viene replicata, perdendo la sua aura di esperienza irripetibile e quindi irriproducibile (Benjamin, 1991). Semplificando alla radice il pensiero di Benjamin, il problema assume un aspetto fondamentale nel momento in cui si attribuisce all'opera una funzione di culto dell'idea rappresentata: tramite la riproduzione, l'oggetto della venerazione diventa il dipinto stesso, e questo è ciò che solitamente accade nel momento in cui il visitatore ammira la collezione di un museo.[28] Dall'altro lato, la questione assumeva rilievo anche per la qualità dell'opera riprodotta ma, come sostiene Jean Clair, grazie agli sviluppi di oggi il problema non sembra più essere tale. Anzi, sembra proprio che la perfetta riproduzione delle opere possa costituire una soluzione, in quanto conferisce la possibilità di restituire l'aura perduta all'immagine che è stata strappata dal luogo originario in cui era stata concepita (Clair, 2011).

[28] Ricordando di quando Roger Caillois gli aveva raccontando che in Oriente le persone ancora distribuivano tributi alle statue raffiguranti Buddha all'interno dei musei, Jean Clair comprese che un simile atteggiamento sarebbe impensabile oggi nei musei europei, in quanto: "In Occidente, il museo desacralizza per il solo fatto di essere un museo" (Clair, 2011, p. 101).

Un approccio volto a rivelare il period eye può inserirsi con successo in queste azioni, utilizzando dunque strategie che aiutino a rivelare il passato facendo proprio il gusto tipico dell'epoca d'appartenenza dell'opera d'arte. Si tratta quindi di cercare di spingere il visitatore ad adottare una sorta di bipolarismo della visione, in modo che possa comprendere le conoscenze, il gusto, il modo di vedere e l'ammirazione per le opere d'arte del passato, senza però perdere al tempo stesso il proprio (Leahy, 2014). I mezzi attraverso i quali è possibile raggiungere questo risultato sono procedure di marketing inusuali, che giocano sul filo del rasoio per comunicare con mezzi e parole attuali il significato dell'antico e del diverso, facendolo percepire come appartenente alla sfera del conosciuto e del familiare. La dissonanza cognitiva in questo modo avrà delle solide basi per poter essere interiorizzata.

Adattamenti della teoria del Period Eye

È arrivato dunque il momento di scoprire quali possono essere le strategie da eseguire partendo dalle teorie del period eye di Baxandall, ritornando brevemente su alcuni concetti fondamentali esaminati in precedenza. È stato affermato che le caratteristiche che formano la visione del cliente delle opere d'arte del Rinascimento si conformano appieno al committente e alla sua cerchia nell'Italia toscana del periodo. Tale identificazione "su misura" appare arbitraria e poco incline a essere sottoposta a variazioni e ampliamenti, essendo vincolata nelle sue tipologie a un contesto geografico, temporale e soprattutto culturale. Per riuscire a utilizzare il concetto del period eye nella maniera più proficua all'interno nel marketing culturale, sarà necessario utilizzare una caratterizzazione più ampia e omnicomprensiva dell'amante dell'arte del passato. Tale descrizione può essere schematizzata nei seguenti punti, offerti sempre da Baxandall (1972):

1) Trovare una forma artistica capace di conferire merito e piacere;
2) L'occasione di praticare una devozione partecipe e attiva;
3) Il piacere derivato dal possesso;
4) Stabilire e perpetuare una forma di coscienza civica;
5) "Il desiderio di lasciare un ricordo di sé e forse anche di farsi pubblicità" (Baxandall, 1972, p. 5).

Prestando attenzione a quanto appena scritto, è possibile ravvisare la presenza degli stessi bisogni anche nell'epoca attuale, solo che possono essere attribuiti non solo al committente come avveniva in passato, ma a varie categorie di pubblico: i visitatori dei musei, gli sponsor e l'ente pubblico. La Tabella 3 qui presente cercherà di chiarificare quanto annunciato.

	Opera che porta piacere	**Occasione di devozione**	**Piacere del possesso**	**Coscienza civica**	**Pubblicità**
Visitatori	✔	✔	✔	✔	✔
Sponsor		✔		✔	✔
Enti Pubblici Territoriali			✔	✔	✔

Tabella 3

Questo semplice schema permette a prima vista di notare come i bisogni del passato siano rimasti costanti nei loro nodi principali, sebbene abbiano subito profonde variazioni nel modo e nel soggetto in cui sono espressi. La prima funzione espressa, *una forma artistica capace di conferire merito e piacere*, è quella che probabilmente si è mantenuta più costante nel tempo. A un'opera d'arte si richiede di fornire un piacere estetico unico, tale da assorbire l'anima e la mente, facendo leva sulle abitudini culturali, visive ed esperienziali del fruitore. Un dipinto, per esempio, attraverso i suoi simboli e le sue composizioni può uscire dai suoi limiti fisici, oltrepassare la cornice ed entrare nella mente dell'osservatore, ampliando la sua visione e la sua percezione delle cose, fornendo stimoli proficui per la sua educazione e sviluppo. Questo è possibile se l'opera d'arte incontra il gusto dell'individuo, nell'accezione in cui il gusto è inteso come corrispondenza tra la lettura richiesta dall'opera e la capacità di analizzarla da parte del fruitore. È l'arte stessa che deve dare la possibilità all'osservatore di utilizzare conoscenze desunte dalla sua esperienza, al fine che questo ne sia compiaciuto e possa allora provare piacere (Baxandall, 1978). Le possibilità da valutare affinché tali passaggi avvengano sono direttamente collegati all'impatto dell'opera sul gusto delle persone: più facilmente convergenti nel caso l'oggetto e il soggetto appartengano alla stessa cultura, ma relativamente dotati di minore relazione nel caso dell'ipotesi opposta. Freedberg (1989) delinea alcuni ostacoli in relazione a quanto appena affermato, fornendo una panoramica veritiera del perché nella situazione attuale tali difficoltà sono così complesse da arginare. Come primo elemento, la riproducibilità tecnica delle immagini (Benjamin, 1991) e il conseguente accrescimento di familiarità verso di esse ha reso il pubblico meno sensibile all'arte, soprattutto alla visita dal vero. Questo non è altro che l'effetto dell'avvenuto passaggio da una civiltà dove scarseggiano le informazioni, a una dove invece abbondano, ovvero quella attuale (Levin, 2014); grazie a tale possibilità le persone possono rimanere a casa ad ammirare comodamente le stesse opere che vedrebbero in un museo davanti a un computer dopo averle scaricate, nonché la possibilità di stamparle e usarle a proprio piacimento. Un tipo di comportamento che ha permesso sì di avvicinare l'arte alle persone, ma che al tempo stesso ha tolto quell'alone di sacralità che la contraddistingueva, non riuscendo più a distinguere concettualmente la copia dall'originale (Benjamin, 1991; Belting, 2009). Quante volte si è sentito esclamare dai turisti davanti alla Gioconda di Leonardo da Vinci che la immaginavano più grande, o che si sarebbero aspettati un impatto maggiore? In questo caso, il piacere estetico viene deluso e si apre il divario della dissonanza cognitiva. Tale delusione non è data solamente da un occhio abituato alle raffigurazioni, ma anche al grande investimento d'immagine apportato dai musei, come anche da altre organizzazioni. Utilizzare un prodotto affinché la sua immagine diventi la rappresentante di una determinata organizzazione, o l'uso di prodotti-civetta con i quali attirare

consumatori, significa correre il rischio che nel momento effettivo del consumo le aspettative siano maggiori del risultato ultimale. Il secondo elemento preso in considerazione da Freedberg è già stato in parte analizzato in questo scritto, in quanto pone al centro della questione la divergenza di schemi rappresentativi e cognitivi (Freedberg, 1989; Catoni, 2005). La terza e ultima situazione trattata riguarda il luogo in cui le opere d'arte oggi vengono maggiormente fruite: il museo. Il fatto di porre un'opera letteralmente su un piedistallo spesso cambia l'opinione che i committenti originari avrebbero potuto averne: da un lato, la si esalta e la si separa dal resto degli oggetti non degni di fare parte della collezione; ma proprio perseguire tale atteggiamento crea una distanza fra l'individuo e l'opera, non riuscendo a renderla accogliente e familiare. Un esempio dell'inerzia del pubblico nonché di una omogeneità di giudizio nei confronti dell'arte, si ritrova in un'azione svolta da Bansky. Nel 2003 il *writer* inglese appese un'opera che aveva comprato per strada (a cui lui stesso aveva fatto alcune aggiunte) con relativa didascalia alla Tate Britain di Londra. Si disse che il dipinto restò lì appeso diversi giorni, senza che nessuno se ne accorgesse: quanto accaduto porta sicuramente a riflettere sulla passività del pubblico nei musei, i quali non prestano "attenzione alla maggior parte delle cose che ci sono. E nemmeno, a quanto pare, ai barbuti che gironzolano con un'opera e la incollano alla parete" (Jones, 2014 p. 21). La reazione primaria che dovrebbe sorgere nella visione di un dipinto è quella di intellettualizzare, spiega Freedberg, ma l'opera di un paesaggio bucolico con aggiunte di vernice spray per quanto non appartenesse allo spirito del luogo nel quale si trovava, poteva essere compresa e giustificata in quanto siamo fortunatamente dotati di un livello elementare di reazione che supera i confini culturali. È grazie a tale soglia che ci è permesso di godere del piacere delle opere d'arte appartenenti a qualsiasi contesto, sebbene non sempre in maniera totale.

L'occasione di praticare una devozione partecipe e attiva coinvolge due categorie di pubblico, ovvero i visitatori e gli sponsor. Il significato di devozione in quest'ambito deve essere inteso in senso lato. La devozione religiosa, in special modo cattolica, insita nelle pratiche e nelle rappresentazioni dei tempi passati, può essere riscoperta come adorazione e rispetto di un certo luogo o di un'opera d'arte. Il senso di appartenenza a un luogo e il rispetto che ne consegue può essere associato alla pratica di devozione di un tempo, in quanto è permeata da sentimenti e da emozioni immateriali che si legano a un qualcosa di spirituale. Il sentirsi connessi a una certa opera perché ci sentiamo legati da particolari ricordi e sensazioni, aiuta gli individui a sviluppare un senso di familiarità che trascende il puro godimento estetico. È interessante notare come le opere che tendono a stimolare sentimenti legati alla spiritualità dell'individuo non appartengano alla categoria delle belle arti, ma sono state capaci di vedersi associate a

sentimenti primitivi che oltrepassano la percezione della pura bellezza avvertibile con gli occhi. Questo è quanto avviene ad esempio nell'arte contemporanea per quanto riguarda la cappella di Rothko in Texas, che ha innescato una forte reazione emotiva-spirituale nel pubblico. Secondo Elkins (2009), le persone non provano emozioni forti come il pianto nei musei ma nei luoghi di culto; inoltre nota che tali situazioni occorrono dinanzi a dipinti recenti piuttosto che a quelli antichi. È possibile palesare il principio che stiamo attraversando in questo paragrafo con la denominazione di *astanza*, ovvero la qualità intrinseca di alcune opere di arrivare direttamente all'attenzione del fruitore, riempiendone il campo esperienziale, visivo e percettivo (Fried, 1998). Da questo specifico argomento, l'opinione di Freedberg è che forse oggi non abbiamo più il tempo e soprattutto l'abitudine di dedicarci alla contemplazione delle immagini, ripudiando il concetto stesso di astanza come troppo primitivo e non degno di essere ricercato nella sguardo "sofisticato" riservato alle opere d'arte. L'uomo oggi ha un atteggiamento più elitaristico nei confronti dell'arte, ripudiando tali opere e anche i sentimenti che possono portare. (Elkins, 2009). Inoltre, è già stato accennato in precedenza come in questo particolare momento storico la concentrazione nelle persone si stia abbassando a causa dei potenti e costanti stimoli visivi provenienti soprattutto da internet e dalle nuove tecnologie (Palfrey & Gasser, 2008). Nel passato invece le opere servivano ad aiutare la contemplazione del principio rappresentato, fosse di tipo religioso o meno. La contemplazione stessa non era intesa come una perdita di tempo, ma come un momento utile e terapeutico: tale comportamento era richiesto per sviluppare una forma di empatia con l'opera, realizzabile aumentando la soglia di attenzione richiesta nei suoi confronti. L'atto devozionale nei confronti dell'opera appare dunque difficilmente proponibile ai visitatori attuali: da un lato per i contesti differenti di appartenenza tra opera e fruitore, dall'altro per la repressione nell'individuo di oggi dell'atto meditativo. Dovrebbe essere compito del museo ricordare al visitatore che i processi di apprendimento verso la conoscenza non escludono la sfera sensoriale: in maniera diretta o indiretta, quello che percepiamo attraverso i nostri occhi si riflette sul nostro corpo a livello multisensoriale, nel momento in cui ciò che è visto si trasforma in emozioni, e queste dialogano con tutto il nostro organismo (Freedberg, 1993). Non è infatti un caso che le tre dimensioni dell'esperienza personale indicate da Kiersten Latham (2007) siano date da un profondo coinvolgimento associabile alla trascendenza, all'empatia e a un sentimento di reverenza e di soggezione. Le conseguenze di un tale profondo e autentico coinvolgimento sono tali da produrre una gioia intensa caratterizzata da un senso di completezza e di scoperta, che portano a un apprendimento viscerale e avvolgente, sufficiente a volte da abbattere eventuali dissonanze cognitive.

La seconda categoria appena analizzata è stata ricondotta non solo ai visitatori, ma anche a eventuali sponsor. Per questa tipologia di destinatari della proposta culturale, l'occasione di devozione quanto quella legata alla *coscienza civica* si sposano per perseguire finalità tangenti. Non è questo il luogo per discutere delle motivazioni umanitarie o meno degli sponsor (e dei donatori) ma è a mio avviso necessario un piccolo chiarimento. Si tende solitamente a dare per accertato che gli sponsor finanzino la cultura solo per avere un ritorno d'immagine. Le decisioni però che motivano la scelta di farsi *pubblicità* attraverso un'istituzione al posto di un'altra non sono sempre e solo volte a perseguire una visibilità maggiore fra le varie proposte. Finanziare, aiutare, sorreggere un'organizzazione culturale che riveste e interpreta una data cultura, significa attuare un processo di identificazione con la stessa. Il credere in un determinato progetto richiede un atto di devozione, che si rivela tramite un esborso monetario, volto a permettere ad altri individui di continuare o migliorare la fruizione di una proposta culturale. Seguendo questo ragionamento, è possibile ravvisare come la coscienza civica e la devozione possano essere intimamente correlate l'una all'altra, quasi come in un rapporto di causa-effetto.

Il *piacere derivato dal possesso* è uno dei tratti principali nell'acquirente di opere d'arte sia del passato, sia nel presente. L'essere umano è l'unico fra gli animali dotato della volontà di collezionare, un bisogno volto all'autorealizzazione di sé, ma anche ad attestarla all'interno di una determinata cerchia sociale: un Renoir, un Picasso o un Raffaello sono dei simboli che se posseduti, portano con loro un potere dato dalla loro valenza culturale ed economica. Gli enti pubblici territoriali, lo Stato o le Fondazioni private possono allo stesso modo rimarcare l'importanza delle opere d'arte possedute per aumentare il loro prestigio, e usarle anche come merce di scambio in sede di prestiti di opere d'arte (Pirani, 2010). La missione stessa dei musei si basa sul possedimento delle opere d'arte, nel mantenere la collezione unità e nel salvaguardare la loro inalienabilità. Il discorso trascende le ovvietà descritte finora se lo si apre anche ai visitatori. Nei periodi più recenti, vi sono state due iniziative di marketing che hanno permesso al visitatore di sperimentare il piacere del possesso tipico del collezionista: le carte-museo e il crowdfunding. Le carte-museo sono state inizialmente indirizzate ai turisti che, a prezzi agevolati, permettevano l'accesso ai musei più importanti di una determinata area. Nel tempo, tale iniziativa si è voluta tramite strategie di audience development (Bollo, 2014), che miravano ad incrementare l'interesse dei cittadini, gli eredi della cultura sopravvissuta al passato ed esposta nelle sale dei musei del loro territorio. Si è dunque voluto recuperare un legame con visitatori fornendogli la possibilità di garantire a loro l'accesso illimitato a musei della loro città, solitamente dietro un compenso annuo. Tali iniziative, come anche incontri e

laboratori collegati alla detenzione della carta, mirano a incrementare il senso di appartenenza dei visitatori, facendoli sentire parte attiva di una comunità. In questo modo, il fruitore sarà maggiormente portato a sentire accrescere in lui un senso di familiarità con le opere d'arte, possedendo il diritto di ammirarle ogni qual volta volesse (sempre all'interno degli orari del museo, ovviamente) i dipinti e le sculture a cui aveva un accesso privilegiato. Attraverso il crowdfunding invece, il senso di possesso e legame con l'opera aumenta. Sono diversi i casi in cui un museo, non potendo permettersi di incrementare la propria collezione, indice una campagna di finanziamento collettivo per riuscire ad acquistare un'opera (Pasdera, 2014). Tra le iniziative più famose e condotte positivamente si vuole qui ricordare la campagna "Tous mécènes" del museo del Louvre di Parigi (Pouilly, 2012), nonché l'acquisto del servizio di ceramica recante lo stemma della famiglia Taparelli d'Azeglio da parte del Museo di Palazzo Madama (Margarone, 2013a). Quest'ultima iniziativa in particolare, ha stimolato la *coscienza civica* dei torinesi, che non volendo che un pezzo di storia della loro città venisse battuto all'asta e acquistato da privati, decisero di contribuire attraverso donazioni per portarlo all'interno delle collezioni del museo. Il museo concesse delle agevolazioni a seconda del contributo alle persone che collaborarono e resero noti i loro nomi sul sito internet di Palazzo Madama. In questo modo, anche se frazionato, i cittadini avevano comprato l'opera acquisendone il possesso. Anche in questo caso, notiamo un'ulteriore rapporto di causa-effetto: grazie alla stimolazione della coscienza civica dei cittadini, attraverso l'iniziativa di crowdfunding, i donatori sono diventati in parte possessori dell'opera. Forse però qui è possibile aggiungere anche un'altra caratteristica: attraverso tale iniziativa, il fruitore riesce anche a *lasciare un ricordo di sé*, un'immagine della sua persona simile a quella di un mecenate che ha a cuore il salvare i simboli della sua cultura. In questo modo, il museo è riuscito a far avvicinare il visitatore all'idea che probabilmente aveva di sé stesso, e che difficilmente sarebbe riuscito a realizzare in altro modo.

Sempre rimanendo sul versante della *pubblicità*, un visitatore di un museo può anche essere usato come media dal museo per farsi pubblicità. È risaputo infatti che non ci sia pubblicità migliore di un cliente soddisfatto per comunicare l'esperienza positiva del consumo di un prodotto, anche di tipo museale. Il cosiddetto "word of mouth" o semplicemente "passaparola" è un prezioso alleato del museo per incrementare il numero dei fruitori: è una fonte di informazione e promozione che viene percepita da terzi come genuina, in quanto una persona conosciuta consiglia senza essere pagato dall'organizzazione, di provare la sua stessa esperienza. Gli enti pubblici territoriali e gli sponsor possono utilizzare in svariati modi i musei per riuscire a farsi pubblicità. Un caso molto discusso negli ultimi tempi è la possibilità per le

aziende di utilizzare la facciata dei musei per apporvi il loro banner, solitamente in formati tali da ricoprire la superficie del palazzo, garantendosi dunque un ampio ritorno d'immagine di qualità, in quanto finanziatore della cultura. Allo stesso tempo l'ente pubblico sfrutta il mezzo pubblicitario per poter riuscire a restaurare la sede museale. Un esempio negativo della loro eccessiva visibilità (e non sempre dietro un lauto guadagno da parte delle amministrazioni) lo si può notare nelle grandi città d'arte italiane, Venezia in primis, anche se tale atteggiamento sembra che abbia subito recentemente delle limitazioni (ATF, 2015).

METODOLOGIA

Il mercato di riferimento: il pubblico e i musei

Nell'interpretare i risultati delle strategie di marketing museale collegate con il concetto del period eye, si è scelto in queste pagine di perseguire un approccio esplorativo per la costruzione di una tesi empirica attraverso l'analisi di cinque diversi case studies, qui forniti per delineare una chiave di lettura riguardante il coinvolgimento attivo del visitatore.

La popolazione di riferimento non è qui presentata attraverso differenziazioni di età, sesso o nazionalità. Tale scelta è avvenuta per due motivi: il primo, è che dalle organizzazioni culturali prescelte non si sono ravvisate ricerche frutto di elaborazione dati sufficientemente ampie e complesse da poter definire nozioni di tipo qualitativo, dove spesso anche quello quantitativo scarseggiava; questa situazione è data soprattutto dal fatto che per l'analisi dei visitatori sono stati utilizzati soprattutto dati provenienti dalle relazioni annuali dei musei. Il secondo motivo è causato dal fatto che si è preferito sperimentare una delineazione del target la più ampia possibile, per evitare errori dovuti all'eccessiva restrizione del campo. Si è così manifestata la possibilità grazie agli scritti di Moscardo e Goulding (Moscardo, 1996; Goulding, 2000), di circoscrivere i visitatori museali partendo dai loro atteggiamenti, piuttosto che dalla loro provenienza o tasso di scolarità. Attuando la distinzione tra mindful e mindless visitor, si delinea il divario che separa un visitatore attivo da uno passivo, e partendo da tale considerazione, si evince come diminuire la dissonanza cognitiva (Festinger, 1973) per spingere anche un fruitore dotato di stato cognitivo passivo ad aprirsi verso un'esperienza museale coinvolgente sia da un punto di vista emotivo sia cognitivo.

Il contesto geografico di applicazione prescelto è piuttosto esteso, riguardando organizzazioni culturali italiane, europee ed extraeuropee. Anche la tipologia di istituzioni analizzate, sebbene comprenda soprattutto musei di belle arti, è variegata: comprende infatti musei e fondazioni culturali per il 50% a gestione pubblica e per la restante metà a gestione privata, come si può vedere dalla Tabella 4.

	Gestione	Contesto Geografico
Fondazione Giorgio Cini	privata	EU
Sukiennice Museum	pubblica	EU
Cleveland Art Museum	privata	EXTRA-EU
Rijksmuseum	pubblica	EU
Musée du Louvre	pubblica	EU
Palazzo Madama	privata	EU

Tabella 4 Tipologia di gestione e contesto dei casi scelti.

Si è preferito focalizzarsi su centri espositivi di arte antica e moderna, escludendo le collezioni di arte contemporanea, in quanto la loro lettura attraverso la lente del period eye non appare sufficiente a colmare le distanze tra il visitatore e l'opera. Per gli artisti, così come per i visitatori di oggi (Baxandall, 2000), uno dei fattori più interessanti nell'operare all'interno degli ultimi secoli è il continuo riferimento a diversi orizzonti temporali e spaziali, in quanto essi possono avere il vantaggio di operare all'interno di una "visione in prospettiva" (Baxandall, 2000, p. 160): adottare la logica del period eye sarebbe dunque possibile ma andrebbe calibrata su ogni singolo artista, invece che su un contesto dato. Inoltre, l'analisi dell'arte a partire dalla sua manifestazione esteriore (il dipinto, la scultura, ecc.) non è detto che porti verso la sua comprensione. Nell'arte contemporanea, il concetto vuole prevalere sulla forma, sminuita a volte, per favorire il passaggio di un'idea. Da questo punto di vista, mi ritrovo nell'opinione di Malevič, che credo riesca spiegare in poche parole la tendenza dell'arte del Novecento, ovvero che "l'arte non vuole più avere a che fare con gli oggetti come tali" (Malevič, 2000). Tale difficoltà è poi incrementata dal fatto che l'opera d'arte, in maniera nettamente maggiore rispetto al passato, si fonda sull'autoaffermazione di sé (Hirschman, 1983) e quindi l'opera non è necessariamente una testimonianza di collaborazione fra l'artista e il suo pubblico (Baxandall, 1978). Per quanto riguarda invece l'analisi dei singoli casi museali, si sono scelti solo quelli di applicazione più recente del marketing museale (il più lontano nel tempo risale al 2007, mentre quello più vicino al 2013). Tale decisione è stata intrapresa prendono in considerazione i progressi nel settore tecnologico e la loro successiva applicazione al mondo museale in quanto, come già ribadito, è necessario un substrato comune, familiare ma al tempo stesso accattivante su cui proiettare esperienze diverse provenienti da un contesto passato. Si tratta di politiche di gestione

museale ancora relativamente giovani e in fase di assestamento, la cui evoluzione non segue un cammino lineare ma si adatta di contesto in contesto; inoltre i risultati sono poco estesi nel tempo per poter essere inquadrati e discussi con la profondità di analisi che meriterebbero. E' anche per tale ragione che si è scelto di analizzarli tramite l'ausilio dello schema interpretativo del period eye, per permettere di inquadrare più realtà all'interno di uno spirito comune. Si è cercato di guardare anche al grado di consapevolezza degli enti responsabili della gestione, per quanto riguarda la creazione del period eye, ma dagli studi eseguiti la sua presenza appare come conseguenza e non come principio regolatore delle attività di promozione o allestimento volte a coinvolgere il visitatore.

Le mete prescelte testimoniano ognuna un aspetto diverso dei benefici e dell'efficacia dell'applicazione del period eye nel marketing museale. Il caso del "Progetto Nozze di Cana" alla Fondazione Giorgio Cini funge da introduzione per gli altri casi esaminati, illustrando l'evoluzione di un aspetto piuttosto banale e indirettamente collegato con il period eye: le period rooms. Le vere potenzialità del period eye vengono evocate direttamente grazie alla comunicazione, sia interna che esterna al museo, del Sukiennice Museum di Cracovia: inizia così a delinearsi una proposta per far scaturire l'attenzione del visitatore nella fase di insorgenza del suo bisogno, nonché di ricerca di informazioni e valutazione della decisione (Kotler & Andreasen, 1996). Analizzando invece l'esecuzione della decisione (ibidem) è stato portato come caso modello quello della trasformazione tecnologica del Cleveland Art Museum, dove il fruitore riesce a interagire con l'opera grazie a un utilizzo della tecnologia riconducibile alle teorie di Baxandall. L'esperienza post-visita viene invece rappresentata dal Rijksstudio di Amsterdam, dove il piacere del possesso e della creazione di un oggetto "artistico" si posiziona agevolmente nell'immedesimazione di sé fra l'artista e il committente. Gli ultimi due casi, "Tous mécènes" e il crowdfunding di Palazzo Madama, come rilevato del precedente capitolo, esprimono una forma di fruizione a lato della visita museale stessa che risponde al riappropriarsi della propria coscienza fisica, del senso del possesso e del promuovere se stessi come figura di mecenate. Tutti i casi qui illustrati, prendono in considerazione la volontà di agire di un fruitore dotato di mindfulness, e quindi di uno stato cognitivo mindful attivo (Moscardo, 1996; Goulding, 2000). Si potrebbe pensare che si sia voluto mostrare tramite la successione di questi casi il manifestarsi e il causare un coinvolgimento sempre più profondo nel consumatore culturale. Tale supposizione è parzialmente vera, ma più che una sequenza netta del progredire delle emozioni stimolate e stimolanti la sfera cognitiva, testimoniano tre diverse possibilità di realizzazione di un'esperienza, com'è possibile ravvisare dalla Figura 11.

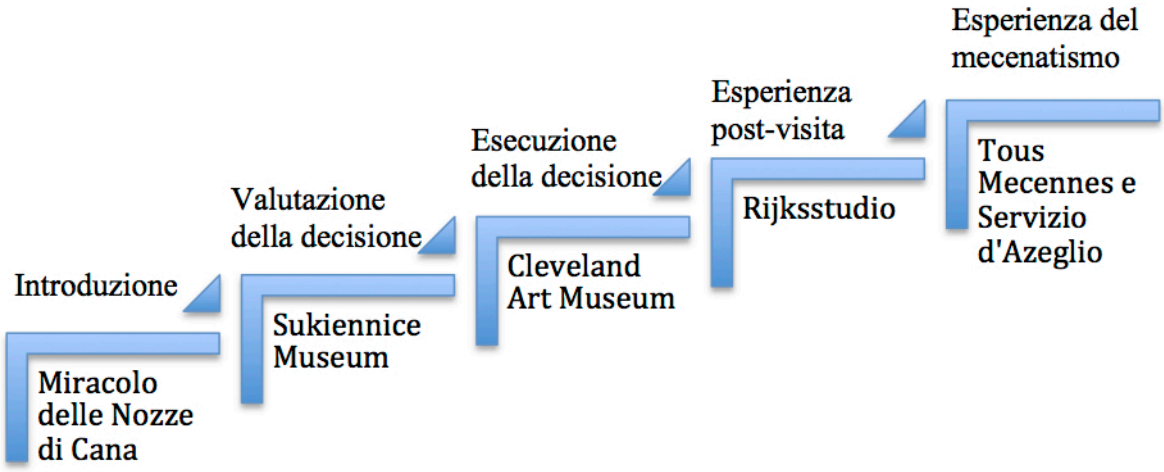

Figura 11 Una visione delle diverse fasi dell'esperienza correlate da esempi (Kotler & Andreasen, 1996).

Il primo caso introduttivo è stato usato per far comprendere l'importanza di vivere un'opera nel suo luogo di appartenenza originario, quello che si potrebbe esprimere come il suo *period place*, che forma un'esperienza talmente intensa che la sua riuscita esula dalla reale presenza o meno dell'opera d'arte. I tre casi successivi fungono da esempi per inquadrare i coinvolgimento del fruitore dei suoi diversi momenti di scelta e valutazione delle stesse. L'ultima proposta invece è il risultato per eccellenza: il visitatore è talmente penetrato all'interno dell'esperienza museale che vuole farne parte non solo visitatore attivo, ma come piccolo mecenate e "creatore" della collezione: non è un caso che uno degli episodi di crowdfunding di maggior successo sia accaduto a Palazzo Madama, dove la gestione del museo si è dimostrata più volte sensibile a politiche di audience development attraverso il marketing esperienziale, come nel caso di Madama Knight (Margarone, 2012).

Analisi della raccolta dati

Com'è possibile notare dalla Tabella 5, la modalità di selezione dei dati per la rendicontazione dei risultati della tesi è stata compiuta ricercando soprattutto dati secondari, rivenuti grazie alla pratica di desk analysis. La raccolta del materiale si è svolta in primo luogo alla ricerca di informazioni riguardanti le organizzazioni culturali che avessero intrapreso politiche di marketing esperienziale, e per questo che richiedessero un coinvolgimento attivo del visitatore. In secondo luogo, si sono individuati i programmi di marketing di musei e fondazioni che fossero riconducibili al concetto di period eye. Si è così indagata la consapevolezza dell'applicazione del concetto di Baxandall nell'ambiente organizzativo dei casi considerati; essa si è rivelata essere quasi del tutto assente a un livello diretto, ma emerge in maniera indiretta grazie a un'analisi che utilizza le fonti di supporto evidenziate nella Revisione della Letteratura, presente nella prima parte di questo scritto.

	Interviste (Dati primari)	Report (Dati interni)	Media (Dati secondari)	Convegni
Il Miracolo di Cana	✓	✓	✓	
Sukiennice Museum			✓	
Cleveland Art Museum		✓	✓	✓
Rijksstudio		✓	✓	✓
Tous mécènes			✓	
Palazzo Madama	✓	✓	✓	✓

Tabella 5 Fonti di raccolta dati

Per la prima serie di casi considerati, ovvero la parte introduttiva che mette a confronto le politiche di gestione basate sul fenomeno delle period rooms con quello dei *period place*, si è scelto come esempio rappresentativo di questa nuova tendenza il *Miracolo di Cana* della Fondazione Cini. Per comprendere al meglio il caso della riproduzione del dipinto *Le Nozze di Cana* di Paolo Veronese e il suo impatto sul pubblico, oltre ai dati quantitativi sono stati utilizzati anche dati qualitativi forniti gentilmente da Emilio Quintè, responsabile marketing e della comunicazione della Fondazione Cini. Tramite l'intervista concessa, è stato possibile

comprendere non solo le fasi che hanno permesso la realizzazione del fac-simile del dipinto, ma soprattutto l'accoglienza che ha avuto nel suo poter essere fruita nel contesto originario. Le domande che sono state fatte sono le seguenti:

1) Può introdurre brevemente com'è nata l'idea di ricreare il dipinto delle Nozze di Cana di Paolo Veronese?
2) Com'è avvenuta l'operazione?
3) Qual è stato l'impatto degli addetti al lavoro non appena posta nel refettorio Palladiano?
4) Com'è stata svolta la comunicazione e la promozione?
5) Oltre al ricorso ai media, si sono svolte altre azioni per promuovere l'iniziativa? Ad esempio, si sono creati legami virtuosi coinvolgendo delle mostre?
6) Com'è stata accolta dal pubblico?
7) E' possibile sapere quante persone sono attratte da questo tipo di iniziativa, e che quindi vengono a San Giorgio proprio per poter fruire l'opera nel suo contesto originario, anche se il dipinto è una copia?
8) Pensa che lo slogan "un dipinto più vero del vero" abbia aiutato a incrementare il numero di visitatori e di sponsor?
9) Il reperire i fondi per l'iniziativa è stato semplice o complesso?
10) Quanto ha pesato il ruolo del Louvre nella realizzazione della copia?

Per quanto riguarda invece l'analisi dei dati quantitativi, per calcolare il grado di successo dell'iniziativa si sono utilizzate le informazioni riguardanti il numero di visitatori che ogni week-end si servono del servizio di guida per poter ammirare i luoghi normalmente esclusi al pubblico della Fondazione. Il problema nel valutare l'efficacia dei soli dati quantitativi risiede nel fatto che il percorso guidato, svolto dall'associazione Civita Tre Venezie, comprende diversi luoghi, e non essendo possibile visitare il solo Refettorio Palladiano, i dati riguardanti l'incremento o la diminuzione dei visitatori può non dipendere esclusivamente dalla novità introdotta ma dalle preferenze del pubblico. Per questo motivo, nell'analisi del *Miracolo di Cana* ci si è affidati maggiormente a dati qualitativi piuttosto che quantitativi.

La seconda parte dei casi considerati, volti a manifestare i diversi livelli di coinvolgimento del visitatore nell'esperienza museale, è stata condotta grazie all'utilizzo di dati sufficientemente dettagliati riguardo alle attività presenti e passate delle organizzazioni culturali qui citate, ovvero:

- Sukiennice Museum, Cracovia;
- Cleveland Art Museum, Gallery One;

- Rijksstudio al Rijksmuseum, Amsterdam.

In particolare, ci si è soffermati sulla differenza in termini di afflusso di pubblico, membership e spese al bookshop o allo store del museo. Si sono rivelati fondamentali i dati raccolti nei siti internet dei musei, che hanno permesso di accedere ai bilanci del museo per valutare la situazione prima e dopo l'introduzione di azioni di marketing caratterizzate da un approccio esperienziale imperniato sul period eye.

Sia per il Miracolo di Cana alla Fondazione Giorgio Cini, la Gallery One al Cleveland Art Museum e il fenomeno Rijksstudio, sia soprattutto il Sukiennice Museum per l'adozione della realtà aumentata, si sono utilizzati dati e impressioni desunti dai media. Tale ambito d'indagine riguarda ciò che i media, in questo caso la stampa, ha finora raccontato riguardo a un fenomeno di comunicazione museale che è diventato immediatamente virale.
L'affidamento della promozione del museo ai personaggi ritratti nelle collezioni del Sukiennice, posti su locandine e cartelloni sparsi per tutta la città ha attirato immediatamente l'interesse della stampa che ha divulgato tale azione di marketing in tutto il globo. Gli articoli utilizzati contenevano sufficienti dati quantitativi sull'affluenza dei visitatori per permettere una valutazione positiva sulla produttività dell'iniziativa. La scelta di soffermarsi solo su dati secondari è stata compiuta anche per l'impossibilità di accedere a fonti primarie o interne, in parte per la scarsa disponibilità del personale contatto, ma soprattutto a causa della difficoltà di consultare un sito internet interamente in polacco, senza indicazioni in inglese.

Nel caso che indaga le innovazioni apportate al Cleveland Art Museum, si sono cercati dati riguardanti l'attività passata e futura del museo, in special modo bilanci e rapporti di attività prima e dopo l'introduzione della *Gallery One*. Tale ricerca si è dovuta basare non sul successo in numero di visitatori, in quanto come mi ha informata il capo dell'ufficio informazioni del museo Jane Aleksander, non hanno adottato un sistema di calcolo del numero di visitatori, e il numero di biglietti venduti non è richiedibile in quanto l'accesso al museo è a entrata libera. Attraverso l'Audited Financial Statements del museo si sono però potuti riscontrare due categorie di dati che possono essere usati come segno dell'incremento d'interesse da parte del pubblico nei confronti del museo:

1) l'aumento di formule in abbonamento come la memebership card museale;
2) l'aumento degli acquisti effettuati allo store e al ristorante del museo.

Tali dati non forniscono ovviamente una stima precisa della crescita del museo, ma possono fornire dei parametri per capirne l'andamento generale. Nell'analizzare tali informazioni (in special modo quelle relative agli acquisti allo store o al caffè), si è quindi preso in

considerazione che tale incremento non dipendeva necessariamente dall'adozione di nuove tecniche di marketing, ma da altre variabili correlate al tipo di servizi acquistati (ad esempio, un nuovo chef o gadget più attraenti per i visitatori). Per questo si è deciso di attribuire un peso maggiore al dato della memebership, in quanto non sono intervenuti cambiamenti negli ultimi anni nelle offerte da parte del museo. Indispensabili inoltre si sono rivelate essere le informazioni desunte dai media: articoli on line, descrizioni nel sito internet e un discreto numero di video che hanno permesso al visitatore di comprendere l'alto grado di attrattività del servizio offerto. La risonanza sviluppata a livello mondiale è stata conferita anche da un alto numero di convegni che hanno analizzato il metodo e i risultati di tale investimento tecnologico a livello museale: un convegno a cui ho avuto modo di partecipare e dal quale ho ricavato importanti notizie fu "Digital Humanities: a Dialogue Between Visual Art and Sciences", indetto dall'Università Ca' Foscari nel 2013 e svoltosi a Venezia all'Auditorium di Campo Santa Margherita.

Nella raccolta dati del Rijksmuseum si è invece deciso di concentrarsi soprattutto sulle informazioni provenienti dalla sintesi storica all'interno del *Rijksmuseum Report 2013*, disponibile online dal sito del museo. Tra i dati misurati per valutare l'efficacia dell'azione di marketing sono stati scelti quelli relativi soprattutto ai proventi del bookshop, correlati a quelli provenienti dalla biglietteria: in questo modo è stato possibile verificare le variazioni degli introiti per giudicare il successo dell'iniziativa Rijksstudio, e quindi dell'idea della creazione e del possesso di un oggetto collegato sia all'esperienza museale, sia alle opere d'arte. Per questo particolare caso, il confronto temporale tra il numero di visitatori prima e dopo l'anticipazione o continuazione della visita nel contesto del web, è stato valutato maggiormente rispetto al numero di presenze sul sito web, in quanto qui si è voluto sottolineare il risultato finale: l'incremento delle visite fisiche. Il dato dei visitatori del sito del museo è stato ugualmente analizzato, ma in quanto strumento (di marketing) per aumentare l'interesse verso il luogo fisico del museo. Si sono voluti rilevare i proventi dal bookshop e dallo store del museo in quanto si crede che possano attestare un rinnovato interesse da parte dei fruitori nel portare a casa un ricordo della visita, incentivato dallo stimolo di possedere già le immagini delle collezioni del museo online. Non per questo sono state poste in secondo piano le informazioni di tipo qualitativo rese disponibili dal sito del museo e da vari articoli incentrati sull'argomento. Molto utile per comprendere l'ampiezza del successo del Rijksstudio è stato anche il discorso tenuto dal rappresentate del Rijksmuseum durante il convegno torinese "AMIEX: Art and Museum International Exhibition Xchange" svoltosi l'11 e il 12 marzo 2014 al Centro Congressi Lingotto.

La terza categoria di casi presi in analisi riguarda invece la ricreazione dell'esperienza della committenza, qui posta come stadio finale e intensivo della partecipazione del fruitore all'esperienza museale. I musei che hanno attivato un piano di crowdfunding portato avanti con successo sono diversi, ma per l'entità della cifra coinvolta e per la prontezza di risposta da parte dei visitatori-benefattori, si è scelto di analizzare il caso di "Tous mécènes" del Louvre di Parigi e il "Servizio d'Azeglio" di Palazzo Madama di Torino. Entrambi i musei sono riusciti a ottenere i finanziamenti sperati per acquisire le opere, come si evince dai dati interni e dai dati secondari disponibili. A differenza degli altri casi, essendo che l'intera iniziativa si è svolta online, è stato possibile valutare da vicino la sua efficacia sia ad anteriori sia a posteriori, esaminando da vicino quindi quali possono essere state le cause dell'immediato successo. Un aiuto per il reperimento di dati e per comprendere al meglio i casi è stato fornito anche dal seminario di formazione "Marketing e strategie del patrimonio artistico e culturale", tenuto nel 2014 da alcuni rappresentati della Fondazione Fitzcarraldo (Aliprandi D., Bollo. A., Gariboldi, A.) di Torino all'auditorium di Sant'Artemio a Treviso.

RISULTATI

Il Miracolo di Cana alla Fondazione Giorgio Cini a San Giorgio.

"e se la bellezza risiedesse invece nella ripetizione?"

Jean Clair.

Nel 2007 la Fondazione Giorgio Cini di San Giorgio a Venezia decise di realizzare un vero miracolo: riprodurre il dipinto delle "Nozze di Cana" di Paolo Veronese per riallocarlo nel suo luogo d'origine, ovvero il cenacolo palladiano nel refettorio benedettino. Il dipinto, ammirato e copiato da molti artisti e dilettanti fin dalla sua esecuzione nel 1562-1563, era stato rimosso dalle truppe Napoleoniche nel 1797, in seguito alla soppressione degli ordini religiosi, e da allora risiede al Louvre, come si può vedere in Figura 12. È per riuscire a colmare lo spazio vuoto creato da Napoleone che la Fondazione ha deciso di rimpiazzare l'opera non con una mera copia, ma con una riproduzione "più vera del vero"[29] (Clair, 2011, p. 88), grazie a una sapiente fusione di tecnologia e lavoro artigianale, capace di rispettare e riproporre al pubblico di oggi ogni parte, pennellata, forma e colore dell'originale.

Figura 92 La disposizione delle due tele a confronto tra l'originale al Louvre e il facsimile alla Fondazione Cini.

[29] La frase "più vero del vero" si riferisce al fatto che per la riproduzione dell'opera si è scelto di indagare a lungo sul dipinto e su i suoi restauri e modifiche: grazie alla scansione 3D e ai dati di rilievo, è stato possibile distinguere tra le pennellate originali e quelle aggiunte successivamente, scegliendo di riproporre al pubblico il vero Veronese, quindi senza i restauri o aggiunte (Galardi, 2012).

L'obiettivo era di riuscire a donare sia alla tela veronesiana, sia all'architettura palladiana, il suo contesto originale di fruizione, insieme alla stessa emozione che i veneziani e i foresti provavano ammirando il dialogo tra pittura e architettura instaurato da due tra i più grandi artisti del Rinascimento veneziano.

Tale proposta è stata accolta con calore e stupore dal pubblico, che alla vista del facsimile si è emozionato e commosso nel vederlo all'interno del refettorio. Grazie alla forte risonanza mediatica avuta dall'operazione, dovuta soprattutto all'articolo in prima pagina che il quotidiano *Repubblica* dedicò all'operazione, il numero dei partecipanti alle visite guidate del monastero benedettino sono aumentate; tutt'oggi ogni qual volta un articolo sull'operazione del facsimile viene pubblicato, la curiosità spinge molti visitatori a tornare o a vedere per la prima volta l'isola e il suo complesso. Il numero dei visitatori non è però aumentato in modo esponenziale, come ci si sarebbe aspettati, in quanto l'iniziativa non è stata molto comunicata dalla Fondazione stessa: la spiegazione data dal direttore marketing della Fondazione, è che si è rivelato molto complesso riuscire a descrivere e quindi ad invogliare alla visita senza paragonarla a una mera copia. Non vi è stata quindi una vera e propria campagna di marketing a sostegno della sua realizzazione, piuttosto si è tentato di creare un circolo virtuoso basato sul passaparola, tenendo la notizia quasi segreta per creare un alone di mistero, considerando la creazione di un'atmosfera elitaria un punto di forza dell'operazione, com'è possibile notare dalla Figura 13. Dall'immagine sottostante infatti, si possono notare quali sono stati gli elementi che hanno permesso all'operazione di raggiungere il cuore del fruitore grazie all'operato della Fondazione.

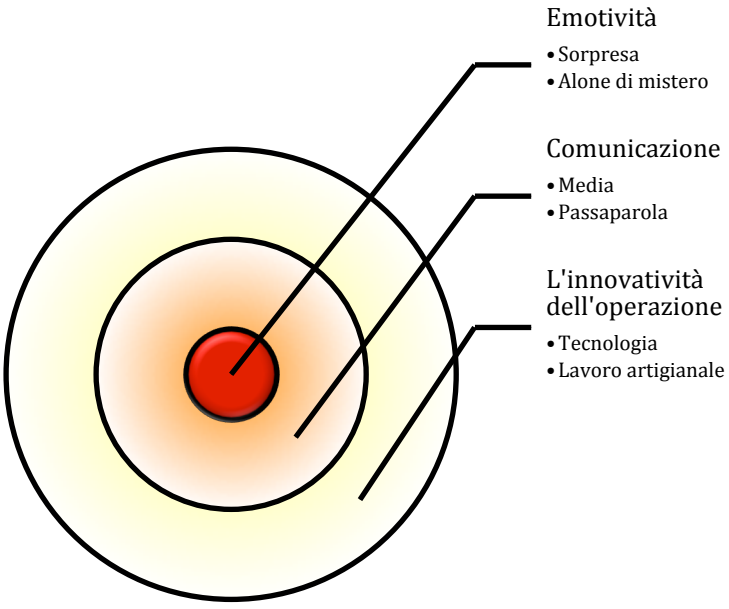

Figura 13 I punti di forza dell'operazione del facsimile veronesiano.

Tale problema di incomunicabilità sulla vera natura della realizzazione, ovvero il rischio che non venisse intesa come un facsimile ma come una copia, ha creato dei notevoli rallentamenti nel momento della ricerca degli sponsor, i quali non volevano esporsi per finanziare un falso. Tale iniziativa, come si evince dalla Figura 14, non è stata avviata per incrementare l'offerta culturale del luogo per i visitatori, anche se ovviamente era stato calcolato un possibile ritorno d'immagine positivo: l'idea era nata con il solo fine di porre rimedio a uno degli elementi che decretò dal 1797 la decadenza dell'isola, ripristinando la possibilità di ricostruire con estrema precisione e coscienza storica l'attrattività delle sue sale.

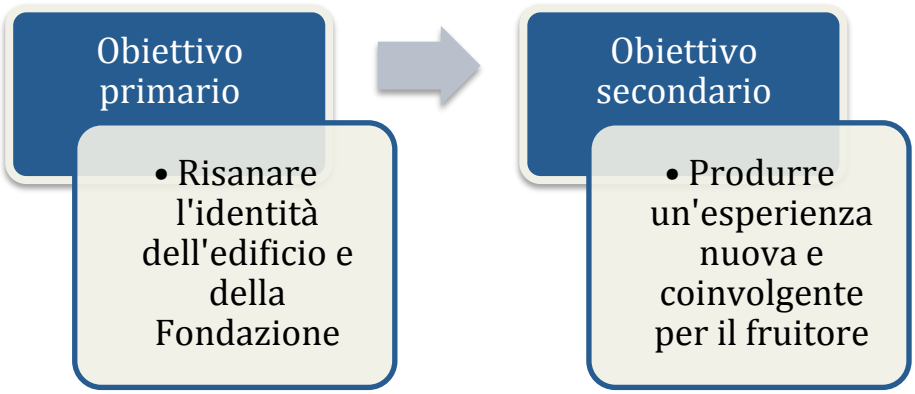

Figura 14 Obiettivi primari e secondari del collocamento della riproduzione del Veronese.

Il Sukiennice Museum a Cracovia e la tecnologia dello storytelling

In seguito alla ristrutturazione e al nuovo allestimento della parte riservata alla collezione ottocentesca del Museo Nazionale di Cracovia, è stata indetta una campagna promozionale volta a stimolare un'interazione partecipe per attirare la popolazione locale. La tipicità di tale promozione si basava sul fatto che fossero 12 opere d'arte "chiave", ritenute le più importanti dal museo, che cercavano il dialogo con un possibile fruitore, sia all'esterno e sia all'interno del museo:

1) all'esterno del museo: mediante cartelloni posti nei luoghi del centro di Cracovia, i personaggi dei dipinti della collezione del museo chiedevano ai passanti di scrivergli o telefonargli attraverso i media più popolari. Allo stesso tempo erano le opere stesse a rispondere all'interlocutore, stuzzicando il suo interesse invitandolo a scoprire le loro storie al museo, com'è possibile notare dalla Figura 15.
2) All'interno del museo: ponendo i propri devices come tablet o smartphones davanti alle 12 opere chiave della collezione, si assiste a uno video-story telling impersonato da attori reali che interpretano le storie dei personaggi dipinti. Non è un caso che siano state scelte le opere con la trama più avvincente, basata su guerra, lussuria, crimine o follia (Sikarskie, 2013; Zanibellato, 2012).

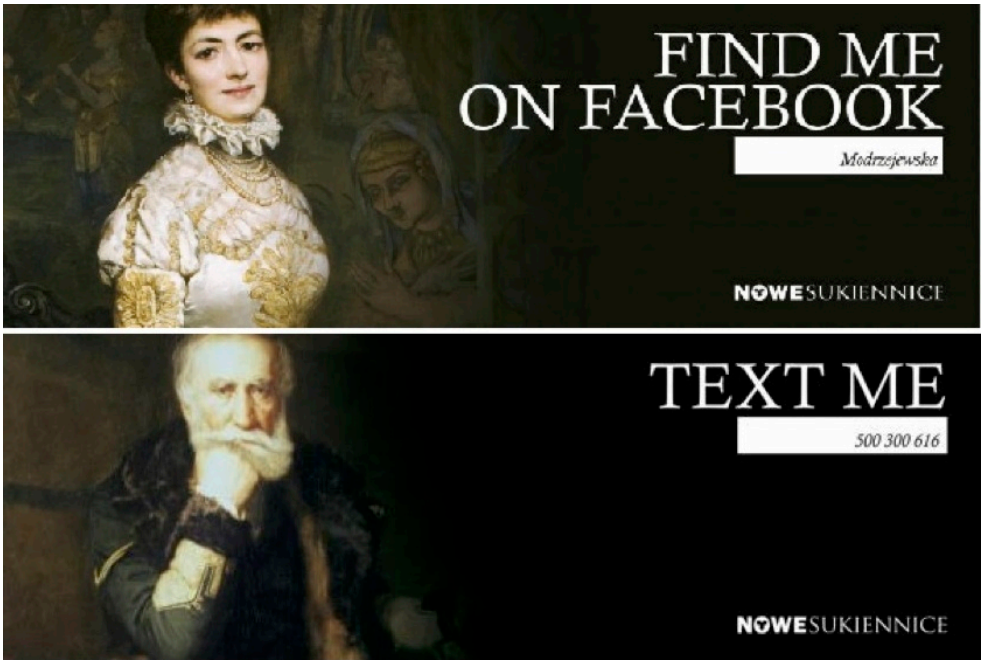

Figura 45 Esempi della campagna di marketing esterna del museo

I risultati si sono rivelati positivi, com'è possibile notare dalla Figura 16 qui presentata: attraverso la campagna di marketing basata sull'Augmented Reality (AR) il museo è riuscito a riemergere da una situazione di declino fino a portare fisicamente il 20% della popolazione di Cracovia nelle sue sale, le quali sono divenute addirittura inaccessibili nei primi giorni della riapertura, arrivando a un sold-out in biglietteria per i primi quattro mesi (Worldwide, 2011). L'incremento di pubblico ha coinvolto soprattutto la fascia di fruitori solitamente più critica da coinvolgere, ovvero quella giovanile, che ha così scoperto, spesso per la prima volta, le collezioni d'arte della pittura polacca del 18° e del 19° secolo della propria città.

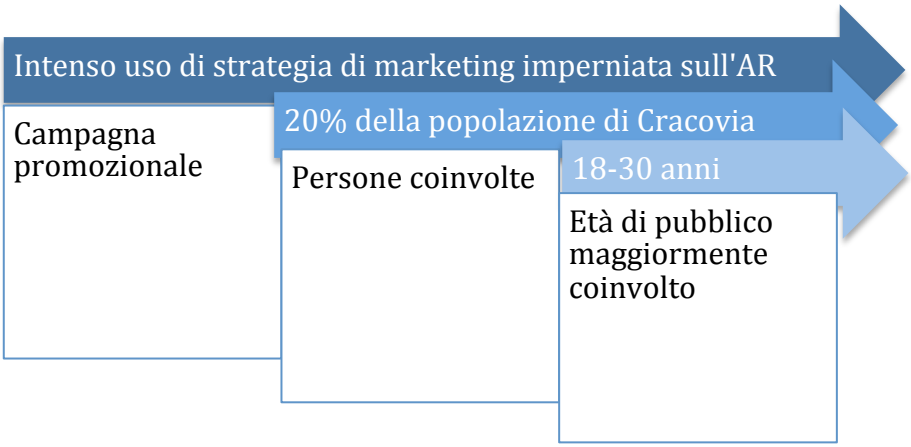

Figura 16 Cause ed effetti dei risultati delle strategie di marketing del Sukiennice Museum (Sikarskie, 2013).

Questo caso prova l'efficacia dell'AR all'interno di un contesto museale. Paragonando infatti l'iniziativa del Sukiennice Museum con altre simili, come ad esempio la mixed reality al Science Center di Dynamikum o l'AR all'abbazia di Cluny in Francia, è possibile ravvisare una generale tendenza positiva nella proposta dell'incrocio tra tecnologia e story telling, capace di facilitare l'interpretazione del visitatore stimolandolo nella visita (Sikarskie, 2013).

I volti del Cleveland Art Museum

Il Cleveland Art Museum ha avviato nel 2013 un totale ripensamento della sua identità, fornendo nei suoi spazi la possibilità per il visitatore di interagire, fisicamente ed emotivamente, con le opere presenti nella collezione del museo. Le novità introdotte possono essere raggruppate in due diverse tipologie:

1) Gallery One: lo schermo multi-touch più grande degli Stati Uniti (Sbarbati, 2014), grazie al quale il visitatore può scegliere, esaminare e creare delle play list di preferiti da portare con sé nel museo;
2) Lenses: diverse piattaforme digitali, composte da uno schermo touch screen, dedicate a esplorare un determinato aspetto delle opere presenti nelle collezioni, in modo da offrire una diversa prospettiva sulle opere d'arte.

La sua politica di marketing visitor-oriented, garantita grazie all'ammodernamento della struttura, all'uso della tecnologica digitale e alle mostre blockbuster di forte impatto sull'interesse del pubblico, ha portato a diversi risultati positivi. Tra quelli più significativi, è da sottolineare l'incremento a livello di proventi e di visitatori, soprattutto se si calcola che vi è stato un aumento del 24% di presenze giovanili (Alexsander, 2014), in special modo di bambini in età scolare, che sono stati attratti dal modo innovativo e informale che il museo ha nel rapportarsi a loro. Non avendo il Cleveland Museum of Art un sistema di conteggio per i visitatori, i risultati sono basati su dati desunti dal bilancio annuale: in questo modo è possibile mostrare, come avviene nella Tabella 8, gli avanzamenti, confrontando le differenze tra il 2013 e il 2012 negli introiti più significativi (Ernst & Young, 2014).

	2012	2013	Aumento in percentuale
Sovvenzioni	19'515	19'922	2,1%
Membership	12'244	23'486	91,8%
Mostre	925	1'471	59%
Programmi didattici	4'512	4'822	6,9%
Stores/cafè/parcheggi	1'260	2'026	60,8%
Totale	38,456	51'727	34,5%

Tabella 8 Revenues and support del Cleveland Art Museum del 2012 e del 2013 a confronto (le cifre sono in milioni di dollari) (Ernst & Young, 2014).

Esaminando i proventi percepiti dal museo prima e dopo l'avvento della sua ri-modernizzazione con la Gallery One (nonché gli altri strumenti digitali improntanti a un miglioramento della didattica museale) se ne ravvisa palesemente un aumento. In totale, tra il 2012 e il 2013 vi è stato un incremento del 34,5% per il totale degli introiti, ma il dato più significativo è di certo il cospicuo aumento nelle memebership del museo (+91,8% rispetto al 2012, di cui un aumento dell'80% solo nella prima metà dell'anno fiscale) che dimostra un notevole successo nel riposizionamento dell'immagine del museo come ente culturale di prestigio e quindi degno di essere supportato dai suoi visitatori e dalla comunità in generale.

Per quanto riguarda invece i costi complessivi, nel 2012 e nel 2013 sono stati rispettivamente di 40'127'000 $ e di 45'293'000 $. L'aumento di spese nel 2013 è sintomo degli investimenti che sono stati effettuati dal museo per aumentare la qualità e la quantità del suo materiale didattico, compresa la tecnologica Gallery One, la quale da sola ha richiesto un notevole impegno sia dal punto di vista economico, sia gestionale. Le spese più evidenti che ritengo sia il caso di sottolineare, in quanto il loro aumento è imputabile al ripensamento museale, sono presentate nella Tabella 9 sottostante.

	2012	2013	Aumento in percentuale
Curatele, conservazione e registrar	5,941	6,240	5,03%
Marketing & Comunicazione	1,660	2,799	68,61%
Mostre	1,658	2,202	32,81%
Programmi didattici	4,123	4,216	2,25%
Stores/cafè/parcheggio	1,591	1,648	3,58%
Totale dei costi elencati	14'973	17'105	14,23%
Totale effettivo dei costi	40'127	45'293	12,87%

Tabella 9 Tabella dei costi più significativi del 2012 e del 2013 (le cifre sono in milioni) (Ernst & Young, 2014)

A fronte di un lieve aumento dei costi totali (12,87%) si è conseguito un considerevole aumento degli introiti, corrispondente al 34,5% rispetto all'anno precedente. Non si tratta di un fenomeno casuale legato a un anno di riferimento più in basso nella media: se si comparano gli introiti del 2013 con quelli del 2011, si può notare dalla sintesi storica del bilancio del museo

(Ernst & Young, 2014), vi è stato un aumento del 30,77% a fronte di una variazione negativa piuttosto bassa nei costi (19,45%).

Osservando questi dati, è interessante a mio avviso che a un aumento delle spese di marketing pari al 68,61%, tese a promuovere la presenza stessa del museo e le novità inserite, si riscontri un aumento dell'interesse del pubblico, esprimibile in una maggiore presenza alle mostre (pari a un incremento di introiti per le mostre del 59%) e a un maggiore interesse nel vedere la propria persona associata al nome del museo, in modo da poter usufruire dei suoi vantaggi. Quest'ultimo dato è ravvisabile dagli aumenti nella decisione dei visitatori di iscriversi alla membership museale: si tratta infatti del 91,8% in più rispetto all'anno precedente per questa categoria. Per quanto possa essere presto per poterlo affermare, dai dati traspare che il tentativo di fornire una nuova modalità intrigante, avvolgente e tecnologica, nell'immersione dell'arte e nell'esperienza del passato, possa essere considerata valida per una efficace ed efficiente gestione museale.

Grazie a uno studio condotto dal museo sui visitatori, è stato possibile quantificare il livello di gradimento del pubblico quantificando il tempo di utilizzo delle nuove piattaforme multimediali, osservabile nel grafico della Figura 17. Tali dati sono stati poi corredati dalle valutazioni personali delle 1000 persone intervistate.

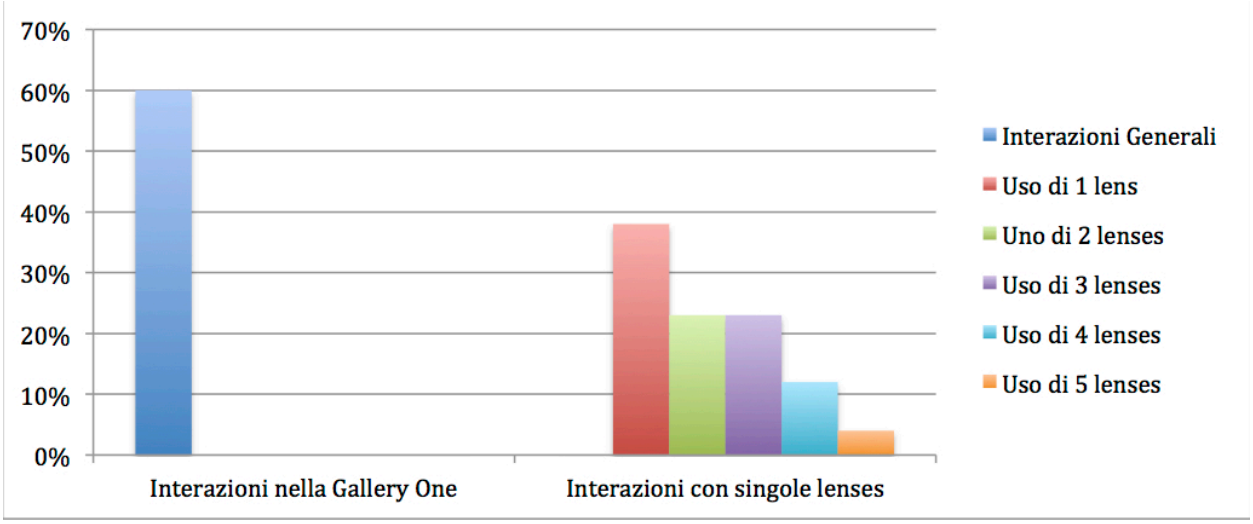

Figura 17 Grafico delle interazioni nella Gallery One del Cleveland Art Museum (Alexsander, 2014).

Dal grafico è possibile comprendere che il 60% dei visitatori del 2013 del museo ha utilizzato lo schermo interattivo della Gallery One: durante la visita al museo il 38% di questi ha interagito con almeno una *lens*, mentre il 23% dei visitatori ha utilizzato da 2 a 3 *lenses*. Solo il 12% è arrivato a usarne quattro e appena il 4% cinque *lenses*. Inoltre, tutte le lenses sono state utilizzate senza che si verificasse una netta predilezione verso l'una o l'altra, fatta

eccezione per la lens “Strike a pose”, che secondo il sondaggio ha raggiunto il maggior numero di interazioni e di condivisioni nei social media.

Per quanto riguarda invece le valutazioni personali dei visitatori intervistati, la maggioranza si rivelano essere nettamente positive, anche se a volte correlate da lievi suggerimenti. I punti di forza più comuni che sono stati evidenziati dai fruitori a proposito delle *lenses* sono stati, in ordine d’importanza:

- il divertimento (fun);
- l’informalità (friendly);
- il fatto di ottenere poche ma precise informazioni (quick nice snapshot).

La frase più rivelatrice tra le opinioni emergenti dall’intervista sottolinea a mio avviso lo spirito dell’iniziativa, ovvero che durante la visita al Cleveland Art Museum: “You literally play with the art”, e che quindi offre l’occasione di giocare e interagire letteralmente con l’arte (Alexsander, 2014, p. 359).

Riassumendo, è possibile pronunciarsi favorevolmente di fronte ai risultati ottenuti dal Cleveland Art Museum non solo per quanto riguarda il grado di aumento nei proventi ricevuti, ma anche per essere riuscito a rinnovare la sua strategia in modo da far sperimentare al visitatore i quattro gradi di partecipazione museale, illustrati nella Figura 18.

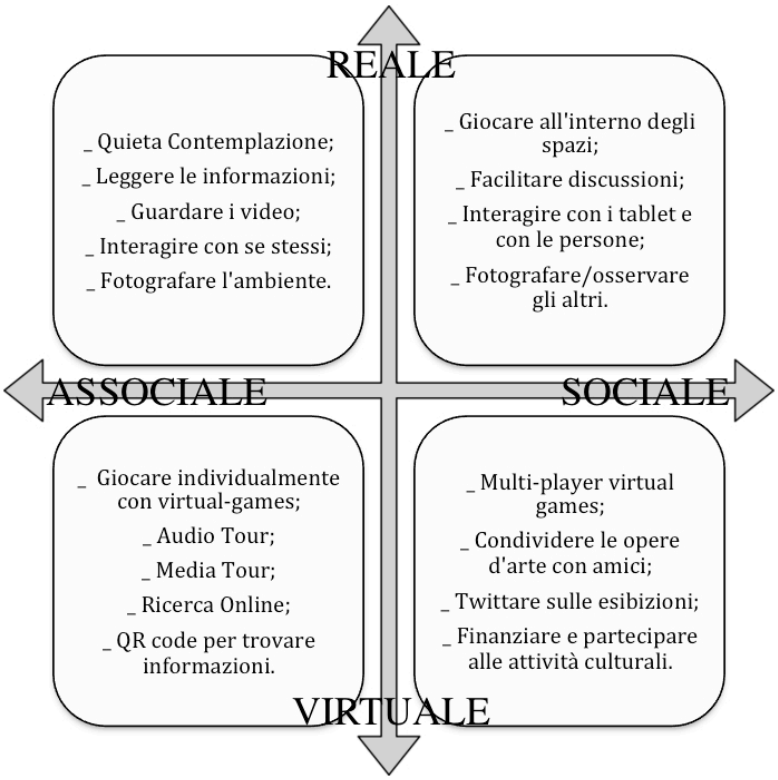

Figura 18 Schema dei diversi tipi di comportamento del fruitore all'interno di un museo (Mann, Moses & Fisher, 2013, p. 3).

Prendendo in considerazione le informazioni desunte dallo schema e conoscendo le opportunità museografiche fornite dal museo, il visitatore del Cleveland Art Museum potrà continuare a usufruire del primo grado di esperienza "base" illustrato nel riquadro Real/Anti-social, e al tempo stesso sperimentare i diversi gradi di comportamento offerti dagli altri quadranti. Grazie alla sua strategia di marketing, il visitatore è invitato ma non obbligato ad adottare un atteggiamento di partecipazione attiva nei confronti dell'esperienza museale, ma gli stimoli offerti sono pensati in modo tale da stimolare la sua curiosità al fine di abbandonare gradualmente lo "zombie like effect" (Mann, Moses & Fisher, 2013, p. 3) prodotto ad esempio, dalle audio guide. Addentrandosi nelle sezioni Real/Social e Virtual/ Social potrà sperimentare le lenses, commentare i risultati con le persone vicine o lontane, attraverso il salvataggio delle immagini e la loro condivisione attraverso i social networks dell'utente, che dimostrerà in questo modo quanto il Cleveland Art Museum possa essere social, partecipativo e soprattutto orientato al visitatore (Mann, Moses & Fisher, 2013).

Il caso Rijksstudio: avvicinare le persone al reale tramite il virtuale

Anticipando la riapertura del Rijksmuseum nell'aprile del 2013, nell'ottobre del 2012 sono state caricate all'interno del nuovo sito del museo più di 125'000 immagini ad altissima risoluzione, riguardanti le opere delle sue collezioni. In questo modo, le opere del museo hanno potuto essere ammirate e contemplate virtualmente a casa delle persone in tutto il mondo, mesi prima della reale apertura fisica del museo. I risultati in termini di download dal 2012 al 2013 sono stati largamente positivi, come si può notare dalla Figura 19 sottostante.

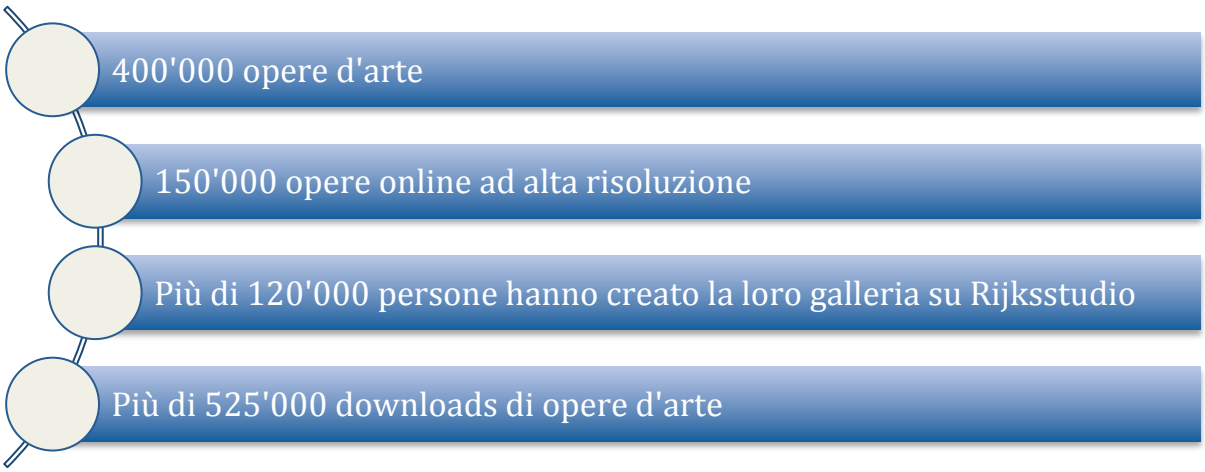

Figura 19 Valori dal sito web del Rijksmuseum dal 2012 al 2013 (Van de Wiel, 2014, p. 26; Rijksmuseum.nl, 2013).

L'idea era nata al fine di perseguire due obiettivi: il primo, quello di rendere disponibile al pubblico la collezione del museo prima della sua riapertura, anche se solo attraverso il formato virtuale; il secondo, la volontà di riuscire ad attirare l'interesse di un nuovo target, ovvero quello dei "culture snacker" (Gorgels, 2013, p. 8). Se questa fino a pochi anni addietro poteva essere considerata una caratteristica limitata a un pubblico giovanile, ora tale tipologia di visitatori sembra essersi estesa al punto che nessuno possa ritenersi estraneo al bisogno di esplorare e condividere immagini dal web. La strategia del Rijksstudio si è basata dunque sul tentativo di attrarre presso di sé i "culture snacker" di oggi, proponendosi di tramutarli in veri e propri amanti dell'arte grazie alla possibilità di vedere, apprezzare e condividere le immagini della collezione museale attraverso una piattaforma web predisposta allo scopo. In questo senso, il sito web è stato utilizzato come un "marketing instrument" (Gorgels, 2013, p. 28) in grado di ispirare le persone attraverso il web per portarle realmente di fronte alle opere d'arte. Tale pulsione verso la digitalizzazione delle collezioni ha innescato un susseguirsi di iniziative volte a cercare di avvicinare il pubblico alle opere, partendo dalla fluidità intrinseca delle loro

versioni "riproducibili" e virtuali (Benjamin, 1991). Le idee che si sono sviluppate grazie e in parallelo alla nuova formula del Rijksstudio sono le seguenti:

1) Il gioco MasterMacher: con il quale i navigatori del sito internet del museo possono eseguire un test sulla loro personalità al fine di avere come risultato una serie di dipinti della collezione del Rijksmuseum a loro ipoteticamente associati. In questo modo l'obiettivo di avvicinare il visitatore all'esperienza artistica è raggiunto innescando un legame fittizio tra i gusti e la personalità dell'utente e le opere esposte al museo (Rijksmuseum.nl, N.D.).
2) Make your own Masterpiece: le immagini delle collezioni non possono solo essere scaricate da internet, ma anche modificate secondo i gusti del visitatore: in questo modo l'utente si sente proprietario dell'opera e libero di rapportarla ad altri oggetti di sua scelta, come tazze, foulard o addirittura autobus. L'elaborazione delle immagini virtuali in reali oggetti tangibili a loro ispirati, è facilitata dalla collaborazione del museo con Peecho, che grazie alla sua formula "From Pixels to Prints" è possibile richiedere l'oggetto voluto in pochi passaggi che portano direttamente l'utente dal sito del museo al sito di Peecho. Grazie alla proposta di *Make your own Masterpiece*, i fruitori del sito e del museo possono assumere un atteggiamento attivo e partecipativo non solo nella visione e comprensione delle opere, ma nella creazione e rielaborazione della stessa, dando vita al fenomeno noto con il nome di *prosumer,* nel quale le figure di produttore e consumatore si intersecano, dando vita a un nuovo tipo di soggetto all'interno del mercato (Bollo, 2012; Zanibellato, 2014). Alcuni esempi di *Make your own Masterpiece* sono qui presentati nella Figura 20.
3) Il Rijksstudio Award: concorso indetto periodicamente che mira a premiare il migliore progetto creativo basato sulle realizzazioni di "Make your own Masterpiece". Le creazioni più originali sono premiate con un premio in denaro ed esposte al pubblico all'interno delle sale del museo, diventando loro stesse oggetti d'arte da ammirare (Rijksmuseum.nl, 2015).
4) Condivisione: cliccando sull'immagine dell'opera d'arte, è possibile dimostrarne l'interesse inserendola fra i preferiti ("like") semplicemente cliccando sul cuore rosso al lato della riproduzione: tale azione sarà visibile a chiunque entri nel sito, facendo quindi in modo che anche il museo conosca e aggiorni costantemente la comprensione di quello che il pubblico trova interessante. Il sito conferisce inoltre la possibilità di condividere attraverso i social networks tutte le immagini presenti semplicemente cliccando sull'icona del social network corrispondente. Come nel caso del *prosumer*, il risultato di questa attività porta alla creazione del fenomeno noto come *crowdsourcing*,

in quanto i prodotti culturali vengono divulgati e promossi da individui che non sono retribuiti o coinvolti all'interno dell'organizzazione produttrice, ma la promozione della stessa avviene come effetto secondario positivo (Bollo, 2013).

Figura 20, Esempi della campagna "Make your own Masterpiece" (Gorgels, 2012)

Tali iniziative sono volte a innescare nel passato o nel futuro visitatore delle reali opere d'arte un atteggiamento attivo mediante l'elaborazione delle immagini disponibili all'interno del sito del museo, incuriosendolo a proposito delle collezioni per spingerlo quindi a tornare o a visitare per la prima volta le sue sale. I dati relativi all'incremento dei visitatori online del sito del museo testimoniano l'efficacia della scelta strategica di investire le risorse sul web, in quanto, come testimoniano i valori riportati nella Tabella 10 sottostante, si riflettono positivamente anche sulle piattaforme online esterne al sito stesso (come nel caso dei social network).

Dati	2013	2012	Aumento in percentuale
Visite al web	6'091'312	2'861'948	112,83%
Tot. Pagine visitate	44'779'579	16'081'071	178,46%

Media n° pagine visitate durante una singola visita	7,35	5,62	30,78%
Durata media della visita in minuti	00:09:01 *00:19:00 da tablet	00:05:07	77,71%
Follower Facebook	169’125	72’444	133,45%
Follower Twitter	28’606	12’898	121,78%

Tabella 10 Risultati dell'incremento dell'attività sul sito web del museo grazie a Rijksstudio (Gorgels, 2013; Van de Wiel, 2014).

Uno degli aspetti che desta il maggior interesse non è tanto il notevole aumento percentuale avvenuto nelle visite del sito dal 2012 al 2013 (bisogna infatti considerare che nel 2012 Rijksstudio è stato attivo solo per pochi mesi, e che prima del 2013 le sale del museo risultavano ancora chiuse, quindi più che il paragone tra anno e anno, dovrebbero risaltare i numeri raggiunti anche nel solo 2013), ma soprattutto la durata media della visita. Il sito infatti invita in modo convincente alla scoperta delle sue collezioni, portando il pubblico a interagire con le opere a lungo e attivamente, stimolando il fenomeno della condivisione, dei like ed esplorando i dettagli delle immagini con lo zoom; inoltre, il sito è stato concepito soprattutto per la sua consultazione attraverso i tablet più che per il computer, in quanto pensato per un visitatore in continuo movimento che sia in grado di raggiungere il sito ovunque e in qualsiasi momento (Pronk, 2013).

I risultati di questa serie di iniziative non hanno tardato a mostrare i loro effetti anche sul numero di visitatori del museo “fisico”. Analizzando nel dettaglio il numero dei fruitori, appare notevole la capacità del museo di riuscire a superare il suo record personale di visitatori di 1'412'000 persone nel 1975 (Rijksmuseum.nl, 2013), arrivando nel 2013 ad avere quasi 2'500'000 visitatori, di cui 350'000 in età scolare. Tali dati non sono da porre in relazione solo alla creazione del Rijksstudio, ma soprattutto alla novità dell’apertura del museo dopo lunghi anni, in associazione con la volontà di creare grandi mostre di richiamo come ad esempio quella su Calder e la mostra “Modern Times”. Grazie alla visibilità raggiunta con nuove proposte strategiche e culturali, nel 2014 il museo ha ricevuto il più alto numero di donazioni private della sua storia (Rijksmuseum.nl, 2014).

Nonostante la difficoltà di misurare i valori della crescita mediante la comparazione di anno in anno (dato che il museo ha riaperto al pubblico dopo 8 anni di chiusura per restauri e aggiornamento) sono di seguito riportati nella Tabella 11 i dati che dimostrano l'incremento nell'affluenza dei visitatori: per renderlo possibile, è stato scelto di selezionare le voci di ricavo più significative, accostandole con il totale dei ricavi e i costi totali, al fine di pervenire alla loro differenza nell'equilibrio operativo (Van de Wiel, 2014).

Dati	2013	2012	Aumento in percentuale
Biglietti d'ingresso	21'878	9'030	142,28%
Giftshop	4'965	2'706	83,48%
Sponsorizzazioni	4'331	1'080	301,01%
Ricavi totali	110'916	84'477	31,29%
Costi totali	97'590	76'519	27,53%
Equilibrio operativo	13'488	8'758	54%

Tabella 11 Aggregati significativi dal bilancio del Rijksmuseum (Van de Wiel, 2014).

Crowdfunding: Tous Mecénès al Louvre e a Palazzo Madama.

Gli ultimi due casi analizzati sono stati scelti, come precedentemente affermato, per sottolineare l'importanza della committenza e del mecenatismo rivisti in chiave contemporanea, ovvero attraverso la logica dei finanziamenti collettivi.

Il crowdfunding nel mondo culturale è stato applicato molto prima dell'avvento di internet (basti pensare alla costruzione della Statua della Libertà a New York) e quindi della semplificazione conferita dall'avvento dei finanziamenti online tramite siti appositi quali kickstarter o indiegogo (Pasdera, 2014). Il concetto di applicare lo stesso metodo non alla creazione, realizzazione e posizionamento sul mercato di nuovi beni o servizi, bensì alla salvaguardia di un patrimonio considerato comune da una popolazione più o meno estesa di un determinato territorio, non è da considerarsi un'impresa facile. I casi qui citati e presentati rivelano però come sfruttando adeguate strategie di marketing, focalizzate in primis sullo stimolare i valori di appartenenza a un determinato ambiente, si possano portare i progetti di crowdfunding a risultati efficaci ed efficienti.

Tous Mécènes al Louvre

L'istituzione culturale avente la più ricca e prolungata esperienza nelle attività di crowdfunding è sicuramente il museo del Louvre. Dal 2010 infatti, è riuscito a raccogliere più 4.000.000 € per l'acquisto di opere d'arte, grazie alla partecipazione di 20'000 donatori (Hurst, 2014). Questa particolare tipologia di finanziatori, ha potuto aiutare il museo grazie alla creazione di un progetto di marketing dedito alla raccolta fondi: Tous Mécènes! (Tutti Mecenati). La persona che visitava il sito web, per esempio, poteva sperimentare l'emozione di diventare un vero e proprio mecenate per salvare dalla dispersione i beni culturali considerati fondamentali perfino per la storia dell'umanità (come lo è la Nike di Samotracia). Il Louvre è riuscito in questa impresa scegliendo le giuste opere d'arte da sottoporre al progetto di crowdfunding, essendo esse dei simboli che superano la storia e i valori legati a una singola nazione, capaci di formare un richiamo all'ordine in quanto rappresentanti di valori identitari universali. Al tempo stesso, attraverso questa iniziativa il Louvre è riuscito a rimarcare la sua vocazione di museo nazionale, mostrandosi nelle vesti di custode del patrimonio culturale francese (Amisdulouvre.Fr, 2015; Hurst, 2014). A questo proposito, è interessante notare come la maggior parte delle opere d'arte abbiano ricevuto i finanziamenti necessari dopo solo poco più di un mese dall'avanzamento della proposta di crowdfunding online per gli utenti (Pouilly, 2012). Tale celerità è da imputare in parte alla possibilità del Louvre di attrarre un pubblico vasto e internazionale: di fatti, la maggior parte dei donatori non era di nazionalità francese, bensì stranieri: belgi, svizzeri e italiani tra i più generosi a livello europeo, ma anche una forte preponderanza giapponese per quanto riguarda le nazioni extra-europee (Amisdulouvre.Fr, 2015; Sanfelice, 2014). Questo non è che il risultato dell'azione di uno dei musei più influenti e visitati al mondo,[30] che dimostra come la sua azione non si arresti ai confini del suolo parigino o francese.

Il progetto è risultato attraente anche grazie ai vantaggi offerti dal museo ai propri donatori: a seconda dell'importo versato, tali benefattori possono usufruire di accessi agevolati al museo grazie al conferimento della Carta degli Amici del Louvre, dell'inserimento del proprio nome all'interno della lista dei mecenati del museo, o perfino di serate esclusive per ammirare in anteprima l'opera che hanno aiutato a conservare nelle sale del museo. Questa tipologia di benefici sembra essere considerata fondamentale affinché i possibili finanziatori diventino

[30] Si vuole qui ricordare infatti che nel 2014 il Louvre, con i suoi 9'260'000 visitatori, è stato il museo più visitato al mondo (Martini & Pes, 2015).

reali, in modo da mostrare a loro un riconoscimento, quanto meno simbolico, per lo sforzo prestato[31] (Amisdulouvre.Fr, 2015).

Il loro cospicuo contributo, com'è possibile notare dai grafici qui presentati in successione nelle Figure 21-22-23, è servito ad alimentare la base di partenza finanziata dagli sponsor del Louvre, al fine di riuscire nell'acquisto delle seguenti opere:

1) Statue gotiche d'avorio rappresentanti la "Discesa dalla croce" (1260-1280). Il costo complessivo delle statue era di 2'600'000 €, e sono stati richiesti con successo 800'000 € (Alois, 2012).
2) Le "Tre Grazie" di Lucas Cranach, (1531). Per il celebre dipinto del pittore tedesco era stato richiesto 1'000'000 € da aggiungere al suo costo complessivo di 4'000'000 € (Alois, 2012; Proposizione.com, 2014).
3) Restauro della Nike di Samotracia (180 a. C. circa). Anche in questo caso, per il restauro di uno dei simboli del Louvre sono stati necessari 4'000'000 €, di cui 1'000'000 € ottenuti grazie al crowdfunding (Sanfelice, 2014).
4) Tavolo Teschen (1780). Per l'acquisto di questo prezioso tavolo, sono stati necessari 12'500'000 €, di cui 1'000'000 € raccolti tramite il crowdfunding in quattro mesi (Muñoz-Alonso, 2014).

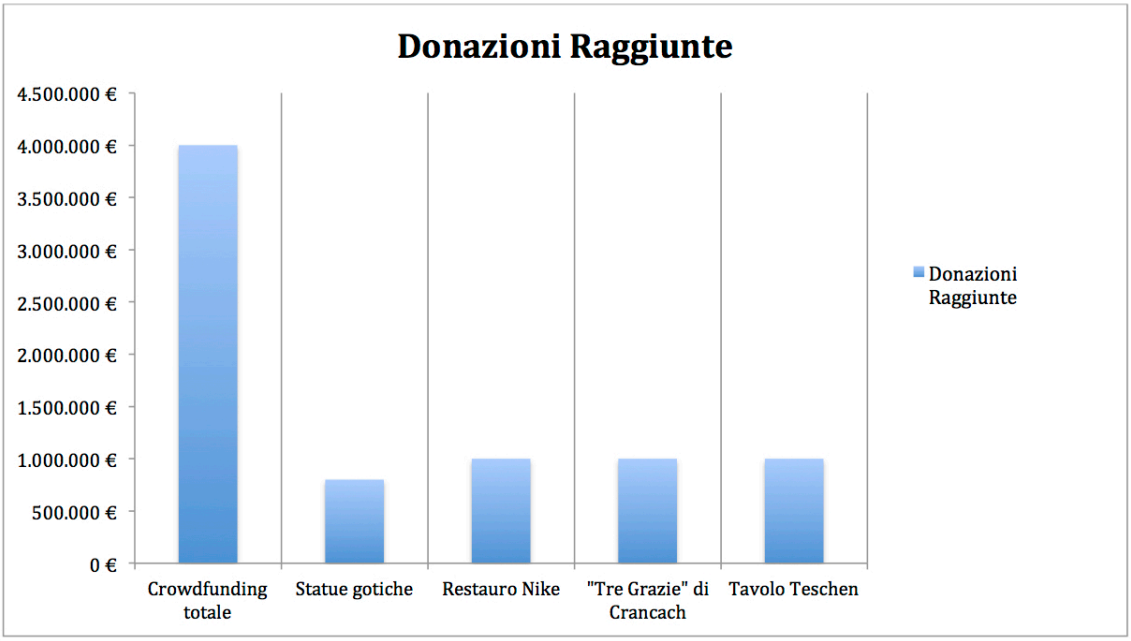

Figura 21 Grafico delle donazioni raggiunte (Alois, 2012; Sanfelice, 2013; Proposizione.com, 2014; Muñoz-Alonso, 2014).

[31] Non è un caso infatti che tale strategia sia stata adottata anche da altri musei che si sono dedicati al crowdfunding, come ad esempio Palazzo Madama di Torino.

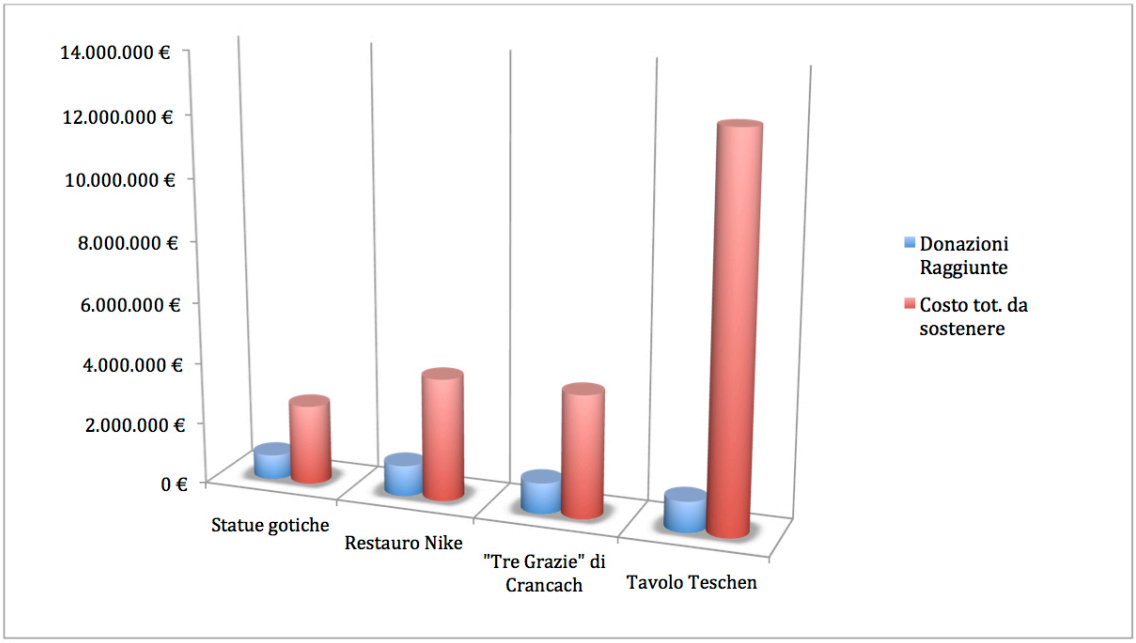

Figura 22 Confronto fra la cifra iniziale da raggiungere (in rosso) e il contributo dei donatori attraverso il crowdfunding (in blu) (Alois, 2012; Sanfelice, 2013; Proposizione, 2014; Muñoz-Alonso, 2014).

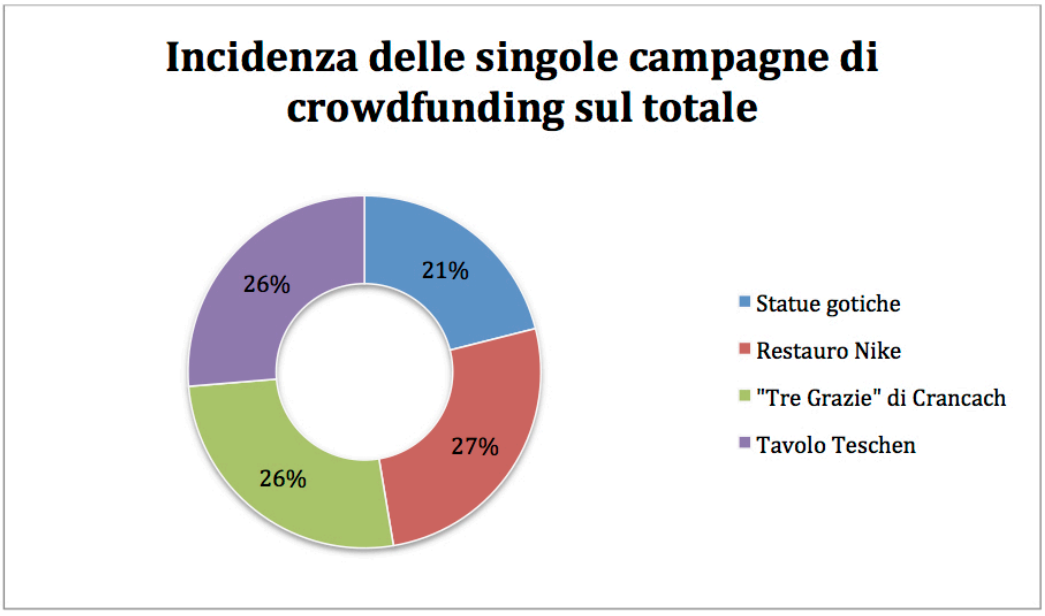

Figura 23 Grafico dell'incidenza delle campagne sul totale di crowdfunding (Alois, 2012; Sanfelice, 2013; Proposizione.com, 2014; Muñoz-Alonso, 2014).

Osservando da vicino il progetto del finanziamento collettivo riguardante il **Tavolo Teschen**, è possibile comprendere più dettagliatamente quanto possa essere importante la scelta dell'oggetto da promuovere per impostare un'efficiente campagna di crowdfunding. Il tavolo

Teschen (o tavolo di Breteuil) assume le caratteristiche di un simbolo della pace europea tra 18° e 19° secolo, in quanto regalo diplomatico legato al trattato di Teschen, considerato il primo trattato moderno fra due nazioni, la Francia e la Russia, garanti della pace tra l'Austria e la Prussia e quindi della sicurezza dell'Europa intera. Tale peculiarità enfatizza il già notevole valore artistico dell'insieme delle sue componenti: il tavolo infatti è esteticamente sia un mobile e sia un gioiello, realizzato in bronzo su un'anima di legno con 128 pietre dure incastonate sulla sua superficie, in special modo nel piatto ovale dove si trovano anche dei medaglioni allegorici sulla pace, in porcellana di Saxe. Ricordando nel suo aspetto la disposizione di un "armadio mineralogico" esprime inoltre l'essenza dello sviluppo delle scienze naturali del secolo dei Lumi (Amisdulouvre.Fr, 2015; Hurst, 2014).

Scegliendo tale opera il Louvre rimarca la sua volontà di custodire un oggetto dai profondi valori simbolici, storici e artistici che si collegano perfettamente alla missione del museo. Promuovendo tali aspetti dell'opera, la campagna di crowdfunding si è rivelata un successo, riuscendo attraverso una pressante campagna di marketing comprensiva di comunicati stampa, presenza sui social network e social media, agevolazioni fiscali, congressi e pagine web ricche di informazioni sul sito del Louvre, a convincere in quattro mesi 4'500 donatori, com'è possibile vedere nel dettaglio nella Figura 24 sottostante (Amisdulouvre.Fr, 2015).

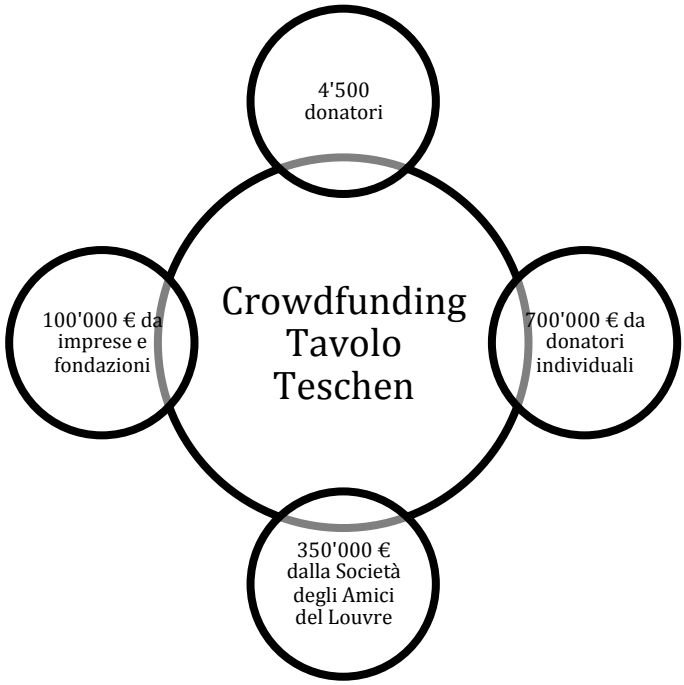

Figura 24 Dati crowdfunding tavolo Teschen (Amisdulouvre.Fr, 2015).

Crowdfunding a Palazzo Madama: quando la cittadinanza si unisce per salvare un pezzo di storia.

Palazzo Madama è uno dei musei italiani di arte antica più all'avanguardia per quanto riguarda la sperimentazione delle strategie di marketing culturale: è stato infatti uno dei primi musei a sfruttare Spotify per potenziare l'approccio emozionale tra i suoi visitatori (Isaia, 2013; Zanibellato, 2013), ma anche nell'ideare laboratori come MadamaKnit o i social network dentro e fuori dal museo con *I like Palazzo Madama* tramite Facebook e Instagram. Grazie all'uso di tali strategie imperniate nell'ottica dell'edutainment, del lifelonglearning e di tecniche di audience development, il museo è riuscito a rendersi un luogo di incontro e dialogo con le persone e soprattutto con la cittadinanza torinese (Margarone, 2013b; Margarone; 2013c). Tale profondo legame e apprezzamento dei visitatori nei confronti del museo è stato di primaria importanza per il successo della sua campagna di crowdfunding nel 2012, in quanto in 62 giorni è stato possibile raccogliere più di 80'000 €, mobilitando 1'591 donatori, come si evince dalla Figura 25.

Figura 25 Dati crowfunding Servizio Tapparellii -d'Azeglio (Bussolino, 2013; Margarone, 2013c).

Il progetto di reperimento fondi è stato avviato per cercare di acquistare un pezzo dell'identità torinese, ovvero il "Servizio Tapparelli d'Azeglio". Il servizio da tè, caffè e cioccolata in porcellana di manifattura Meissen, comprendente ancora oggi 43 pezzi, era stato creato nel 1730 e portato in dono da Augusto II il Forte (re di Polonia ed Elettore di Sassonia) al suo ministro Pietro Roberto, della famiglia Tapparelli. Il servizio era stato pensato proprio per il conte di Lagnasco, dato che su ogni elemento del servizio è riportato lo stemma della sua famiglia con partito e controfasciato di rosso e oro (come si può vedere dalla Figura 26). Alla morte di Pietro Roberto, il servizio passò agli eredi fino a giungere nella casa del politico, scrittore e pittore Massimo d'Azeglio, figura di spicco nel Rinascimento italiano. Sarà proprio Massimo d'Azeglio a dipingere nel 1843 la natura morta raffigurante una delle tazzine del

servizio Tapparelli-d'Azeglio, ora ospitata nella Galleria di Arte Moderna di Torino (GAM). (Palazzomadamatorino.it, 2013).

Figura 26 "Natura morta con fiori e oggetti" di M. d'Azeglio e un pezzo del servizio Tapparelli-d'Azeglio a confronto (Arte.it, 2013; Palazzomadamatorino.it, N.D.).

La storia del servizio Tapparelli d'Azeglio è la base per il successo dell'iniziativa di crowdfunding, in quanto fornisce le caratteristiche essenziali per la creazione di uno storytelling di successo, sostenuto ed enfatizzato da uno slogan chiaro ed efficace, *Acquista con noi un pezzo di storia*, che riesce a far leva sull'emotività del pubblico, che viene coinvolto in prima persona, sentendosi parte attiva ed indispensabile del progetto (Madonna, 2013). La porcellana non viene più intesa nella sua accezione di arte minore, ma assume un significato simbolico in corrispondenza della sua appartenenza a grandi intellettuali e amanti d'arte dell'Ottocento torinese e italiano. È un oggetto che porta alla memoria un passato ricco di storia e cambiamenti sociali e politici, riuscendo quindi a suscitare un senso di appartenenza collettiva nonché un valore identitario nei cittadini piemontesi. Non è un caso infatti che contrariamente al caso Tous Mécènes del Louvre, dove i francesi che hanno partecipato alle donazioni erano nettamente minori rispetto ad altri europei, nel caso del Servizio Tapparelli-d'Azeglio la maggior parte dei fondi (83,2%) sono stati forniti da cittadini torinesi e piemontesi (Margarone, 2013c). A ulteriore sostegno di tale tesi vi è il grafico sottostante in Figura 27 che mostra come ad un progressivo allontanamento dalla regione Piemonte corrisponde un abbassamento nella partecipazione dei residenti, che raggiungono il

loro picco di minimo in Svizzera, negli altri Paesi Europei, in Asia e in Oceania con lo 0,2% di partecipazione ciascuno.

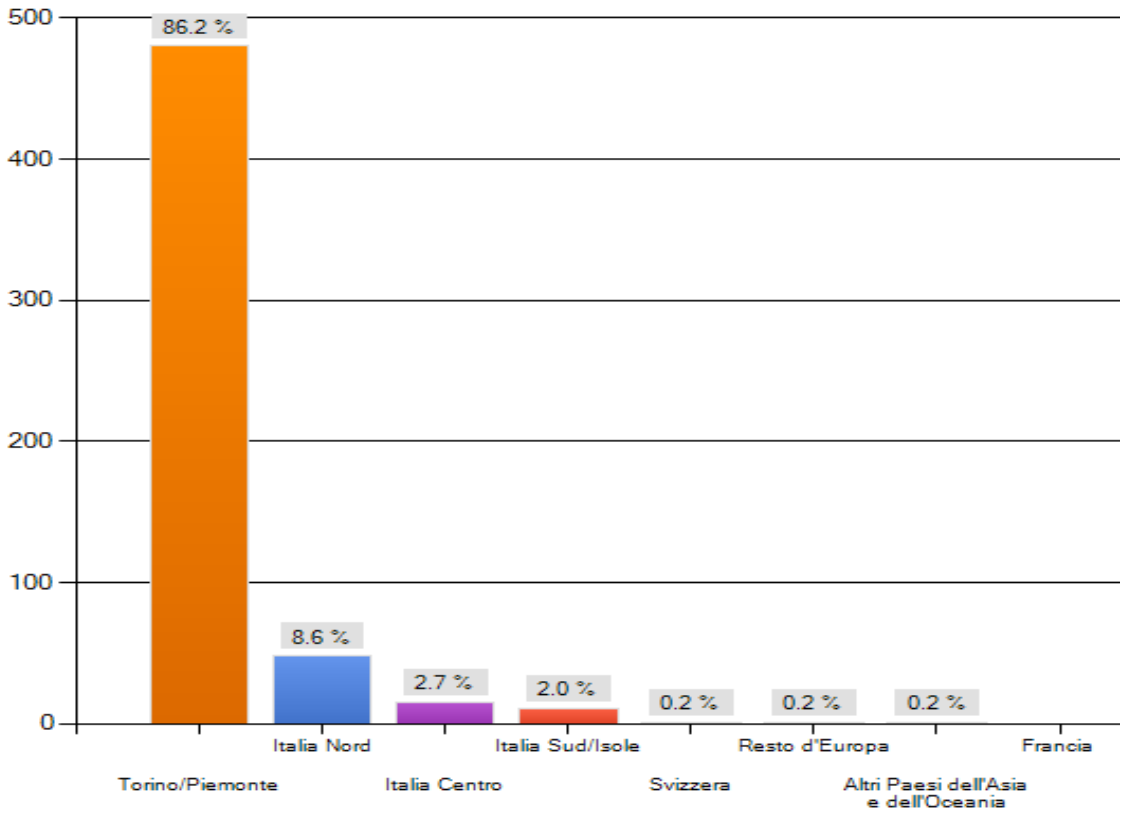

Figura 27 Grafico sui luoghi di residenza dei partecipanti al crowdfunding (Margarone, 2013e).

Esaminando ancora più nel dettaglio le caratteristiche dei donatori attraverso il grafico della Figura 28, si scopre che le loro motivazioni sono diverse. Molti di loro (il 24,4%) hanno scelto di investire nell'iniziativa in quanto nutrono una profonda fiducia nelle proposte di Palazzo Madama, frequentano da tempo il museo e sono legati a esso da un rapporto affettivo. La maggioranza ha però preferito porre innanzi a tale fiducia l'amore per la propria città (45,5%), il desiderio di partecipare a un progetto collettivo che li porti a sentirsi parte della stessa comunità legata idealmente al servizio Tapparelli d'Azeglio (53,7), e soprattutto la volontà di proteggere e tutelare un'opera d'arte e un bene comune (56,1%). Tali motivazioni non sono ovviamente in contrasto l'una con l'altra, ma si completano a vicenda: il progetto di crowdfunding riesce quindi a soddisfare le necessità sia dei visitatori di Palazzo Madama nel particolare, sia della cultura italiana e piemontese in generale, in quanto si situa su un territorio comune dove si incrociano i desideri e le necessità di target differenti.

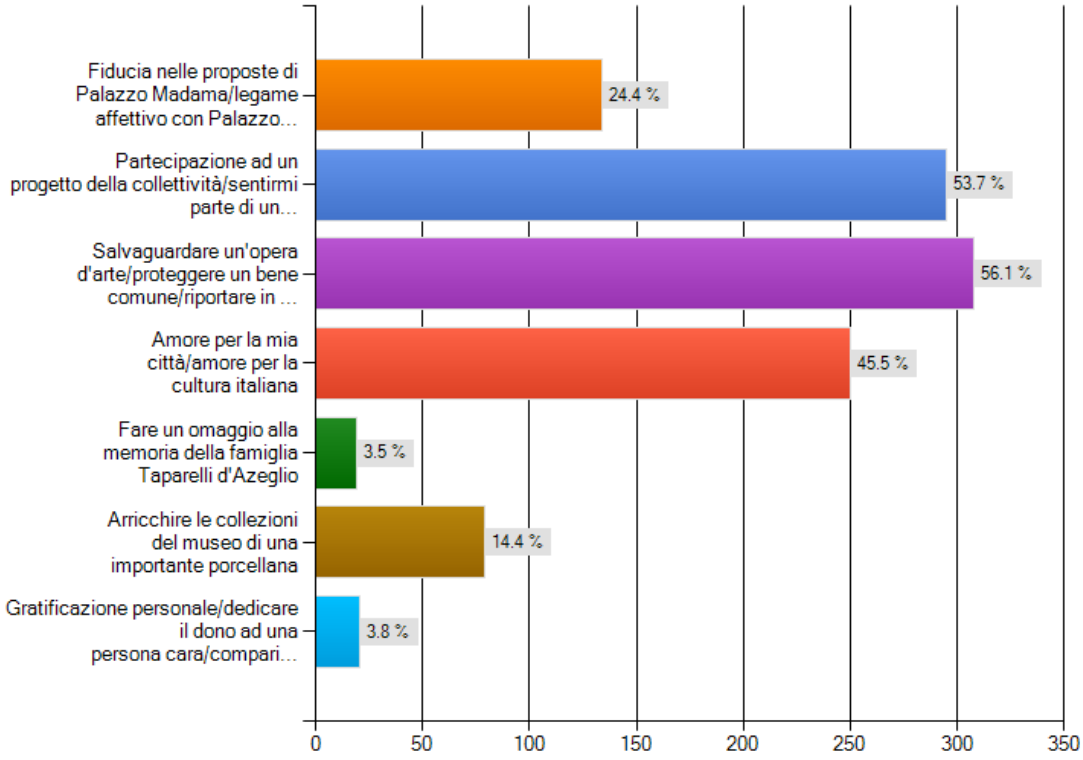

Figura 28 Grafico sull'indagine delle motivazioni che hanno portato le persone a contribuire al progetto (Margarone, 2013e).

I dati riguardanti le tipologie dei donatori sono stati rilevati in seguito alla campagna di finanziamento, e sono in linea con le ipotesi di targeting iniziale, in quanto legate principalmente a due variabili:

1) il medio-alto livello culturale del donatore: la maggior parte sono pensionati o impiegati in vari settori, tra i 51 e i 65 anni d'età (si osservi il grafico di Figura 29 per i dettagli), dotati del 59,8% di un diploma di laurea e avente come hobby principale quello della lettura (75,7%).
2) la frequentazione del museo: come nella maggioranza dei musei, il pubblico principale è quello femminile, e la loro partecipazione al crowdfunding è stata del 57,3% rispetto a quella maschile; inoltre, come è già stato sostenuto, l'86,2% dei donatori abita a Torino o nelle zone limitrofe, il 68,2% è abbonato alla Fondazione Torino Musei e il 92,2% aveva già visitato Palazzo Madama. Un dato importante da ricordare è che il 18% dei donatori è venuto a conoscenza dell'iniziativa grazie alla newsletter della Fondazione Torino Musei (si veda il grafico di Figura 30).

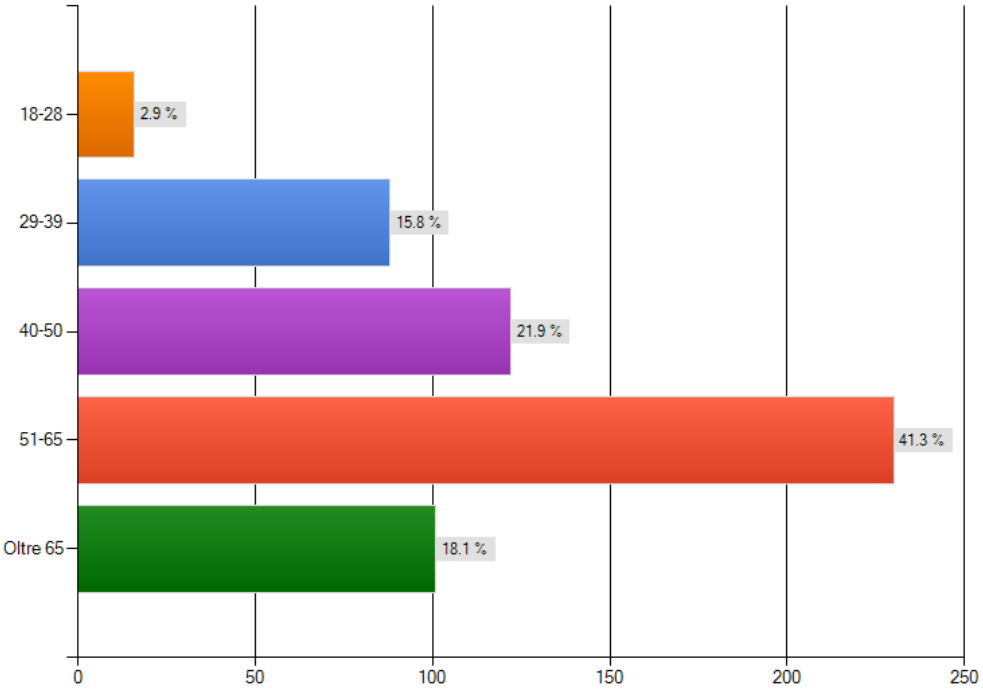

Figura 29 I donatori suddivisi per fasce d'età (Margarone, 2013e).

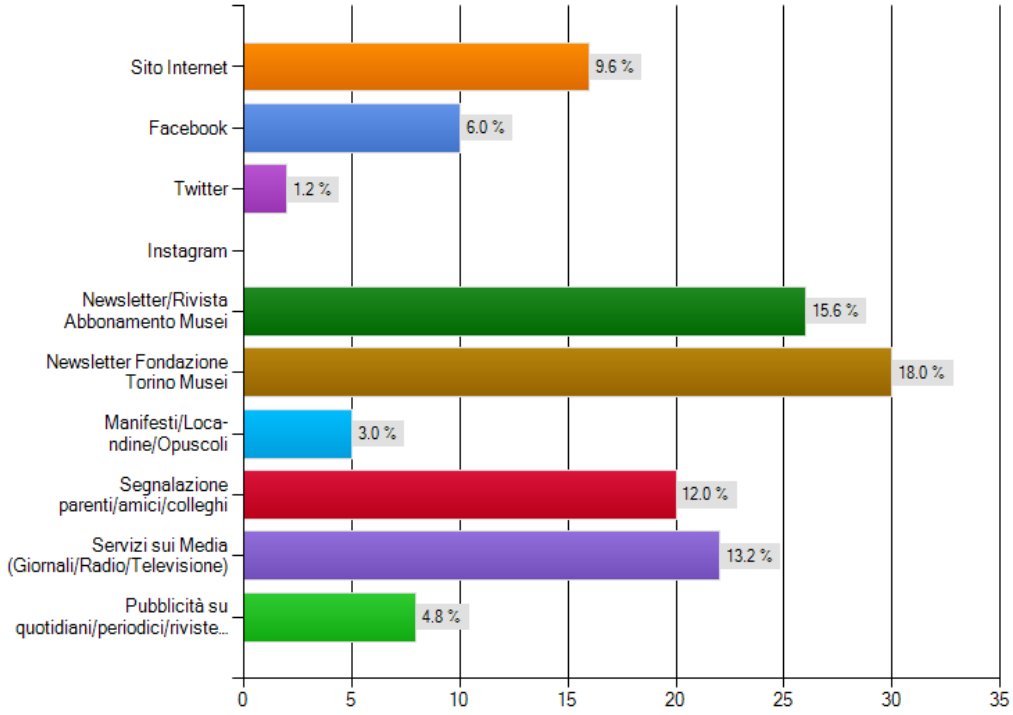

Figura 30 Le modalità in cui il donatore è venuto a conoscenza dell'iniziativa (Margarone, 2013e).

Le somme donate dai partecipanti, come è già stato ribadito, sono state sufficienti per coprire i costi dell'acquisto del Servizio Tapparelli d'Azeglio e anche della relativa comunicazione avviata per la promozione del crowdfunding, attraverso una ridistribuzione sul totale dell'86% per il Servizio e del 14% per la promozione. Analizzando l'entità delle donazioni, oltre al

lascito testamentario di Franco Coppo di ben 30'000, la maggior parte delle donazioni riguarda i piccoli contributi, che si sono rivelati indispensabili per il conseguimento dell'obiettivo, in quanto come si può vedere dalla Figura 31, costituiscono ben il 41%. É possibile affermare che sono i piccoli donatori quindi, i nuovi mecenati dell'arte e della cultura di oggi all'interno dell'orizzonte italiano. Vi sono stati comunque anche 14 generosi founders che hanno donato più di 1'000 € ciascuno: tra questi, il più prodigo è arrivato a contribuire con 12'000 € (Margarone, 2013c).

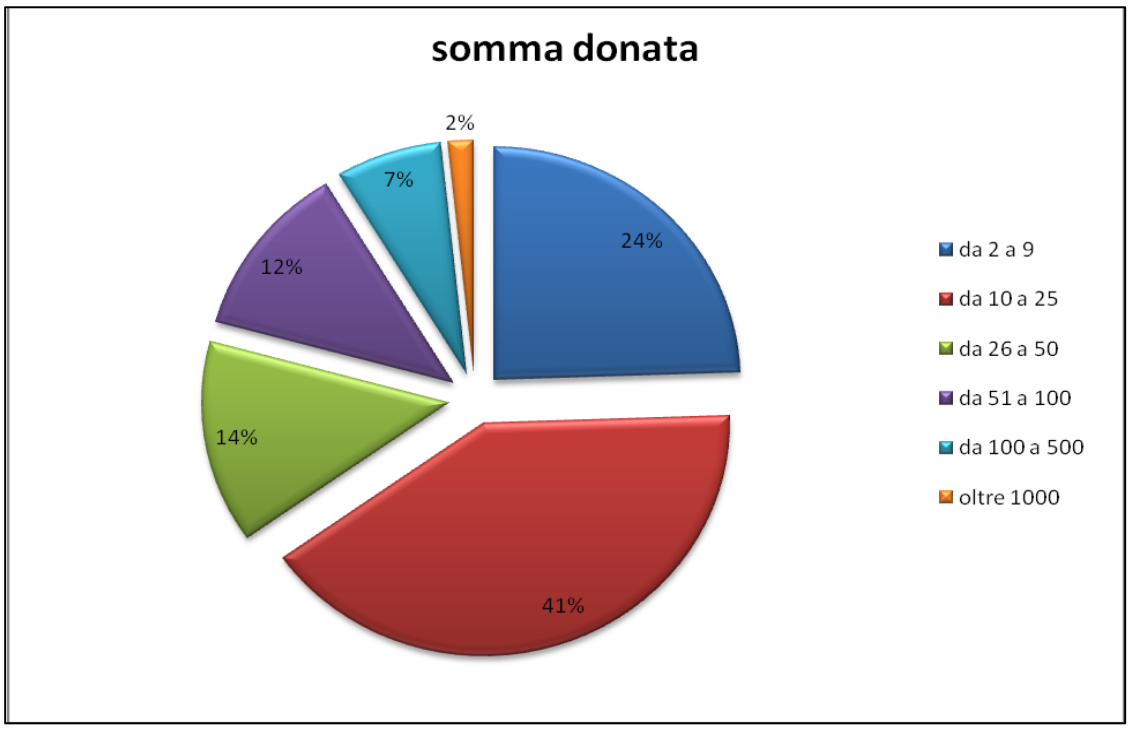

Figura 31 Grafico riguardante la divisione in percentuale delle somme donate (Margarone, 2013e).

Attraverso le ricerche effettuate da Carlotta Margarone e dal suo team, e grazie a una breve intervista concessami a marzo 2014, è possibile riproporre in questa tesi non solo le informazioni relative all'identità dei visitatori, ma anche delle osservazioni sugli elementi di marketing che, oltre allo storytelling, hanno decretato il successo della prima iniziativa di crowdfunding italiana. La necessità di dover agire in poco tempo, ovvero prima che il servizio fosse battuto all'asta, ha fatto sì che il museo avviasse un'intensa campagna di marketing diversificata su più fronti, in primo luogo distinguendo e svolgendo le sue attività sia nel mondo reale, sia in quello virtuale. La strategia di marketing tesa a promuovere l'iniziativa del finanziamento collettivo può essere sintetizzata attraverso uno schema, qui presentato nella Figura 32, con quattro domande chiave sulle quali basare il progetto.

Figura 32 Schema con le quattro domande chiave della strategia (Margarone, 2013c).

Le attività che si sono svolte fisicamente si sono concentrate sulla realizzazione di convegni, pubblicazioni e soprattutto, prendendo ad esempio il caso di Tous Mecénès, la creazione di benefici diversificati a seconda del contributo versato dai finanziatori (Margarone, 2013d). Ad esempio, chi avesse deciso di contribuire con più di 100€, avrebbe visto comparire il suo nome nei ringraziamenti del sito di Palazzo Madama, avrebbe ricevuto una pubblicazione del museo, l'invito all'evento speciale relativo al Servizio Tapparelli-d'Azeglio e l'accesso libero a Palazzo Madama per un anno (PalazzoMadama.it, N.D.). Anche l'attenzione da parte della stampa nei confronti dell'iniziativa si è rivelata fondamentale per la promozione dell'evento: sono stati realizzati 62 articoli sull'argomento durante la campagna, oltre a sei servizi televisivi e tre servizi radiofonici (Margarone, 2013c).

Il contributo maggiore per quanto riguarda le strategie di marketing e comunicazione è stato però l'investimento di tempo e di risorse sui social network, privilegiando il canonico Facebook in quanto rivolto al pubblico più ampio, ma sfruttando anche Twitter, Pinterest e Instagram per riuscire a raggiungere alcune nicchie di pubblico, come gli appassionati di fotografia. Nel grafico di Figura 33, è possibile vedere le preferenze e l'influenza dei vari social network tra il 31 gennaio e il 31 marzo, in relazione alle donazioni conseguite. Sempre rimanendo all'interno dei social network, l'idea di utilizzare un tag come #CupForFund per avvicinare i giovani al Servizio e incuriosirli in relazione al crowdfunding si è rivelata

vincente. L'iniziativa si basava sullo scattare e *taggare* la propria tazza del cuore per supportare il progetto di Palazzo Madama; inoltre, chiunque si fosse presentato al museo il 16 marzo sarebbe entrato gratuitamente, avrebbe scattato una foto con la sua tazza nelle sale del museo e avrebbe poi potuto partecipare al crowdfunding, per completare l'esperienza (Barbotti, 2013).

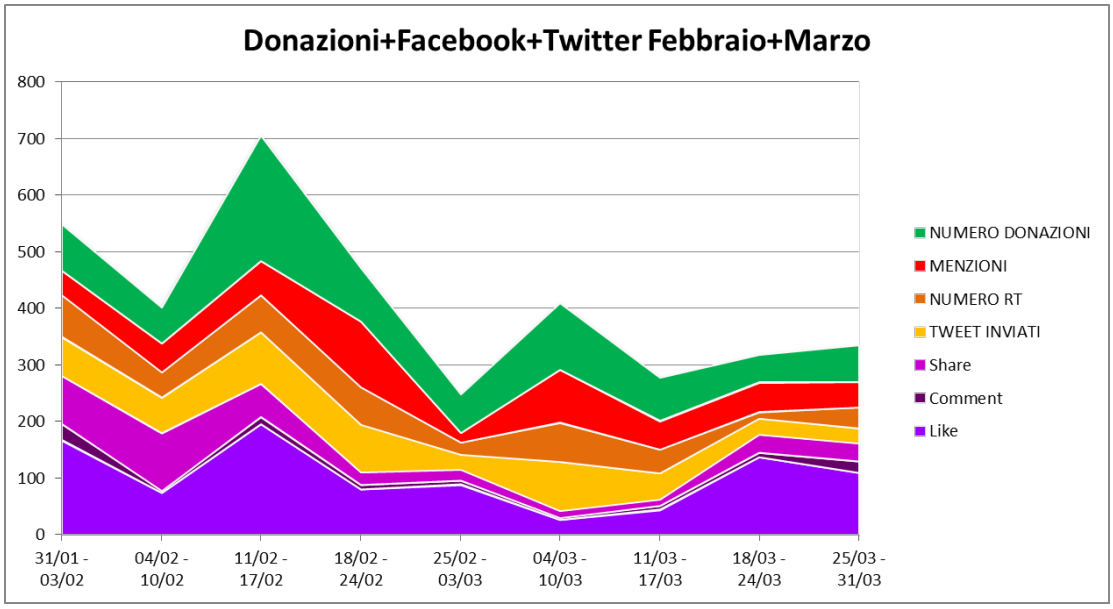

Figura 33 Grafico delle relazioni entro le donazioni e la presenza sui social Twitter e Facebook (Margarone, 2013e).

Concludendo, la prima iniziativa di crowdfunding italiana per l'acquisto di un'opera d'arte da parte di un museo si è rivelata estremamente positiva, portando un notevole ritorno di immagine a Palazzo Madama stesso. Infatti, i visitatori e i finanziatori hanno notevolmente apprezzato tale iniziativa, in quanto l'83% dei partecipanti al crowdfunding ha ammesso che sarebbe disposto a sostenere il museo anche in altre sue future iniziative. Lo schema in Figura 34 è teso a ripercorrere per fini di chiarezza quali sono stati gli elementi che ne hanno decretato il successo e il raggiungimento dell'obiettivo finale nei tempi prestabiliti.

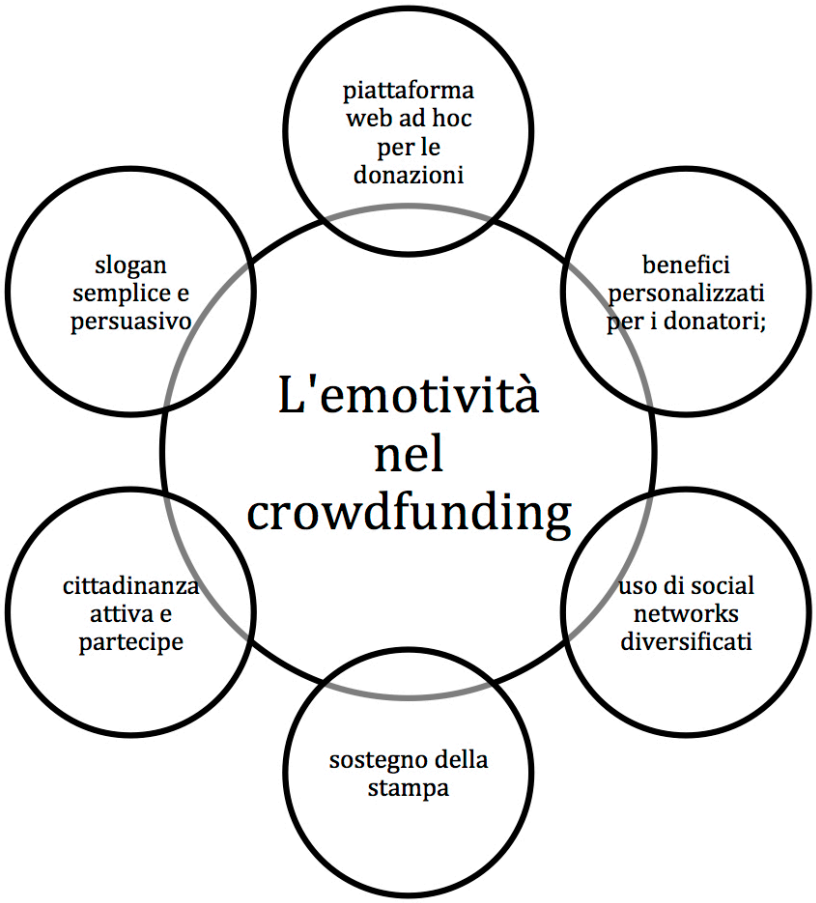

Figura 104 Schema sugli elementi che hanno permesso di sfruttare l'emotività del pubblico per raggiungere gli obiettivi di crowdfunding (Margarone, 2013c; Madonna, 2013).

DISCUSSIONE

Il perché del successo

"Il marketing delle arti visive non compromette
l'integrità artistica. Al contrario,
un'efficace azione di marketing è parte
integrante del processo creativo".
*(*L. Morris.*)*

I casi precedentemente analizzati sembrano avere una sola caratteristica in comune: il successo nella realizzazione degli obiettivi preposti. Tutte le istituzioni culturali qui studiate volevano rinnovare la propria immagine per ridestare l'attenzione del pubblico verso le loro collezioni; anche l'unico case study che sembra fare eccezione, ovvero quello riguardante il *Miracolo di Cana*, tramite la strategia della Fondazione Cini è stato possibile incrementare non solo il numero, ma soprattutto la soddisfazione dei visitatori. Ma qual è il vero legame strutturale che unisce le strategie qui realizzate? Si tratta ovviamente dell'utilizzo di pianificazioni desunte dal marketing esperienziale, ma il *fil rouge* che le unisce è ancora più sottile e specifico, poiché si tratta di interagire con le emozioni e i sentimenti del fruitore per avvicinarlo prepotentemente alle opere del passato, al fine che egli possa assumere autonomamente la modalità di visione del tempo (il period eye appunto) senza però rinunciare alla propria. Quest'ultimo punto può essere considerato come la seconda caratteristica che questi casi hanno in comune: il ricorso a elementi familiari e al tempo stesso accattivanti, che permettono agli individui di penetrare all'interno di discorsi troppo spesso descritti come distanti dal loro mondo. A tal proposito, la tecnologia, internet e i social networks sono stati usati come cavalli di Troia per liberare dalle barriere i fruitori, permettendogli di godere l'arte con una mente ricettiva e aperta su altre prospettive.

Il ***Miracolo di Cana***, il primo caso che funge quasi da introduzione nella proposta del period eye, pone le sue radici nella pratica delle period rooms di inizio Novecento, solo che ne ribalta gli attori: non è più la proposta di un contesto a essere creata, ma l'opera d'arte stessa all'interno dell'ambiente per la quale era stata progettata. Sia in questo caso e sia nelle period rooms, l'obiettivo era quello di ridare vita all'arte del passato ricreando la situazione vitale originaria, in modo tale che il visitatore potesse, parafrasando una celebre frase di Gustav

Mahler, non limitarsi al culto delle ceneri del passato, ma ottenere la possibilità di emozionarsi e custodire dentro di sé il fuoco della conoscenza e dell'arte. Palladio stesso cerca nella progettazione del refettorio di ridare vita all'antico rielaborando il linguaggio classico, e lo stesso tentativo è stato riproposto nel 2007 attraverso l'uso della tecnologia del virtuale sul virtuale. Secondo Guido Beltramini (2007), il dipinto del Veronese può essere inteso infatti come la trasposizione su tela, quindi virtuale, dell'ambiente palladiano, come il facsimile è una proposta virtuale dell'opera. Tale trasposizione e collegamento fra l'opera architettonica e il dipinto è data dal fatto che Veronese ha rappresentato il momento della trasformazione dell'acqua in vino in un ambiente che ben si presta a un luogo di convivialità, ovvero il refettorio. Se si fosse ricostruito del tutto l'ambiente con le panche disposte a ferro di cavallo (creando però il rischio di progettare una period room con elementi decorativi non provenienti dal monastero benedettino) si potrebbe notare come il tavolo del dipinto sia la naturale prosecuzione di quello un tempo presente nello spazio reale; l'idea della continuazione è comunque conferita dall'illusione ottica della trabeazione dipinta che prosegue nell'ambiente reale (Collodi, Crisci, & Moretti, 2009). Abbracciando la teoria esperienziale di Hirschman e Holbrook (1982), il *Miracolo di Cana* pone come esigenza prioritaria la stimolazione della componente cognitiva e affettiva del visitatore, offrendogli la possibilità di adottare un comportamento attivo nei confronti dell'immagine. Il fruitore è infatti chiamato a collaborare nella creazione del prodotto finale (Griswold, 2005) in quanto il facsimile è il caso perfetto di co-creazione del processo estetico da parte degli addetti ai lavori e del visitatore: l'opera, a differenza del suo ambiente, non è reale, e quindi richiede un maggiore sforzo interpretativo da parte del consumatore. Egli è a conoscenza che si tratta di una riproduzione dell'originale, ma è altresì consapevole che assiste al risultato di un processo di ricostruzione del contesto originale e del vero significato dell'opera. È solo in quel luogo che è possibile ricostruire l'intero potenziale di una delle opere site specific per eccellenza, generando significati condivisi (Collodi, Crisci, & Moretti, 2009). Le sensazioni che accompagnano la scoperta del luogo e del dipinto possono essere definite come *facilitative feeling* (Kwortnik & Ross, 2007) ovvero delle emozioni presenti al di sotto del livello di coscienza dei visitatori, e quindi non esprimibili chiaramente a parole delineando attributi o preferenze concrete: quello che i visitatori percepiscono infatti non può essere ridotto a una singola spiegazione del reale racchiusa in limiti precisi, ma si tratta piuttosto di riconoscere una sensazione positiva generica ma avvolgente, più profonda e per questo degna di essere assimilata e ricordata. Tale è l'entità del grado di coinvolgimento dei visitatori alla vista del Miracolo di Cana, che più di semplici sensazioni si potrebbe parlare di emozioni, causate dai tre stadi delineati da Latham (2007):

- Profondo coinvolgimento o trascendenza, attribuito a una forte concentrazione scatenante un'esperienza immersiva (flow experience) capace di far perdere il senso del passare del tempo;
- Empatia, senso di comunione tra presente e passato che porta a far rivivere sulla propria pelle le sensazioni degli osservatori del 1600;
- Soggezione e timore reverenziale, causati da un'unione spirituale anche avulsa dalla sfera religiosa, ma non da quella estetica.

Come era già stato anticipato nel capitolo precedente, tramite l'unione di lavoro artigianale e tecnologico è stato possibile per gli addetti ai lavori della Fondazione Cini, e anche ovviamente per i visitatori, sperimentare attraverso la propria fisicità un apprendimento avvolgente e viscerale (Perry, 2002) che altrimenti sarebbe andato perduto, in quanto i fruitori si trovano all'*interno* di un'opera d'arte e dunque di un'esperienza estetica unica e atemporale. Parte del successo dell'operazione è attribuibile anche alla tendenza attuale del "reincanto", ovvero la riscoperta esigenza da parte delle persone di entrare in contatto con l'atmosfera mistica-religiosa e non più solo con quella puramente razionale e utilitaristica; (Cova, Giordano & Pallera, 2012) tale sviluppo permette dunque all'aspetto emozionale di influire prepotentemente sulla soddisfazione finale dei fruitori delle opere d'arte. Nel bene e nel male, le nuove tecnologie che investono la sfera del visivo sono riuscite a svilupparsi in modo tale che gli individui oramai non siano più completamente capaci di distinguere un'immagine dalla sua copia (Belting, 2009). Se ci riferissimo alle esigenze conservative del dipinto, addirittura la copia permette un livello e una modalità di visione superiore all'originale: ad esempio, non sarebbe possibile mantenere lo stesso grado di luce presente nel refettorio nel caso fosse presente l'originale, e quindi la percezione del dipinto ne risulterebbe danneggiata. In linea generale, è possibile asserire che l'essenza di un'opera d'arte non risiede nell'artefatto fisico, ma nelle dinamiche e crescenti attività esperienziali grazie alle quali l'opera viene creata (o ricreata in questo caso) e percepita (Dewey, 1937; Shusterman 2000). Citando le parole di Jean Clair: "Il successo di un museo non si valuta in base al numero di visitatori che vi affluiscono, ma al numero di visitatori ai quali ha insegnato qualcosa. (…) Non si valuta in base alla sua superficie ma alla quantità di spazio che il pubblico avrà percorso traendone un vero beneficio" (Clair, 2011, p. 49), paragonando la modalità di fruizione del dipinto originario al Louvre rispetto alla sua copia perfetta alla Fondazione Cini, è indubbio che l'emotività e la possibilità del visitatore nel sentire la presenza avvolgente dell'arte e della storia del Rinascimento veneziano sia più profondamente sentita nel secondo caso. Purtroppo, beneficiare della visione del vero dipinto al Louvre è quasi impossibile, sia

perché è posto alle spalle dell'attrazione principale del museo francese (la *Gioconda* di Leonardo), sia in quanto si perdono i collegamenti con il suo luogo e con il suo tempo, che lo avevano reso una delle opere più copiate e studiate d'Europa tra '600 e '700.

Il tentativo di far rivivere le opere del passato con una *verve* addirittura maggiore rispetto al tempo in cui erano state create è quello che ha tentato con successo il **Sukiennice Museum di Cracovia**. I curatori del museo compresero che la distanza temporale, sociale e culturale tra le opere esposte nelle sue sale e il pubblico (soprattutto giovanile) di Cracovia era diventata talmente ampia che ormai il museo era considerato un non-luogo da parte delle nuove generazioni. Nel tentativo di attirarli al museo, i curatori e l'agenzia pubblicitaria di Leo Burnett Warsaw pensarono di scegliere una via completamente nuova e stimolante per comunicare la propria offerta. Si decise dunque di non dare per assodato il modello semplice di comunicazione, ovvero il "modello di trasmissione", per il quale la conoscenza segue un processo stabile, dove il comunicatore invia un messaggio al ricevente e quest'ultimo è sempre disponibile, aperto, ad assimilarlo (Hopper-Greenhill, 2000). Il destinatario non è mai passivo nei confronti dell'informazione, ma necessita invece di essere stimolato facendo leva sulle sue conoscenze pregresse, sulla sua cultura di appartenenza, (Gadamer, 1976) per entrare in contatto con l'informazione e quindi con l'opera d'arte. Nella situazione attuale la cultura di appartenenza dei giovani, e non solo nei nativi digitali, è relativa al mondo virtuale della tecnologia, di internet e soprattutto dei social. Per riuscire a trasportare i futuri visitatori al tempo della Polonia Ottocentesca, i protagonisti delle opere delle collezioni del Sukiennice sono dovuti scendere in campo per comunicare con messaggi attuali la loro storia attraverso modalità ben note agli under 30: *text me*, *call me*, *follow me on Facebook* erano le frasi utilizzate sui cartelloni disposti in varie zone di Cracovia per persuadere i passanti a indagare sulle loro storie grazie a una sovra-stimolazione dell'immaginario dettata dalla proposta di nuovi racconti da scoprire. Sono immagini tradizionali e innovative al tempo stesso, che costituiscono non un semplice caso di outdoor advertising, bensì di *ambient marketing*, in quanto la stimolazione e la partecipazione dell'individuo viene ricercata nella campagna promozionale. Si crea così un'esperienza attorno al brand specifico del museo, che diviene oggetto di discussione sia off line grazie al word of mouth, sia online tramite Facebook, scatenando il cosiddetto *word of mouse* (Cova, Giordano & Pallera, 2012). L'immagine si rivolge nei confronti dello spettatore verbalmente come se volesse reclutarlo, al pari di quanto succedeva nei manifesti "I want you" dello zio Sam: la figura accompagnata dalla scritta immobilizza sul momento il passante, ma tale stadio transitorio precede lo scatenarsi dell'interesse come effetto a lungo termine, che porta a smuovere le persone a scoprire la

storia delle figure (Mitchell, 2009). È interessante notare come la campagna di promozione sia riuscita a sfruttare le tre categorie generali delle pubblicità, ovvero quella cognitiva, grazie alle frasi che invitano alla scoperta; l'aspetto emotivo, che scaturisce nei passanti tramite lo sfruttamento dell'elemento a sorpresa; e infine la pubblicità d'immagine, poiché in quanto opere d'arte, i personaggi sono in grado di veicolare gli sguardi grazie alle loro qualità estetiche (Troilo, 2014). In un'epoca in cui le persone vengono costantemente aggredite da ogni tipo di informazioni (in special modo da quelle pubblicitarie) la soglia di attenzione per esaminare i dati si è notevolmente ridotta, assieme al tempo impiegato in tali attività di analisi. Vi è ora più che mai la necessità di catturare all'istante lo sguardo e la mente dell'individuo, grazie a campagne come quelle del Sukiennice Museum, che mirano a informare e a intrattenere il passante allo stesso tempo, generando un nuovo tipo di pubblicità: l'*advertainment* (Cova, Giordano & Pallera, 2012). La scelta stessa di sfruttare la cartellonistica per la promozione del museo denota a priori una pianificazione ben studiata, dato che secondo Kotler (Kotler & Kotler, 2004) i manifesti pubblicitari sono fra gli strumenti più idonei per la comunicazione di massa, in quanto non hanno punti di debolezza e godono di diversi punti di forza, come ad esempio una copertura elevata e una precisa localizzazione, che li rende perfetti per attrarre la popolazione locale. La visita al museo in questo modo inizia nel momento in cui si seguono le indicazioni delle opere, quindi molto prima di varcarne la soglia, annullando in questo modo anche le barriere psicologiche che precedono e precludono la visita al museo. Questo è possibile grazie all'aspettativa che si crea in seguito alla visione dei cartelloni pubblicitari, che grazie alla fantasia creata intorno all'offerta, influenza positivamente il processo valutativo. I sentimenti correlati a tale predisposizione sono indicati da Kwortnik e Ross (2007) come *fantasy feeling*, ovvero delle emozioni provate consciamente dall'individuo e sviluppate partendo dalle informazioni fornite dal museo. Tali sensazioni interagiscono sulle preferenze dell'utente, dirigendolo verso l'acquisto dell'esperienza immaginata come vantaggiosa e soddisfacente, ovvero la visita museale. Una volta rotto il ghiaccio ed entrati nelle sale della collezione, il fruitore riesce ad acquisire completamente il period eye grazie all'uso di smart phones e tablets posti di fronte alle opere, che mostrano degli attori intenti a ricreare i momenti salienti legati alla creazione dell'opera. Le opere prendono vita davanti ai visitatori, rendendo la storia e l'arte facilmente assimilabili, mentre i visitatori divengono partecipi e coinvolti attivamente ed emotivamente. Il risultato ottenuto per i visitatori all'interno delle sale può essere indicato con l'appellativo di *flow experience* (Troilo, 2014; Csikszentmihalyi, 1997), ovvero un'esperienza che assorbe totalmente il fruitore nelle attività che sta compiendo, divenendo addirittura una sola cosa con l'oggetto osservato. Tale tipo di immersione mentale è attribuibile ai seguenti elementi:

1) Concentrazione intensa del visitatore sull'opera d'arte;
2) Presenza di stimoli multisensoriali;
3) Alto grado di interattività con il contesto;
4) Proposte diverse rispetto al quotidiano;
5) Coerenza fra le collezioni esposte e le interazioni con esse.

Sono questi cinque dunque gli elementi che hanno reso possibile la riuscita del progetto di rinnovamento d'immagine del Sukiennice Museum.

Questo tipo di comunicazione di interesse commerciale d'origine impersonale (anche se ben strutturata grazie all'idea delle opere parlanti) ha innescato un interesse di tipo non commerciale d'origine personale tramite il passaparola dei visitatori soddisfatti a familiari e amici, oltre a innescarne una impersonale una volta catturata l'attenzione dei media specializzati nel settore (Troilo, 2014). In sintesi, prendendo in analisi la situazione dell'affluenza dei visitatori del Sukiennice Museum, illustrato nella Figura 25 attraverso il diagramma della curva sigmoidea (Handy, 1995), ovvero una curva avente un andamento a "S", il museo è riuscito a risollevare la sua drammatica situazione anche dopo che la curva ascendente aveva raggiunto lo zenit e in seguito il suo declino, ponendo in questo modo le basi per un nuovo zenit e un successo duraturo in termini sia di affluenza, sia della loro soddisfazione tramite il legame emotivo instaurato con la collezione.

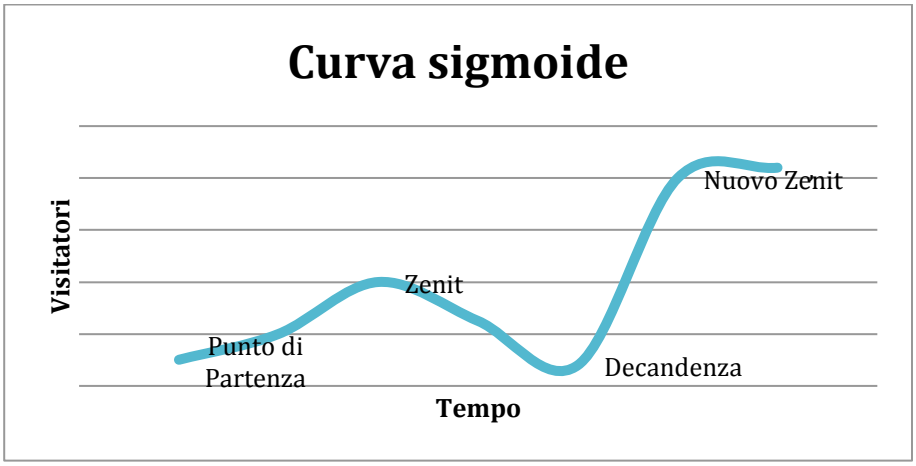

Figura 25 Diagramma che illustra l'andamento dell'affluenza dei visitatori al Sukiennice Museum fino al 2013.

La proposta finale si rivela quindi coerente sia nel rispetto degli obiettivi prefissati (l'aumento del numero e della soddisfazione dei visitatori), sia con la natura stessa del museo, in quanto le innovazioni apportate non diminuiscono il valore culturale dei contenuti, ma li esaltano rendendoli alla portata anche dei pubblici più ostili.

Il Collection Wall, le Lenses, le varie attività didattiche ideate all'interno del **Cleveland Museum of Art** sono state progettate in seguito a uno studio approfondito del 2009 (Aleksander, 2013) sui visitatori e le loro esigenze, al fine di creare uno spazio che riuscisse a mettere al centro i visitatori. Tra gli aspetti più importanti è emerso che i visitatori prestavano poco tempo e attenzione a leggere le lunghe didascalie che accompagnavano le presentazioni nelle sale, soffermandosi invece su quelle che descrivevano le singole opere; interessante notare anche che ne venivano attirati non perché costituivano la motivazione pregressa alla visita, ma perché ne erano attratti istintivamente. Il visitatore medio dunque non pianifica nei dettagli la sua visita, comportandosi come un solerte studente: le persone che visitano il museo possono avere diverse motivazioni, e tali ragioni non devono essere in linea con gli obbiettivi di educazione dell'istituzione culturale. È compito del museo riuscire a far maturare un interesse da una semplice curiosità iniziale del visitatore, al fine di apportargli una sensazione di arricchimento culturale. Per riuscire a soddisfare tale obiettivo, il museo di Cleveland ha deciso di investire su attività e strutture che permettessero al visitatore di:

- Sentirsi libero di costruire dei significati personali esplorando le collezioni del museo;
- Sperimentare un'esperienza adeguabile ai suoi gusti ed esigenze, senza seguire degli schemi preimpostati;
- Interagire attivamente con gli strumenti forniti dal museo in maniera virtuale ma anche sfruttando la sfera tattile;
- Creare un profilo personalizzato basato sugli interessi personali dei singoli individui.

L'innovazione più rilevante del ripensamento del Cleveland Museum of Art al fine di raggiungere tali standard non è contrariamente a quello che si può pensare, l'ultra-moderno touch screen presentato all'ingresso della Gallery One: sono le altrettanto tecnologiche anche se meno vistose Lenses distribuite nelle sale del museo. La possibilità di sperimentare il Collection Wall, il touch screen più grande del mondo, è stata sicuramente l'elemento che ha conferito il maggiore stimolo per le persone che visitavano il museo. L'idea però di per sé non è particolarmente innovativa, ma appare come il modello più sofisticato e tecnologicamente avanzato di progetti simili, come ad esempio la Micro Gallery della National Gallery (Fahy, 2000). Le Lenses invece, sono delle piattaforme digitali interattive che usano un approccio completamente differente rispetto al semplice "cerca-trova-salva" delle opere d'arte presenti nel Collection Wall; richiedono infatti un'interazione attiva che influisce profondamente sulle possibilità di memorizzazione delle opere, in quanto lo stupore iniziale si accompagna a un legame emotivo tra il visitatore e le collezioni. Tale partecipazione attiva era uno degli obiettivi più importanti nel rinnovamento museale, considerata la volontà dei curatori di voler

trasformare i semplici visitatori in partecipanti attivi e consapevoli (Alekander, Barton & Goeser, 2013). Soprattutto se si prendono in esame le Sculpture Lenses come quelle presentate nella Figura 26, il legame che si instaura grazie a loro tra le opere esposte e il corpo dei visitatori, suscita un legame e delle emozioni molto forti, al punto che le persone riescono a riconoscere una parte di sé nelle figure rappresentate, superando qualsiasi tipo di limite temporale o geografico. Il volto è da sempre stato visto come metafora del mondo, un simbolo inteso anche come una sineddoche per delineare l'universo, oltre che una sorta di specchio delle emozioni, o al contrario, una maschera per reprimerle: non c'è da stupirsi dunque, se il Cleveland Museum of Art abbia voluto soffermarsi sull'importanza dei visi e delle loro espressioni, né tantomeno che sia una delle Lenses più utilizzate dai visitatori (Monte, 2004). Questa piattaforma digitale permette inoltre che si crei nella mente del visitatore una consapevolezza più o meno conscia di riuscire a ritrovarsi all'interno di altre opere, e non solo in quelle proposte dalla Lens: in questo modo, il suo futuro approccio all'arte sarà sicuramente più personale e riuscirà a percepire le opere non solo attraverso gli occhi, ma anche sfruttando la sfera tattile.

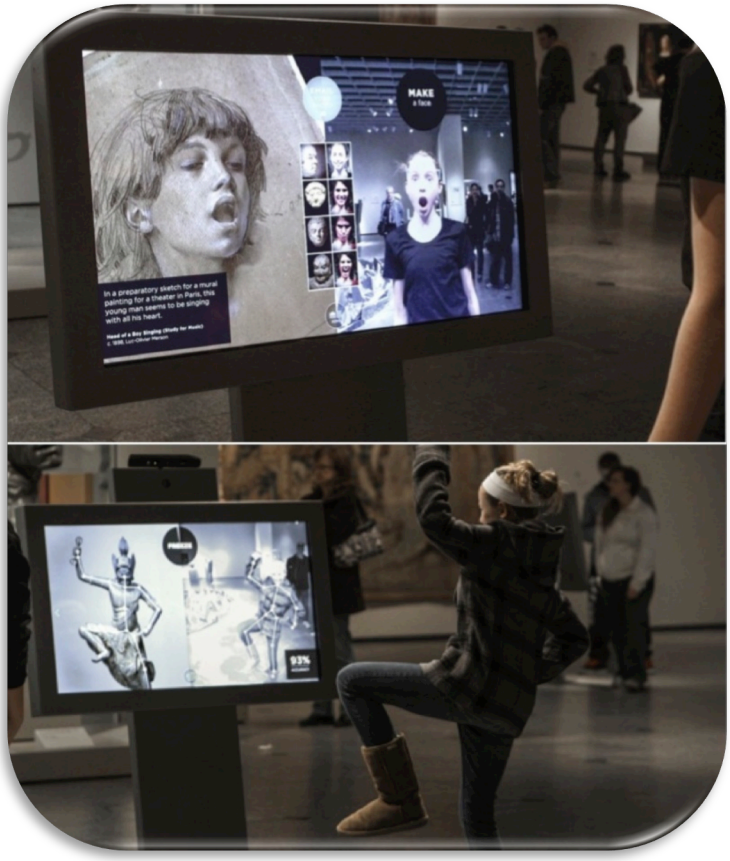

Figura 26 Foto che ritrae un visitatore mentre interagisce con la Sculpture Lens "Make a Face" (Alekander, Barton & Goeser, 2013) e con "Strike a Pose" (Aleksander, 2014).

Come si puntualizzava nella sezione dedicata alla Revisione della Letteratura di questa tesi, un elemento analizzato da Baxandall per delineare il period eye era stata proprio l'abitudine tra gli osservatori di opere d'arte tra 1400 e 1500 nel tentare di riconoscersi nei visi e negli atteggiamenti rappresentanti nelle immagini che avevano di fronte, in modo tale da poter avviare quel processo di immedesimazione per sentirsi all'interno della scena e più vicini alle gesta riprodotte. Il vedersi dipinti come protagonisti delle opere di grandi artisti del passato suscita lo stesso senso di orgoglio e realizzazione che probabilmente provavano i committenti realmente ritratti in quelle opere. I committenti commissionavano il lavoro dell'artista perché volevano essere ricordati da più persone possibili: questo è uno degli aspetti che cerca di essere riprodotto grazie all'opportunità di poter spedire direttamente dalla Lens le foto ai propri amici e conoscenti via internet. In questo modo, il visitatore diviene allo stesso tempo creatore e distributore dell'immagine (Leighton, 2007) soprattutto nel momento in cui decide di usare i propri mezzi di comunicazione (smart phones o tablets) per condividere foto o status che riguardano la sua esperienza al museo. L'aspetto social ha ovviamente un profondo effetto positivo sul museo stesso, che riesce a farsi promuovere direttamente dai suoi visitatori tramite uno degli strumenti di divulgazione più potenti: il passaparola.

I casi qui presentati sono stati descritti seguendo un ordine preciso, in modo da illustrare l'avvicinamento progressivo del visitatore di oggi alla comprensione dello sguardo del passato. Un passaggio dunque teso a mostrare l'avvicinamento del semplice visitatore alla figura del committente o comunque dell'acquirente e del possessore dell'opera, ricostruendo in parte i legami originari che univano le collezioni ai singoli individui. Un tassello importante prima di giungere alle azioni di marketing capaci di far riscoprire ai fruitori il piacere del mecenatismo, rendendoli proprietari di splendide e antiche opere musealizzate, è la possibilità di divenire artisti o meglio, di operare come un committente che decide e guida il pennello dell'artista nelle sue composizioni. Recuperare l'aspetto di interazione fisica con l'opera al punto di poterla modificare, è in parte quello che permette il Rijksmuseum con la sua collezione. Ovviamente i visitatori non hanno il permesso di modificare la tela di un Rembrandt, ma hanno i pieni diritti per modificare le immagini ad alta risoluzione di quel Rembrandt per creare nuove opere che saranno a loro volta esposte nelle sale dedicate. In questo modo il grado di personalizzazione della proposta del museo verso il fruitore è estremamente alto, in quanto sfrutta la possibilità di fornire servizi one-to-one aumentando il proprio grado di efficacia, senza però diminuire l'efficienza: oltre all'investimento iniziale del Rijksmuseum nella costruzione del **Rijksstudio**, il museo non deve infatti provvedere ad altri servizi, in quanto è la domanda stessa che diventa il produttore (e quindi anche

artista/committente) dei beni creati e venduti. Il Rijksstudio dunque si limita ad avanzare una *value proposition* (Vargo & Lusch, 2004) in modo tale che il fruitore possa partecipare liberamente alla costruzione personale di un oggetto legato alle opere della collezione, senza dovere seguire dei percorsi prestabiliti e già ideati prima della sua partecipazione al progetto. Non siamo più dunque di fronte ad un modello *market to*, ma a uno *market with*, nel quale la co-creazione di valore è posta ai vertici dell'esperienza. In questo modo, le capacità pregresse insite nell'individuo vengono sfruttate e aggiunte a quelle che sarà in grado di sviluppare durante l'esperienza, coinvolgendolo in un progetto personale e personalizzato, capace di facilitare l'apprendimento delle opere della collezione mentre il soggetto crea nuove "artefatti". Interagire fisicamente con l'arte, modificandola fino a sentirla propria è un atto che forma un legame affettivo molto potente tra il fruitore e l'opera, e quindi il museo che la ospita, aiutando in questo modo a recuperare quell'emotività che spesso viene ostacolata dai freddi ambienti museali. Come è stato ribadito più volte nella prima parte di questa tesi, il coinvolgimento emotivo è intrinsecamente legato a quello cognitivo: grazie a tale legame la capacità di imparare e di memorizzare, che inizia dalla correlazione di un'immagine (dal visivo) ai ricordi (al cognitivo) per attribuirle un significato; tramite l'esperienza del Rijksstudio la nuova conoscenza si salderà all'esperienza emotiva, facilitando l'apprendimento di nuove informazioni, che si legheranno più facilmente a quelle passate diminuendo la resistenza alla dissonanza cognitiva. Inoltre attraverso la possibilità di rimanere collegati alle opere della collezione anche dopo la visita fisica al museo, grazie alla consultazione delle opere online e alla possibilità di creare dei propri souvenir che ricordino l'esperienza museale, il fruitore ha la possibilità di estendere il piacere della visita nel tempo, stabilendo quello che Kotler (1990) delinea come benessere di lungo periodo. Nel particolare il benessere è causato dal fatto che i souvenir sono dotati di attributi che si estendono oltre a quelli funzionali, in quanto dotati di un valore esperienziale aggiunto. La trasformazione da semplici oggetti a *ricordi fisici di un'esperienza*, porta il museo e i visitatori ad attribuire una qualità maggiore e dunque una propensione all'acquisto superiore rispetto al loro valore oggettivo (Pine & Gilmore, 1998).

La sola scelta del nome è stata di vitale importanza nella creazione di tale situazione virtuosa, in quanto rappresenta l'elemento chiave di identificazione simbolica del museo e dei suoi derivati (Meech, 2012; McLean, 2000): la parola Rijksstudio comunica immediatamente l'idea di un luogo (virtuale) creativo e in continuo mutamento, un cantiere aperto del museo a disposizione della fantasia dei suoi utenti. L'immagine tradizionale del museo viene così resa più moderna e partecipe verso il fruitore, grazie anche al nuovo design comune per

Rijksstudio e per il Rijksmuseum, che oltre a legarli e farli percepire come parte di un unicum, trasforma un semplice nome in un logo attraente e riconoscibile, ma anche legato all'identità olandese in quanto include la lunga IJ presente solo nell'alfabeto olandese (Gorgels, 2013), come è possibile vedere nella Figura 27.

Figura 27 Logo del Rijksmuseum e del Rijksstudio

Uno dei fattori più importanti che ha permesso la nascita del Rijksstudio è stata la scelta di investire sull'ampliamento del sito web, permettendo al museo di raggiungere nuovi pubblici, allargando il bacino d'utenza dalla popolazione locale a uno internazionale (Fahy, 2000), oltre a stimolare l'attenzione dei nativi digitali. Nel caso in cui una persona consulti il sito prima di visitare il museo, sarà invogliato a sfogliare le sue pagine web grazie al design accattivante e familiare, che attribuisce grande importanza al giudizio di gusto dell'utente di Rijksstudio, permettendogli di creare un album con le sue opere preferite, messe poi a disposizione per tutti gli altri internauti come avviene nei social networks. Una volta entrate nel sito del museo le persone si sentiranno incuriosite dall'opportunità di poter scorgere le immagini della ricca collezione di opere d'arte del Rijksmuseum, correlate da brevi ma chiare didascalie, con la possibilità di richiedere maggiori informazioni sulle opere preferite semplicemente cliccando sull'icona. Aver predisposto un ambiente gradevole, familiare ma moderno, nel quale l'utente può scoprire in anticipo non solo i capolavori del museo, ma anche le opinioni degli altri visitatori, riduce il rischio percepito dal consumatore, solitamente molto elevato in quanto le organizzazioni culturali ospitano beni esperienziali, che per loro natura possono essere giudicati solo nel momento del loro effettivo consumo (Colbert, 2009), dunque durante la visita museale. Tale adeguamento è sembrato necessario al museo in quanto sembra che non sia più l'arte, "bensì la tecnologia, ad aver assunto il compito di *imitare la vita*" (Belting, 2009, p. 83). Proprio grazie alla tecnologia le persone possano avvicinarsi maggiormente all'arte: secondo McLuhan (1997) un mezzo di comunicazione come può esserlo un dipinto, assume uno status proprio quando la sua efficienza comunicativa è superata da un altro

medium, che svela la sua reale natura. L'opera d'arte è libera di comunicare con il passato, nel momento in cui vi sono vari strumenti disponibili per il fruitore che tradurranno le immagini in modo familiare, innovativo e semplice, in linea con la cultura e lo spirito della sua epoca. È anche grazie a questo occhio di riguardo per la visione e la comprensione del visitatore di oggi, quest'attenzione a cercare di fare avvicinare il fruitore al period eye, che ha permesso al Rijksmuseum di ricevere nel 2015 il premio Emya (avente l'obiettivo di riconoscere l'eccellenza innovativa museale) come migliore museo europeo dell'anno (Testa, 2015).

Gli ultimi due casi presentati in questa tesi mirano a rappresentare un'evoluzione nell'assunzione del period eye rispetto a quelli analizzati finora, in quanto non mirano alla soddisfazione di un piacere estetico tramite la vista, ma estendono il loro campo benefico a una sfera prettamente psicologica che si lega in parte al riconoscimento sociale, in parte alla realizzazione personale. La tipologia di **crowdfunding** museale qui illustrata attiene infatti al ramo del *crowdfunding reward-based*, che si distanzia dal semplice modello di *crowdfunding donation-based* in quanto non permette solo un soddisfacimento personale nell'effettuare quella che può essere considerata una buona azione, ma garantisce anche un ritorno d'immagine volto a conferire un certo prestigio sociale, e ad accrescere quello individuale grazie ad agevolazioni concesse ai partecipanti al finanziamento collettivo (Martelli, 2014). Nel particolare, compiere uno sforzo di tipo economico che permetta a tutta la società di goderne i benefici favorisce la creazione di un'immagine pubblica positiva, ovvero quella che Kotler (1990) definisce con l'appellativo di *io pubblico*; al tempo stesso permette al donatore di allineare l'idea di come egli vorrebbe essere (l'*io ideale*, per la quale si rappresenta come un mecenate dell'arte al servizio del bene sociale), all'*io reale*, ovvero all'individuo che egli ritiene di essere. Nel realizzare tale situazione è necessario comprendere i vari tipi di donatori, primi fra tutti i *donatori per autostima*, incentrati sull'arricchimento del proprio concetto di sé, e i *donatori per riconoscimento*, spinti dal bisogno di concretizzare uno status sociale o nel ribadire il bisogno di appartenenza a una data cultura, quella torinese, per esempio. Come ricorda Kotler (2004) ci sono altre tre tipologie di donatori che potrebbero essere incluse tra i partecipanti al crowdfunding dei due musei: il *donatore per abitudine*, che collabora da tempo come mecenate per i musei, e il *donatore col cuore in mano*, il quale decide di donare per spirito di solidarietà. Ovviamente, i reali partecipanti alla campagna di finanziamento possono essere definiti come ibridi: la maggior parte di loro ha interessi in più categorie, dato che le alternative non si escludono a vicenda. A ogni modo, il *donatore per riconoscimento* è la figura più importante da stimolare per tali azioni di crowdfunding, in quanto risponde a

progetti culturali percepiti come significativi e urgenti nei tempi. Tous Mécènes al Louvre e Palazzo Madama a Torino hanno investito molto per sottolineare i vantaggi che tale iniziativa avrebbe apportato alle persone, motivandoli attraverso la promessa di un corrispettivo, anche se non in denaro, consapevoli della difficoltà di riuscire a far percepire all'individuo un piacere che solitamente è collegato al possesso di un bene, ma dove in questo caso la detenzione fisica non avviene. Tale situazione si avvicina in maniera minore a quella della committenza o del mecenatismo, ma ricopre una funzione più vicina all'attività sussidiaria dello Stato o comunque dell'ambito pubblico, in quanto si tratta di sostenere economicamente un bene che apparterrà alla collettività e non solo ai singoli individui che hanno contribuito all'acquisto. Si può dunque considerarla come un'evoluzione del mecenatismo presente nei tempi passati, oppure anche come un revival rivisto in chiave contemporanea della filantropia medievale, presente nelle varie confraternite religiose e laiche, come ad esempio le Scuole veneziane, che facevano della *raccolta collaborativa* una delle ragioni fondanti della loro esistenza.

Il lavoro eseguito dai due musei in sede di pianificazione della campagna di comunicazione non era comunque teso solo a enfatizzare i benefici per il fruitore, ma anche a ribadire le loro politiche e motivazioni che li hanno portati ad avviare una raccolta fondi per tutelare o acquisire opere d'arte. Tali informazioni erano state espresse in modo chiaro, assegnando tempi precisi per illustrare una meta temporale oltre che fisica nel raggiungimento dell'obiettivo; in questo modo, il possibile investitore riusciva ad avere una visione chiara e concreta della volontà dell'organizzazione culturale, riducendo anche la sua sensazione di rischio percepito. Le fonti d'informazione che promuovevano le campagne di crowdfunding non si limitavano a poche informazioni nel sito internet del museo, ma i responsabili dell'iniziativa avevano costruito una rete di comunicazione capillare che utilizzava sia canali propri, come appunto il sito internet, newsletter e post e twitt sui social networks, sia sfruttava la risonanza mediatica offerta dai media. In questo modo i donatori potevano ricevere da più vie le informazioni e avere la possibilità di chiedere delucidazioni: nel sistema di erogazione di servizi, se il cliente non è completamente padrone dell'operazione, ha la necessità di avvertire la sicurezza di un responsabile che manifesti il controllo della situazione (Eiglier & Langeard, 1992). Anche questo fattore ovviamente diminuisce il rischio percepito dal fruitore. Si può affermare che nel caso di Palazzo Madama, per quanto non abbia raggiunto né richiesto le somme elargite per la campagna Tous Mécènes al Louvre, abbia avuto più successo in quanto ha incontrato delle difficoltà maggiori all'inizio del suo cammino, dovendo creare un bisogno nelle persone. Il decidere di associare il proprio nome a uno dei

musei più importanti del mondo, per finanziare il restauro della Nike di Samotracia o l'acquisto di beni eseguiti dai più grandi maestri dell'arte, attraverso una giusta campagna di marketing può apparire come un onore; sensazione tra l'altro incrementata dalla possibilità di usufruire di particolari benefit offerti dal museo, come ad esempio cocktail di gala serali all'interno del museo, per ammirare la nuova acquisizione in anteprima e a porte chiuse. Non è un caso infatti che le iniziative del Louvre si rivolgano a un pubblico internazionale, mentre il crowdfunding del museo torinese si sia rivolto e abbia ricevuto finanziamenti soprattutto nell'ambito locale della propria regione. La complicazione iniziale del crowdfunding per il servizio Tapparelli d'Azeglio era costituita dal fatto che in pochi conoscevano l'importanza storica e artistica delle porcellane, e quindi il museo ha dovuto prima creare un legame emotivo nelle persone, o meglio, "un'onda emotiva", come la definisce la stessa responsabile dell'operazione Carlotta Margarone (2013c, p. 121), sfruttando il loro senso di appartenenza alla città di Torino e alla storia piemontese, tramite la descrizione del valore intrinseco nel servizio. Sebbene il modello da cui ha preso ispirazione Palazzo Madama, ovvero Tous Mécènes del Louvre, sia stato fondamentale per creare solide basi nel convincere le persone a partecipare al crowdfunding attraverso i contributi personalizzati e dei benefit "intelligenti", che crescevano al crescere della somma donata (Madonna, 2013) l'elemento che ha scatenato l'interesse nei cittadini è stata la scelta dello slogan. "Acquista con noi un pezzo di storia" è uno slogan semplice ed efficace, che fa pensare all'idea di riuscire a rendere materiale un concetto astratto come la storia, creando nello stesso momento uno stato di empatia tra museo e donatore nell'acquisto per la collettività di un simbolo del passato piemontese. Dunque grazie anche all'efficacia dello slogan, una volta che tale legame era stato creato i donatori si sono attivati in tempi rapidi per contribuire attivamente alla salvaguardia del patrimonio della propria città: tale senso di fratellanza tra il museo e la propria città non si era invece creato nel caso francese, che tramite la campagna di crowdfunding ha ribadito la sua importanza a livello globale, ma non ha rinforzato i legami con il suo contesto di riferimento, ovvero Parigi e la Francia.

CONCLUSIONE

"Trovare nuovi modi di integrare i pubblici
e i loro mondi significa configurare
nuovi equilibri tra potere e conoscenza.
Il ruolo del museo come comunicatore
non può essere disgiunto dalle problematiche
culturali della conoscenza, del potere,
dell'identità e del linguaggio".
(Eilan Hooper-Greenhill)

Le opere d'arte musealizzate stanno diventando dei mezzi di comunicazione dotate di scarsa efficacia nella comunicazione del loro messaggio ai visitatori odierni. Se si ascoltano le opinioni degli under 30 (e non solo) riguardo ai musei, la situazione non è certo confortante: il museo è da loro inteso come un luogo chiuso, obsoleto, che non offre la possibilità di legare né con le altre persone, né con le opere presenti nelle collezioni (Fitzcarraldo, 2009). I valori comunicativi del museo si riflettono direttamente sui loro prodotti, le opere d'arte, che vengono così avvertite non solo come poco attraenti, ma addirittura respingenti nei confronti del visitatore odierno. Allargando la visione e cercando una prospettiva migliore, i musei tendono a comunicare dei messaggi parziali o limitativi della loro stessa arte: sebbene l'arte sia sempre stata vista anche come un bene capace di conferire prestigio a chi la possedesse o avesse avuto l'onore di ammirarla, da anni sembra che questo fattore costituisca l'unica ragione per accostarsi alle opere, ad esempio fotografandosi davanti a immagini-simbolo come la Monna Lisa al Louvre, esplicitando con pochi *hashtag* il messaggio di "io c'ero".

Ma per quanto riguarda il messaggio originale che le opere volevano comunicare? La loro capacità di innescare legami, emozioni e sensazioni avvertibili dai loro originali proprietari è andata completamente perduta? No, la situazione può essere modificata (se non salvata), ma per farlo urge un cambiamento, consistente nel chiudere le porte all'idea del museo-tempio ancora oggi purtroppo consolidata nelle menti dei visitatori e dei curatori stessi, per aprirle a un marketing esperienziale intelligente, che non si basi solo sull'incuriosire e divertire i visitatori creando una sorta di "parco gioco culturale". L'intento dovrebbe essere quello di rendere concreto un concetto di *edutainment* inteso nella sua accezione migliore: imparare ad avvicinarsi alla cultura attraverso il minimo sforzo, anche tramite il divertimento. Per fare

questo, sono stati analizzati sei casi rappresentati in sequenza nella Figura 28, i quali dimostrano che promuovendo la cultura attraverso strategie di marketing non si diminuisce ma anzi si aumenta l'offerta culturale di un museo, in quanto attiva una predisposizione positiva nei fruitori verso la contemplazione delle opere. Tutte le istituzioni qui analizzate hanno deciso di snellire l'apparato didascalico per non sovraccaricare il visitatore di informazioni che nei tempi ridotti della visita a un museo, non sarebbe stato comunque in grado di assimilare. Un grande pregio infatti è stato per queste istituzioni culturali il prendere coscienza che il compito del museo non è esaurire un argomento, ma riuscire a stimolare un reale interesse per suscitare nel fruitore il desiderio di scoprire di più (Kotler & Kotler, 2004, p. 235). Se al marketing spetta solitamente il compito di rappresentare il punto di vista del cliente, qui gli è richiesto di fare un salto di qualità: far comprendere, mostrare e lasciare entrare il fruitore nel period eye delle opere d'arte del passato (Troilo, 2014, p. 38).

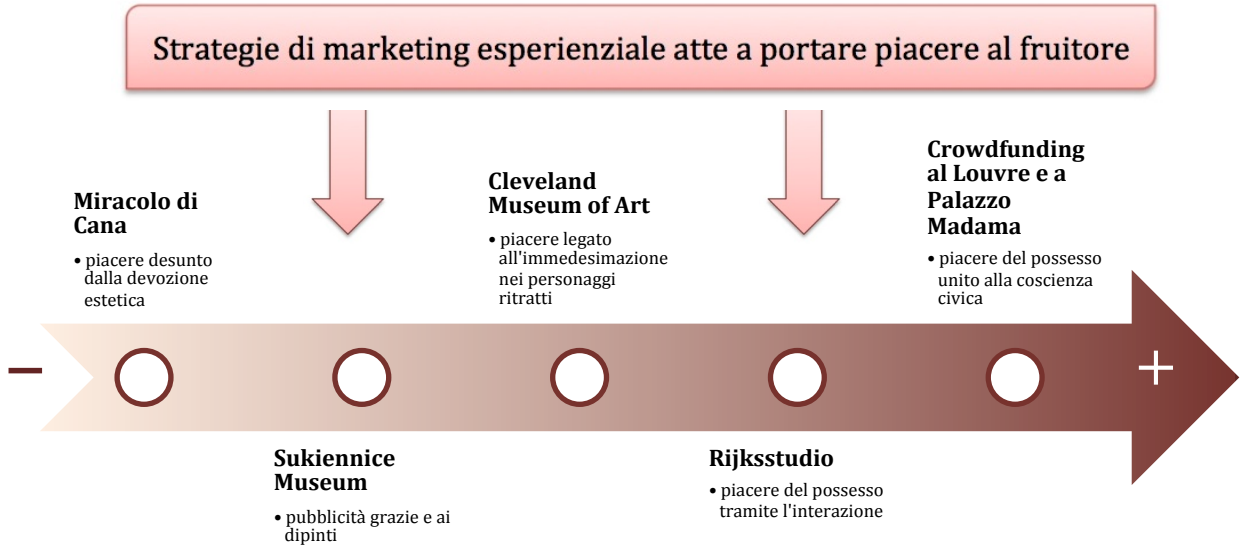

Figura 28 Rappresentazione dell'accrescimento del legame emotivo e di possesso all'avvicinamento dell'applicazione del concetto del period eye.

Man mano che l'azione del period eye cresce d'intensità, (inizialmente solo di riflesso ma procedendo con i casi i suoi effetti diretti si rendono più espliciti) il fruitore si avvicina emotivamente alle collezioni museali, fino a sviluppare un vero e proprio legame affettivo. Come primo caso introduttivo, la Fondazione Cini offre la possibilità di ammirare lo sviluppo dalla tecnica delle period rooms verso quella del period eye, grazie alla quale il visitatore riesce a recuperare il legame con il luogo ma anche con l'opera del Veronese, riacquisendo un piacere devozionale che se non è connesso alla sfera religiosa, lo è a quella estetica. Il

secondo caso dimostra un ribaltamento di prospettiva, dove l'opera diventa da mezzo per promuovere le virtù del suo proprietario, promotrice di se stessa attraverso la cartellonistica. Sembra riprendere fedelmente da Baxandall la strategia del Cleveland Museum of Art, dove l'immedesimazione con i corpi dei personaggi dipinti o scolpiti ricalca le modalità espressive del passato e i suoi stessi obiettivi: aumentare il grado di empatia. L'empatia cresce progressivamente negli ultimi tre casi, dove se nel Rijksstudio l'internauta riesce ad appropriarsi e a modificare le collezioni, incarnando la duplice figura dell'artista/committente, nei casi di crowdfunding il piacere del possesso si accosta a quello della coscienza civica, arrivando dunque ad assumere una veste ancora più ricca e complessa del mecenate del passato. Questo è possibile in quanto ogni istituzione culturale ha utilizzato una strategia di marketing che penetra in modo diverso all'interno del concetto delineato da Baxandall, ma tutte sono collegate a un unico macro-obiettivo: portare piacere al fruitore attraverso la creazione di un legame diretto ed emotivo che susciti un senso di appartenenza a un luogo o a una cultura.

Arrivati alla fine, mi sembra doveroso sottolineare una questione che è emersa a volte fra le righe, altre volte in maniera più eloquente, sull'identità del visitatore. Nelle pagine di questa tesi ho cercato di sottolineare l'emergere del period eye nelle strategie di marketing esperienziale per le istituzioni culturali. Il modo in cui è emerso è probabilmente una conseguenza non pianificata, ma l'esito è stato esattamente quello di riuscire a far percepire l'opera con lo sguardo delle persone per le quali era stata pensata. Un interesse immediato, profondo, della presenza delle opere dal Rinascimento al Neoclassico, scaturito però grazie alla presenza di strumenti a noi contemporanei. Lo sguardo finale del visitatore sarà dunque uno sguardo che si arricchisce anche della propria epoca e delle proprie esperienze, unendosi a quello del passato per formare una consapevolezza di sé e del mondo, passato e presente, che permette di raggiungere l'obiettivo di ogni museo: migliorare le persone tramite l'esperienza culturale che emerge dalle opere della propria collezione. Impostare una strategia sulla ricerca del period eye permette al fruitore di decidere con criteri al tempo stesso emotivi e cognitivi quali sono le migliori offerte culturali dell'*insieme totale*. Tramite la promozione egli arriverà infatti a *conoscere* e quindi a *considerare* velocemente e con criterio l'*insieme prescelto* al fine di arrivare a una *decisione* all'interno di tale categoria (Kotler & Kotler, 2004, p. 149). L'offerta museale grazie alle applicazioni di queste nuove strategie potrebbe soddisfare un duplice bisogno. Dal lato dei visitatori, quello di partecipare a un'esperienza museale in grado di arricchirli, attraverso la partecipazione a un'attività al di fuori dell'abitudinario e capace quindi di produrre felicità nel medio-lungo termine, in quanto

assorbita dal corpo e dalla mente, divenendo così una parte aggiuntiva delle persone, capace di renderle più complete e soddisfatte della loro vita (Vitaliano, 2015). Dall'altro lato, il bisogno dei musei di riconoscersi all'interno di strategie di marketing virtuose e in linea con gli studi dei loro curatori. Grazie all'applicazione di strategie di marketing che affondano le loro radici nel period eye di Baxandall, lo strumento "marketing" apparirebbe meno offensivo ai loro occhi, dato che non sarebbe più inteso come un mezzo in grado di intimorire poiché diminuisce il valore culturale delle collezioni per aumentare le vendite e il numero dei visitatori; ma anzi un espediente tramite il quale è possibile accentuare il significato delle opere in linea con l'aumento della soddisfazione e l'afflusso dei visitatori.

BIBLIOGRAFIA

ADRIAN, E. (1952) *I fondamenti fisiologici della percezione*. Ristampa. Torino: Bollati Boringhieri Editore.

ALEXSANDER, J. (2014) *Digital: Gallery One at the Cleveland Museum of Art*. In: The Museum Journal, vol. 5,. n. 3.

ANDINA, T. (2009) *Confini Sfumati. I problemi dell'arte, le soluzioni della percezione*. Milano: Mimesis.

ANTAL, F. (1960) *La pittura fiorentina e il suo ambiente sociale nel Trecento e nel primo Quattrocento*. Torino: Giulio Einaudi.

ARNHEIM, R. (1974) *Il pensiero visivo*. Torino: Giulio Einaudi.

BAL, M. (2009) Leggere l'Arte? In: PINOTTI, A. & SOMAINI, A. (a cura di) *Teorie dell'immagine: il dibattito contemporaneo*. Milano: Raffaello Cortina Editore, pp. 73-98.

BARILLI. R. (1994) Le generazioni del Quattrocento. In: *Studi in onore di Giulio Carlo Argan*. Firenze: La Nuova Italia, pp. 122- 127.

BARTHES, R. (1980) *La camera chiara. Note sulla fotografia*. Torino: Giulio Einaudi.

BASSETTI, R. (2008) *Contro il Target*. Torino: Bollati Boringhieri Editore.

BATCHELOR, D. (2013) *Chromophobia*. London: Reaktion Book Ltd.

BAUERLEIN, M. (2008) *The dumbest generation: How the digital age stupefies young Americans and jeopardizes our future (or don't trust anyone under 30)*. New York: Penguin Group.

BAXANDALL, M. (1978) *Pittura ed Esperienze Sociali nell'Italia del Quattrocento*. Torino: Giulio Einaudi.

BAXANDALL, M. (1994) *Giotto e gli Umanisti. Gli umanisti osservatori della pittura in Italia e la scoperta della composizione pittorica 1350-1450*. Milano: Jaca Books.

BAXANDALL, M. (1995) *Shadows and enlightenment*. New Haven, CT: Yale University Press.

BAXANDALL, M. (2000) *Forme dell'Intenzione: sulla spiegazione storica delle opere d'arte*. Introduzione di Enrico Castelnuovo. Torino: Giulio Einaudi.

BAXANDALL, M. (2009) *Parole per Immagini. L'arte rinascimentale e la critica*. Torino: Bollati Boringhieri Editore.

BELTING, H. (2009) Immagine, Medium, Corpo. Un nuovo approccio all'iconologia. In: PINOTTI, A. & SOMAINI, A. (a cura di) *Teorie dell'immagine: il dibattito contemporaneo*. Milano: Raffaello Cortina Editore, pp. 73-98.

BELTRAMINI, G. (2007) Palladio e il refettorio del monastero di San Giorgio Maggiore a Venezia. In: PAVANELLO, G. (a cura di*) Il Miracolo di Cana. L'originalità della Ri-produzione. Storia, creazione e riproposizione delle Nozze di Cana di Paolo Veronese per il refettorio palladiano di San Giorgio Maggiore*. Caselle di Sommacampagna: Cierre Edizioni.

BENJAMIN, W. (1991) *L'opera d'arte nell'epoca della sua riproducibilità tecnica*. Torino: Giulio Einaudi.

BINTER, J. (2014) *Unruly Voices in the Museum. Multisensory Engagement with Disquieting Histories*. In Senses & Society, Vol 9, Issue 3, pp. 342-360. London: Bloomsbury Journals.

BOLLO, A. (2013) Il Marketing della Cultura. [Online] Disponibile da: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/bollo_2012.pdf.

BOLLO, A. (2014) Cinquanta sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development. In: *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, pp. 163-177. Milano: Franco Angeli editore.

BOURDIEAU, P. (2005) La genesi sociale dell'occhio. In: *Le regole dell'arte*, pp. 400–409. Milano: il Saggiatore.

CARROLL N. (1998) *A Philosophy of Mass Art*. Oxford: Oxford University Press.

CARÙ A. & COVA B. (2003) *Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation*. In: Recherche et Applications en Marketing (vol. 18, n° 2).

CATONI, M. L. (2005) *Schemata. Comunicazione non verbale nella Grecia Antica*. Pisa: Edizioni della Normale.

CHAN, J. K. L. (2009) *The Consumption of Museum Service Experiences: Benefits and Value of Museum Experiences*. In: Journal of Hospitality Marketing & Management, n° 18, pp.173–196.

CIRRINCIONE A., ESTES Z. & CARU` A. (2014) *The Effect of Ambient Scent on the Experience of Art: Not as Good as It Smells*. In: Psychology and Marketing, (Vol. 31 (8)/ Agosto) pp. 615–627.

CLAIR, J. (2011) La reliquia e la predica. In: Jean Clair, *L'inverno della cultura.* Milano: Skira.

CLARELLI, M. V. M. (2005) *Che cos'è un museo*. Roma: Carrocci editore.

CLASSEN, C. (2014) *Touching the deep past. Thelure of Ancient Bodies in Nineteenth – Century Museums and Culture*. In Senses & Society, Vol 9, Issue 3, pp. 268-283. London: Bloomsbury Journals.

COLBERT, F (2009) *Marketing delle arti e della Cultura*. Seconda edizione italiana. Milano: Rizzoli Etas.

COLLODI, D., CRISCI, F. & MORETTI, A. (2009) Le dimensioni esperienziali e cognitive degli eventi culturali. In: PAIOLA, M & GRANDINETTI, R. (a cura di) *Città in Festival: Nuove esperienze di marketing territoriale*. Venezia: Franco Angeli editore.

COVA, B., GIORDANO, A. & PALLERA, M. (2012) *Marketing non-convenzionale: viral, guerrilla, tribal, societing e i 10 principi fondamentali del marketing postmoderno*. Milano: Gruppo 24 ore.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997) *Finding the flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life.* New York: Basic Books.

CRARY, J. (1999) *Suspension of perception. Attention, spectacle, and modern culture*. Cambridge, MA: MIT Press.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.

CSORDAS, T. (1994). *Embodiment and experience: The existential ground of culture and self*. Cambridge: Cambridge University Press.

DANTO, A. (2007) *La storicità dell'occhio. Un dibattito con Noel Carroll e Mark Rollins*. Roma: Armando editore.

DEWEY, J. (1937) *Art as experience*. New York: Capricorn Books.

DIRSEHAN T. (2011) *Comparison between Holistic Museum Visitors and Utilitarian Museum Visitors*. In: International Journal of Marketing Studies (Vol. 3, N. 4; Novembre).

EIGLIER, P. & LANGEARD, E. (1992) *Il Marketing strategico dei servizi.* Seconda ristampa. Milano: McGraw-Hill.

ELKINS, J. (2009) *Dipinti e lacrime. Storie di gente che ha pianto davanti a un quadro*. Milano: Bruno Mondadori.

ERNST & YOUNG (2014) *AUDITED FINANCIAL STATEMENTS. The Cleveland Museum of Art. Years Ended June 30, 2013 and 2012 With Report of Independent Auditors.*

FERRARI, S. & VELTRI, A. R. (2007) L'approccio esperienziale ai beni culturali come strumento di differenziazione dell'offerta turistica. [Online] Disponibile da: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2007-ferrari_veltri.pdf.

FISH, S. (1980) *Is there a text in this class? The authority of interpretative communities.* London: Harvard University Press.

FLORIDIA, A. (2007) *Il pubblico della Real Galleria attraverso i registri delle mance, in Forestieri in Galleria. Visitatori, direttori e custodi agli Uffizi dal 1769 al 1785*. Firenze: Centro DI, pp. 43 - 81.

FONDAZIONE FIZCARRALDO (2009) *Quali politiche per un pubblico nuovo*. [Online] Disponibile da: http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/nonvadoalmuseo_sintesi.pdf

FREEDBERG, D. (1993) *Il potere delle immagini. Il mondo delle figure: reazioni ed emozioni del pubblico*. Torino: Giulio Einaudi.

FREEDBERG, D. & GALLESE, G. (2009) Movimento, emozione ed empatia nell'esperienza estetica. In: PINOTTI, A. & SOMAINI, A. (a cura di) *Teorie dell'immagine: il dibattito contemporaneo*. Milano: Raffaello Cortina, pp. 331-352.

FRIED, M. (1980) *Absorption and theatricality. Painting and beholder in the age of Diderot*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.

FRIED, M. (1998) *Art and objecthood: essays and reviews*. Chicago: University of Chicago.

GADAMER, H., G. (1976) The historicity of understanding. In: CONNERTON, P. (a cura di) *Critical Sociology, selected readings*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.

GALARDI, S. (2012) *Factum Arte: La copia tra passato e futuro*. Non pubblicata (Tesi Magistrale). Università Ca' Foscari.

GALLESE, V. (2005) *Embodied simulation: From neurons to phenomenal experience*. In: Phenomenology and the Cognitive Sciences, pp. 23–48. Berlino: Springer.

GANASCIA, J. (2013) View and Examples on Hyper-Connectivity. In: *Onlife Initiatives.* European Commision, pp. 50-71.

GASKELL, I. (2004) *Costume, Period Rooms, and Donors: Dangerous Liaisons in the Art Museum*. In: The Antioch Review, Vol. 62, No. 4, The Writing Life (Autumn, 2004), pp. 615-623.

GINZBURG, C. (2000) *Miti Emblemi Spie. Morfologia e Storia*. Torino: Giulio Einaudi.

GOMBRICH E. (2002) *Arte e Illusione. Studio sulla psicologia della rappresentazione pittorica*. Seconda edizione. Londra: Phaidon Press Limited.

GOMBRICH, E., HOCHBERG J. & BLACK M. (1992*) Arte, percezione e realtà*. *Come pensiamo le immagini*.Torino: Giulio Einaudi.

GOMBRICH, E. (1992) La maschera e la faccia: la percezione della fisionomia nella vita e nell'arte. In: *Arte, percezione e realtà*. *Come pensiamo le immagini*. Torino: Giulio Einaudi, pp. 3 – 54.

GOULDING, C. (2000) *The museum environment and the visitor experience*. In: European Journal of Marketing, Vol. 34, Iss 3/4, pp. 261-278.

GREGORY, R. L. (1973) The Counfonded Eye. In: Gregory R. L. & Gombrich E. H. (a cura di), *Illusion in Nature and Art*. Londra: Dukworth, pp. 49-96.

GRISWOLD, W. (2005) *Sociologia della cultura.* Bologna: il Mulino.

HANDY, C. (1995) *The empty raincoat: making sense of the future.* Londra: Arrow Business Books.

HASKELL, F. (1966) *Mecenati e pittori. Studio sui rapporti tra arte e società italiana nell'età barocca*. Firenze: Sansoni editore.

HASKELL, F. (2005) *The political implication of patronage in seventeenth Century Europe.* In: Annali di Critica d'Arte, 1, pp. 375-391.

HASKELL, F. (2008) *La nascita delle mostre: i dipinti degli antichi maestri e l'origine delle esposizioni d'arte*. Milano: Skira.

HERSKOVITS, M. (1955) *Cultural Anthropology*. New York: Knopf.

HIRSCHMAN, E. & HOLBROOK, M. (1982) *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*. In: Journal of Marketing, Vol. 46, No. 3, pp. 92-101.

HIRSCHMAN, E. (1983) *Aesthetics, Ideologies and the Limits of the Marketing Concept*. In: Journal of Marketing, Vol. 47, pp. 45-55.

HOCHBERG, J. (1992) La rappresentazione di cose e persone. In: *Arte, percezione e realtà. Come pensiamo le immagini*. Torino: Giulio Einaudi, pp. 55 – 112.

HOWES, D. (2014) *Introduction to Sensory Museology*. In Senses & Society, Vol 9, Issue 3, pp. 259-267. London: Bloomsbury Journals.

HOOPER-GREENHILL, E. (2000) Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte. In: BODO, S. (a cura di) *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, pp. 1-39.

ICOM**,** Development of the Museum Definition according to ICOM Statutes (1946-2001)

ISAIA, A. (2013) La musica che gira intorno… al museo. [Online] Disponibile da: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/isaia_2013.pdf

JONES, W. E. (2014) *Bansky. L'uomo oltre il muro*. Milano: L'ippocampo.

KESNER L. (2006) *The role of cognitive competence in the art museum experience*. In: Museum Management and Curatorship, (n. 21), pp. 4 -19.

KOTLER, P. (1990) *Al servizio del pubblico. Marketing per amministrazioni pubbliche, ospedali, enti culturali e sociali, partiti politici, associazioni*. Ristampa. Milano: gruppo editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno, Etas S.p.A.

KOTLER, P. & ANDREASEN, A. R. (1996) *Strategic Marketing for Nonprofit Organisations.* 5° edizione. New Jersey: Prentice Hall.

KOTLER, N. & KOTLER, P. (2004) *Marketing nei Musei. Obiettivi, traguardi, risorse.* Seconda edizione. Torino: Biblioteca Einaudi.

KWORTNIK, R.J., ROSS, W.T. (2007) *The Role Of Positive Emotions In Experiental Decisions*. In: International Journal of Research in Marketing, n°24, pp. 324-335.

LANGDALE, A. (1998) *Aspects of the Critical Reception and Intellectual History of Baxandall's Concept of the Period Eye*. Art History, Vol 1, (n. 4/ Dicembre), pp. 479-497.

LANGDALE, A. (1994) *Interview with Michael Baxandall.* In: Journal of Art Historiography, (n. 1/ Dicembre 2009). Berkeley, CA.

LANGER, E. J. (1993) *A mindful education*. In: Educational Phsycologist, Vol. 8, pp. 43-50.

LATHAM, K. F. (2007) *The Poetry of the Museum: A Holistic Model of Numinous Museum Experiences*. In: Museum Management and Curatorship, Vol. 22, N. 3, pp. 247-263.

LEAHY, H. R. (2014) *Incorporating the Period Eye. Spectators at Exhibitions of Exhibitions*. In Senses & Society, Vol 9, Issue 3, pp. 284-295. London: Bloomsbury Journals.

LEIGHTON, D. (2007) *In the frame: investigating the use of mobile phone photography*

in museums. In: International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, pp. 308-319.

LEVIN, I. (2014) Cultural Trends In A Digital Society. In: *Proceedings of TMCE 2014***.** Budapest: I. Horváth, Z. Rusák, pp. 13-22.

MALEVIČ, K (2000) *Suprematismo*. Milano: Abscondita.

MAFFEI, L. & FIORENTINI, A. (2008) *Arte e Cervello*. Seconda edizione. Bologna: Zanichelli.

MANN, S., MOSES, J. & FISHER, M. (2013) *Catching Our Breath: Assessing Digital Technologies for Meaningful Visitor Engagement*. In: Exhibitionist Fall '13, NAME.

MARGARONE, C. (2013b) Palazzo Madama: a social Museum. [Online] Disponibile da: http://www.fizz.it/home/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/margarone_2012_0.pdf.

MARGARONE, C. (2013c) *Crowdfunding a Palazzo Madama. Scelte, strategie, analisi dei risultati.* In: Palazzo Madama, studi e notizie. Anno III, n° 2, 2012-2013. Milano: Silvana Editoriale.

MARTELLI, L. (2014) (a cura di) *Dal Crowdfunding al People Raising. Analisi e riflessioni sulle raccolte culturali italiane*. [Online] Disponibile da: http://www.fitzcarraldo.it/ricerca/pdf/crowdfunding_peopleraising_ricerca.pdf

MARTINI, A. & PES, J. (2015) *La classifica mondiale dei musei più visitati*. In: il Giornale dell'Arte, n° 352. Torino: Umberto Allemandi & Co.

MASLOW, A. H. (1992) *Motivazione e Personalità.* Quarta ristampa. Roma: Armando Editore.

MCLEAN, F. (2000) Costruzione e veicolazione dell'immagine nei musei d'arte: verso nuovi concetti di marketing museale. In: BODO, S. (a cura di) *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*. Torino: Edizioni Fondazione Giovanni Agnelli, pp. 61-80.

MCLUHAN, M. (1997) Environment and anti-environment. In: MCLUHAN, M. & MOOS, M., A. (a cura di) *Media Research: Technology, Art, Communication.* New York: Routledge.

MEECH, P. (2012) Corporate identity and corporate image. In: L'ETANG, J. (a cura di) *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*. London: Routledge, pp. 389- 403.

MITCHELL, W. J. T. (2009) Che cosa vogliono le immagini? In: PINOTTI, A. & SOMAINI, A. (a cura di) *Teorie dell'immagine: il dibattito contemporaneo*. Milano: Raffaello Cortina Editore, pp. 73-98.

MONTE, M. G. (2004) Stabilità nei modelli, variabilità della visone: Gombrich e la percezione fisiognomica. In: BOSEL & all. (a cura di) *L'arte e i linguaggi della percezione. L'eredità di Sir Ernst H. Gombrich*. Milano: Mondandori Electa, pp. 81-98.

MOSCARDO, G. (1996) *Mindful Visitor, Heritage and Tourism*. In Annual of Tourism Research, Vol. 23. N. 2, pp. 379-397.

NEWHAUSER R. G. (2010*) Foreword. The senses in Medieval and Renaissance* Intellectual History. In Senses & Society, Vol 5, Issue 1, pp. 5-9. London: Bloomsbury Journals.

PALFREY, J. & GASSER, U. (2008) *Born Digital: Understanding the first generations of digital natives.* New York: Basic Books.

PASDERA. G (2012) *Il Museo Di Storia Naturale Di Venezia L'evoluzione della museologia e della museografia dalla fondazione ad oggi.* Non pubblicata (Tesi Triennale). Università Ca' Foscari.

PERRY, D. L. (2002) *Profound learning: stories from museums*. In: Educational Technology, 42(2), pp. 21-25.

PETERSON, M. (2009) *Introduction: Re-Mediating Touch*. In: Senses & Society, Vol 4, Issue 2, pp. 129-140. London: Bloomsbury Journals.

PETTEGREE, A. (2015) *L'invenzione delle notizie. Come il mondo arrivò a conoscersi*. Torino: Giulio Einaudi editore.

PINE, J. & GILMORE, J. (1998) *Welcome to the experience economy*. Boston: Harvard Business Review.

PINOTTI, A. & SOMAINI, A. (2009) Introduzione. In: PINOTTI, A. & SOMAINI, A. (a cura di) *Teorie dell'immagine: il dibattito contemporaneo*. Milano: Raffaello Cortina editore, pp. 9-38.

PIRANI, F. (2010) *Che cos'è una mostra d'arte*, Roma: Carocci Editore.

PRONK, M. (2013) *Le Rijksstudio: Ici on peut toucher les oeuvres!* In: BBF01, Le Dossier. T.° 58, N. 5.

QUIVIGER, F. (2010) *The Sensory Word of Italian Renaissance Art*. Londra: Reaktion Books.

RASMUSSEN, M. B. (2012) *A Cross-sensory Approach to Reinassance Painting. The Sensory World of Italian Reinassance Art by Francois Quiviger*. In Senses & Society, Vol 7, Issue 1, pp. 123-126. London: Bloomsbury Journals.

ROGERS, M. R. (1930) *Period Rooms*. In: Bulletinof the City Museum of St. Louis. Vol 15. N. 1. St Louis: St Louis Art Museum.

SCHLEIF, C. (2010) *Afterwords. Making sense of the Middle Ages and Renaisance – During and After*. In Senses & Society, Vol 5, Issue 1, pp. 160-164. London: Bloomsbury Journals.

SCHUBERT, K. (2004) *Museo, storia di un'idea*. *Dalla rivoluzione francese a oggi.* Milano: Il Saggiatore.

SCHUSTERMAN, R. (2000) *Pragmatist aesthetics: living beauty, rethinking art*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.

SCHWARZER, M. (2008*) Literary Devices: Period rooms as Fantasy and Archetype*. In: Curator: The Museum Journal, Volume 51, Issue 4, pp. 355–360. Sam Francisco: California Academy of Science.

SEGALL M., CAMPBELL D. & HERSKOVIT M. (1968) *The Influence of Culture in Visual Perception*. In: Social Perception. Edited by Hans Toch and Clay Smith.

SETTIS, S. (2008) Prefazione. In: MAFFEI, L. & FIORENTINI, A. (a cura di) *Arte e Cervello*. Seconda edizione. Bologna: Zanichelli.

SETTIS, S. (2010) *Artisti e committenti fra Quattro e Cinquecento*. Torino: Piccola Biblioteca Einaudi.

SIKARSKIE, A., G. (2013) *Racing with Kangaroos and Chatting with Paintings: Augmented Reality in Museum Exhibitions*. In: Exhibitionist Fall '13, NAME.

SIMONETTA, M. (2013) Omen sistino. In: *L'enigma di Montefeltro*. Terza Edizione. Milano: Rizzoli BUR Saggi, pp. 233-266.

SMALL, G. & VORGAN, G. (2008) *iBrain: Surviving the technological alteration of the modern mind*. New York: Harper Collins.

SOLIMA, L. (2007) Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca. [Online] Disponibile da:

http://www.fizz.it/home/articoli/2007/75-visitatore-cliente-utilizzatore-nuovi-profili-di-domanda-museale-e-nuove-traiettori.

SPRANZI, A. (2001) *L'Economia dell'arte – una verifica empirica del modello teorico: la "Pala di Urbino" di Piero della Francesca*. Milano: Unicopli-Cuesp.

SUTTON, D. (2010) *Sensing the Past*. In Senses & Society, Vol 5, Issue 3, pp. 394-397. London: Bloomsbury Journals.

TROILO, G. (2014) *Marketing nei settori creativi. Generare valore per il cliente tramite l'esperienza della creatività*. Milano, Torino: Pearson Italia.

TURKLE, S. (2011) *Alone together: Why we expect more from technology and less from each other*. New York: Basic Books.

VAN DE WIEL, P. (a cura di) (2014) *Rijksmuseum Jaarverslag 2013*.

VARGO, S. & LUSCH, R. (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

VAUGHAN, R. (2001) *Images of a museum*. In: Museum Management and Curatorship, vol.19, n.3, pp. 253- 268.

ZEKI, S. (2003) *La visione dall'interno. Arte e cervello*. Torino: Bollati Boringheri Editore.

SITOGRAFIA

ALEKANDER, J., BARTON, J. & GOESER, C. (2013*) MW2013: Museums and the Web 2013. The annual conference of Museums and the Web | April 17-20, 2013 | Portland, OR, USA*. [Online] Disponibile da: http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/transforming-the-art-museum-experience-gallery-one-2/ [Accesso: 15/04/2015].

ALOIS, J. (2012) *Crowdfunding : the Louvre launches a new operation*. [Online] Disponibile da: http://www.crowdfundinsider.com/2012/10/3082-crowdfunding-the-louvre-launches-a- new-operation/ [Accesso: 20/04/2015].

AMISDULOUVRE.FR (2015) *Tous mécènes! Plus d'1 million d'euros réunis pour contribuer à l'acquisition de la Table de Teschen dite Table de Breteuil*. [Online] Disponibile da: http://www.amisdulouvre.fr/pdf/tous-mecenes_table-de-Teschen.pdf

ARTE.IT (2013) *Massimo d'Azeglio. Natura morta con fiori e oggetti*. [Online] Disponibile da: http://www.arte.it/calendario-arte/torino/mostra-massimo-d-azeglio-natura-morta-con-fiori-e-oggetti-3020 [Accesso: 30/04/2015].

ATF (2015) *L'Assemblée vote la fin des publicité géantes sur les monuments classés***.** [Online] Disponibile da: http://www.liberation.fr/economie/2015/03/19/l-assemblee-vote-la-fin-des-publicite-geantes-sur-les-monuments-classes_1224378 [Accesso: 22/03/2015].

BARBOTTI, I (2013) *#CupForFund Palazzo Madama Torino, Instagramers per il crowdfunding*. [Online] Disponibile da: https://www.google.it/search?q=crowdfunding+palazzo+madama&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=XmcvVf29CsWpsAH_5YGoBQ [Accesso: 11/04/2015].

BRENNER, J. (2013, June 6). *Pew Internet: Mobile. Pew Internet and American Life Project*. [Online] Disponibile da: http://pewinternet.org/Commentary/2012/ February/Pew-Internet-Mobile.aspx.

BUSSOLINO, E. (2013) *A Torino il primo caso di Crowdfunding museale*. [Online] Disponibile da: http://www.mole24.it/2013/06/18/a-torino-il-primo-caso-di-crowdfunding-museale/ [Accesso: 28/04/2015].

CASANOVA, M (2014*) "La Primavera" E "La Nascita Della Venere" Tornano Alla Villa Medicea Di Castello*. [Online] Disponibile da: http://www.artmarketingmanagement.com/index.php/2014/05/29/the-spring-and-the-birth-of-venus-came-back-in-the-medicis-villa-of-castello/?lang=it [Accesso: 11/03/2015].

CHIUSI, F. (2014) *Un web per tutti o per pochi? Cosa dice il Web Index 2014-15*. [Online] Disponibile da: http://www.wired.it/internet/web/2014/12/12/web-per-tutti-per-pochi-dice-web-index-2014-15/ [Accesso: 28/04/2015].

GORGELS, P. (2013) *Make Your Own Masterpiece!* In: Museums and the Web 2013, N. Proctor & R. Cherry (eds). Silver Spring, MD: Museums and the Web. [Online] Disponibile da: http://mw2013.museumsandtheweb.com/paper/rijksstudio-make-your-own-masterpiece/ [Accesso: 15/04/2015].

HURST, S. (2014) *Famed Museum Louvre Launches Crowdfunding Campaign to Purchase 18th Century Jeweled Table*. [Online] Disponibile da: http://www.crowdfundinsider.com/2014/10/52271-famed-museum-louvre-launches-crowdfunding-campaign-purchase-18th-century- jeweled-table/ [Accesso: 22/04/2015].

MADONNA, A. D. (2013) *Un caso di successo nel crowdfunding: Palazzo Madama a Torino*. [Online] Disponibile da: http://www.marketingculturale.org/un-caso-di-successo-nel-crowdfunding-palazzo-madama-a- torino/ [Accesso: 18/04/2015].

MARGARONE, C. (2013a) *Crowdfunding per il servizio d'Azeglio: appunti sulla strategia per le reti sociali.* [Online] Disponibile da: http://www.palazzomadamatorino.it/blog/?p=723 [Accesso: 20/04/2015].

MARGARONE, C. (2013d) *Crowdfunding e musei: alcuni esempi*. [Online] Disponibile da: http://www.palazzomadamatorino.it/blog/?p=671 [Accesso: 28/04/2015].

MARGARONE, C. (2013e) *Acquista con noi un pezzo di storia*. [Online] Disponibile da http://www.slideshare.net/carlottamargarone/acquista-con-noi-un-pezzo-di-storia-per-to-crowd [Accesso 02/05/2015].

MUÑOZ-ALONSO, L. (2014) *Can Crowdfunding Save French Museums?* [Online] Disponibile da: https://news.artnet.com/in-brief/can-crowdfunding-save-french-museums-125831 [Accesso: 23/04/2015].

PALAZZOMADAMATORINO.IT (2013) *Servizio da tè, da caffè e da cioccolata con stemma Taparelli*. [Online] Disponibile da: http://www.palazzomadamatorino.it/pagina3.php?id_pagina=686 [Accesso 29/04/2015].

PALAZZOMADAMATORINO.IT (N.D.) *Acquista con noi un pezzo di storia*. [Online] Disponibile da: http://www.palazzomadamatorino.it/crowdfunding/ [Accesso 30/04/2015].

PASDERA, G. (2013a) *Education Or Entertainment? The Cleveland Museum Of Art, A New Way To Play With Museums*. [Online] Disponibile da: www.artmarketingmanagement.com/index.php/2013/11/07/education-or-entertainment-the-cleveland-museum-of-art-a-new-way-to-play-with-museums/ [Accesso: 20/04/2015].

PASDERA, G. (2013b) *Marketing Between Art And Science. How Science Museums Could Offer A New Vision For Art Museums*. [Online] Disponibile da: www.artmarketingmanagement.com/index.php/2013/12/05/marketing-between-art-and-science-how-science-museums-could-offer-a-new-vision-for-art-museums/

PASDERA, G. (2014) *I Finanziamenti Dal Basso Puntano In Alto*. [Online] Disponibile da: http://www.artmarketingmanagement.com/index.php/2014/05/06/crowd-funding-exploring-a-new-era-of-fundraising-through-palazzo-madamas-case-in-turin/?lang=it [Accesso: 10/04/2015].

POUILLY, T. (2012) *Tous mécènes! Quand le musée du Louvre se finance par le crowdfunding.* [Online] Disponibile da: http://www.rslnmag.fr/post/2012/11/30/Tous-mecenes-!-Quand-le-musee-du-Louvre-se-finance-par-le-crowdfunding.aspx [Accesso: 23/04/2015].

PROPOSIZIONE.COM (2014) *Il Louvre e Le Tre Grazie*. [Online] Disponibile da: http://www.proposizione.com/it/blog/crowdfunding/il-louvre-e-le-tre-grazie [Accesso: 25/04/2015].

RIJKSMUSEUM.NL (2015) *Rijksstudio Award 2015*. [Online] Disponibile da: https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award [Accesso: 24/04/2015].

RIJKSMUSEUM.NL (2014) *Rijksmuseum sees record attendance in 2014*. [Online] Disponibile da: https://www.rijksmuseum.nl/en/press/press-releases/rijksmuseum-sees-record-attendance-in- 2014 [Accesso: 24/04/2015].

RIJKSMUSEUM.NL (2013) *Rijksmuseum opening year breaks all records*. [Online] Disponibile da: https://www.rijksmuseum.nl/en/press/press-releases/rijksmuseum-opening-year-breaks-all-records [Accesso: 23/04/2015].

RIJKSMUSEUM.NL (n.d) *Master Matcher*. [Online] Disponibile da: https://www.rijksmuseum.nl/en/mastermatcher [Accesso: 29/04/2015]

SANFELICE, L. (2013) *Un milione per la Nike. Forte partecipazione dei visitatori stranieri*. [Online] Disponibile da: http://www.arte.it/notizie/italia/un-milione-per-la-nike-9053 2014 [Accesso: 25/04/2015].

SBARBATI, S (2014) *The development of the Museum Experience: Cleveland's Gallery One*. [Online] Disponibile da: http://www.creativeheritage.eu/4812.html?&tx_ttnews%5Btt_news%5D=7225&tx_ttnews%5BbackPid%5D=4799&cH ash=8a81373c4876f1625ad25328b97605ab [Accesso: 02/04/2015].

TESTA, G. (2015) *Il Rijksmuseum vince il premio Emya 2015 come miglior museo europeo dell'anno. Una menzione speciale anche al Muse di Trento.* [Online] Disponibile da: http://www.exibart.com/notizia.asp?IDNotizia=45776&IDCategoria=204 [Accesso: 19/05/2015].

VITALIANO, A. (2015) *Volete essere felici? Comprate esperienze, non cose*. [Online] Disponibile da: http://www.wired.it/play/cultura/2015/04/28/segreto-felicita-sta-nellesperienza-non-nel-possesso/?utm_source=facebook.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired

WORLDWIDE, L., B. (2011) *Sukiennice "Secrets behind paintings"*. [Online] Disponibile da: https://www.youtube.com/watch?v=JNY-ogBkt4Q [Accesso: 10/04/2015].

ZANIBELLATO, F (2012) *Sukiennice Museum Case Study: The Perfect Audience Development Strategy*. [Online] Disponibile da: www.artmarketingmanagement.com/index.php/2013/07/03/sukiennice-museum-case-study-the-perfect-audience-development-strategy/ [Accesso: 10/04/2015].

ZANIBELLATO, F. (2014) *Prosumerismo E Webmarketing Al Museo: Il Caso Rijksstudio*. [Online] Disponibile da: http://www.artmarketingmanagement.com/index.php/2014/03/25/prosumerism-and-webmarketing-at-the-museum-rijksstudios-case-history/?lang=it [Accesso: 21/04/2015].

ZANIBELLATO, F. (2013) *The Museum And Spotify: Palazzo Madama Museum In Torino.* [Online] Disponibile da: http://www.artmarketingmanagement.com/index.php/2013/10/31/the-museum-and-spotify-palazzo-madama-museum-in-torino/ [Accesso: 02/05/2015].

APPENDICE

Intervista della laureanda Giulia Pasdera al dott. Emilio Quintè.

P: Può introdurre brevemente com'è nata l'idea di ricreare il dipinto delle Nozze di Cana di Paolo Veronese?

Q: Attraverso i dialoghi di San Giorgio, nei quali Bruno Latour consigliò la creazione di un facsimile per lenire la perdita causata dalla dislocazione del dipinto dal refettorio benedettino al Louvre. Il progetto è nato dal desiderio di ritrovare la magia del luogo, nel cercare di ricostruirne l'identità. La prima prova fu fatta nel 2005, dove si mise al posto del dipinto una semplice copia: il pubblico reagì come si reagisce a una curiosità, ma alla fine non emozionava e non funzionava. Fu allora che si decise di avanzare una proposta più audace.

P: Com'è avvenuta l'operazione?

Q: È un'iniziativa composta da più fasi che sono avvenute in diversi luoghi: prima Parigi, poi Madrid e infine Venezia. Le prime fasi sono quelle che hanno richiesto una partecipazione maggiormente tecnologica, mentre invece verso la fine la componete artigianale si è rivelata fondamentale. Tale progetto ha permesso di mostrare come la tecnologia possa aiutare l'arte e la sua fruizione.

P: Qual è stato l'impatto degli addetti al lavoro non appena posta nel refettorio Palladiano?

Q: Gli addetti ai lavori ancora si son emozionati molto e ancora si emozionano. Un altro momento molto avvincente è stato quando abbiamo visto a Madrid i primi pannelli: lì abbiamo realizzato l'importanza del progetto che stavamo portando a termine e ci siamo profondamente emozionati.

P: Com'è stata svolta la comunicazione e la promozione?

Q: La comunicazione è partita dopo l'apertura al pubblico, in quanto avevamo deciso di costruire una campagna promozionale quasi segreta per mantenere l'alone di mistero, l'atmosfera di élite, anche perché volevamo rivivere un'esperienza non attirare direttamente il pubblico: si potrebbe dire che quello è stato un elemento consecutivo ma secondario. L'elemento comunicativo più potente è stato il passaparola, anche perché sarebbe stato difficile da comunicare non come semplice copia attraverso altri strumenti di comunicazione.

Il rapporto con i media è stato molto importante per la promozione e la divulgazione dell'evento: ad esempio, l'articolo di Repubblica a prima pagina ha aiutato per far avvicinare il grande pubblico.

P: Oltre al ricorso ai media, si sono svolte altre azioni per promuovere l'iniziativa? Ad esempio, si sono creati legami virtuosi coinvolgendo delle mostre?

Q: Si, nel 2009 è stata realizzata la mostra "Le Nozze di Cana di Paolo Veronese: una visione di Peter Greenaway" e anche se piccola, è stata molto apprezzata. In verità si trattava di un'appendice didattica alla vera mostra che era il facsimile delle Nozze di Cana.

P: Com'è stata accolta dal pubblico?

Q: Il pubblico ha applaudito, era emozionato, quasi commosso. L'ambiente regala un tipo di fruizione completamente diversa e decisamente migliore rispetto a quella del Louvre, e molti non si aspettavano di provare delle sensazioni maggiori davanti al facsimile rispetto all'originale. La cosa forse più curiosa, è che se il dipinto originale tornasse qui, si perderebbe l'atmosfera del luogo: si dovrebbe infatti alterare lo spazio e adeguarlo alle necessità conservative.

P: E' possibile sapere quante persone sono attratte da questo tipo di iniziativa, e che quindi vengono a San Giorgio proprio per poter fruire l'opera nel suo contesto originario, anche se il dipinto è una copia?

Q: Sono molte le persone che sono incuriosite e attratte nel vedere un'opera nel suo contesto originario, soprattutto nel momento in cui tale opera è il risultato della combinazione di lavoro artigianale e tecnologico per la riproduzione dell'originale. Alcuni vengono a San Giorgio per vedere espressamente il "Miracolo di Cana", ma è difficile quantificare esattamente il numero in quanto la visita al monastero comprende anche altri luoghi e il refettorio non può essere visitato singolarmente. Comunque avere a San Giorgio il facsimile di Veronese non ha vertiginosamente alzato il numero di visite.

P: Pensa che lo slogan "un dipinto più vero del vero" abbia aiutato a incrementare il numero di visitatori e di sponsor?

Q: In verità non è stato per nulla facile riuscire a reperire i fondi, anche se lo slogan probabilmente è servito a incuriosire i possibili sponsor sul nostro progetto.

P: Il reperire i fondi per l'iniziativa è stato semplice o complesso?

Q: È stato molto complesso perché era difficile comunicare l'importanza del progetto, e quindi il rischio percepito dai possibili sponsor era quello di associare il proprio nome alla realizzazione di un falso. Ma la visibilità che alla fine hanno ottenuto gli sponsor è stata molto ampia, riuscendo ad avere un vantaggio maggiore rispetto a quanto versato. Fortunatamente Adam Lowe ha accettato di eseguire il progetto per un compenso sostenibile in quanto in quel momento ricercava legittimazione sul piano culturale-scientifico.

P: Quanto ha pesato il ruolo del Louvre nella realizzazione della copia?

Q: Non molto, nel senso che ci hanno permesso l'accesso alle sale a determinate condizioni, ma la loro partecipazione non è andata oltre. Probabilmente non avevano compreso bene la portata dell'iniziativa, credendo che avremmo riprodotto una semplice copia: forse se l'avessero capito, non ce l'avrebbero permesso.