

# Pubblici potenziali e museo. Ricerca, analisi, sviluppo progettuale. L'opportunità di ValoreMuseo

Elena Facchino

Museo Paleontologico, Accademia Valdarnese del Poggio, Via Poggio Bracciolini, 36/40. I-52025 Montevarchi (AR).  
 E-mail: direzione@accademiadelpoggio.it

## RIASSUNTO

Laudience development (AD) costituisce una delle sfide più ambiziose e necessarie dell'attuale panorama museale. Dalla consapevolezza di quanto oggi sia importante chiedersi come sviluppare i vari tipi di pubblico dipende la capacità di incidere nello sviluppo della società in modo più generale. L'AD determina economie, che possono tradursi in introiti maggiori perché aumentano i visitatori, ma anche in contributi misurabili attraverso la partecipazione e il coinvolgimento progettuale, lo scambio di idee e la realizzazione di rapporti umani. Perché anche i musei sono fatti di persone, che, a vario titolo, ne varcano la soglia.

Parole chiave:

pubblici potenziali, audience development.

## ABSTRACT

*Potential public and museum. Research, analysis, project development. The opportunity of ValoreMuseo*

*Audience development is one of the most ambitious yet necessary challenges of the current museum scene. From the awareness of how important it is today to ask how to develop the various types of public depends on the ability to affect society's development in a more general way. The AD determines economies, which can be transformed into larger revenues because the number of visitors increase, but also in measurable contributions through participation and project involvement, and the exchange of ideas and the realization of human relationships. Because even museums are made up of people, which, in various ways, walk through the door.*

Key words:

*potential audiences, audience development.*

## I VISITATORI NEL TRIENNIO 2015-2017

Il Museo di Montevarchi ha riaperto al pubblico a dicembre 2014, dopo quasi sette anni di chiusura per restauro strutturale.

L'aspettativa era molto alta, data la pregressa conoscenza del precedente allestimento da parte di quasi tutta la comunità del territorio. Questo si spiega perché intere generazioni hanno visitato le vecchie sale durante il percorso scolastico e quindi l'esperienza ha segnato i ricordi di molti, che al momento della riapertura erano impazienti di rivedere sale e fossili.

Il 2015 quindi è stato un anno di grandi numeri, come avviene tipicamente a ridosso delle inaugurazioni. Dai dati risultano infatti 4679 biglietti pagati, con una stima dei visitatori totali pari a circa 10.000, composti da: scuole in prevalenza (tra gennaio e maggio), poi adulti e famiglie, infine visitatori generici con ingresso ridotto. Molti anche gli omaggi, frutto della partecipazione agli eventi, dei bambini che entrano gratuitamente con i genitori che pagano il biglietto famiglia, o dei gruppi istituzionali.

Nel 2016 si registra un calo fisiologico, che sposta i

numeri verso valori più verosimili: 3024 biglietti pagati e una stima totale di 4880 visitatori, compresi gli omaggi. Si conferma la prevalenza delle scuole e delle famiglie.

Infine il 2017, con un nuovo aumento di visitatori, parzialmente misurato al 30 settembre ma comunque già evidente. I numeri parlano di 3688 biglietti pagati e una stima di visitatori pari a 4200 circa. Si conferma che il pubblico centrale del Museo è quello delle scuole e delle famiglie.

## GLI STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DEI VISITATORI E IL CUSTOMER SATISFACTION

Lo strumento che il Museo Paleontologico di Montevarchi ha adottato per il monitoraggio dei visitatori dal momento della riapertura al pubblico (dicembre 2014) è un gestionale informatico su cui è registrata la vendita di biglietti e degli oggetti presenti nel museum shop in maniera capillare. Questo naturalmente permette di avere dati molto precisi e comparabili, potenzialmente

utili a pianificare con consapevolezza orari di apertura, rivedere la politica dei prezzi o effettuare scelte di merchandising.

Oltre all'uso del gestionale, il Museo effettua naturalmente un costante monitoraggio sul customer satisfaction, tramite questionari di gradimento diversificati per lingua (italiano e inglese) ma anche per target (docenti in occasione di visite scolastiche, genitori e bambini in occasione di campi extrascolastici, visitatori generici), di cui vengono fatti report stagionali e un report riepilogativo annuale inviato alla Regione Toscana in base all'obbligo previsto per i musei la cui rilevanza culturale è riconosciuta.

All'analisi quantitativa si aggiunge quella qualitativa con i docenti. Alla fine di ogni anno scolastico, infatti, si effettuano focus group con i docenti che hanno partecipato alle attività educative, con lo scopo di affrontare criticità e punti di forza in vista dell'elaborazione del successivo catalogo dell'offerta formativa. Tale azione risponde anche al valore della partecipazione che fa parte dell'identità istituzionale da oltre due secoli.

## LE CRITICITÀ

Anche il Paleontologico di Montevarchi fa i conti con diversi fattori critici, trasversalmente condivisi da molti musei, al di là della natura giuridica: primo fra tutti il fattore "tempo". All'insufficienza del personale, costantemente oberato e spesso schiacciato dagli aspetti amministrativi, si aggiunge una scarsa formazione in

materia di audience development; questo ha impedito nel triennio 2015-2017 di dedicare tempo e lucidità adeguati all'analisi dei dati, e in particolare all'approfondimento dei visitatori generici. Più facile, invece, è stato analizzare i dati relativi alle attività educative (campi extrascolastici e attività didattiche delle scuole), circoscritti nel tempo e nelle tematiche.

Stando così le cose è stato possibile mettere in campo azioni di miglioramento solo sul singolo segmento dei servizi educativi, rimandando una analisi più mirata sui visitatori generici e potenziali a quando la disponibilità e competenza del personale sarebbero state più idonee. Tra i pubblici potenziali si segnalano di certo i turisti, gli over 65, gli under 35, i pubblici speciali delle disabilità e della diversità culturale.

## L'OPPORTUNITÀ DEL PROGETTO VALOREMUSEO DELLA FONDAZIONE CASSA DI RISPARMIO DI FIRENZE

All'inizio del 2017 la Fondazione Cassa di Risparmio di Firenze, in collaborazione con la Regione Toscana e con la consulenza di ICOM e della Fondazione Fitzcarraldo, ha pubblicato il bando ValoreMuseo, con lo scopo di mettere in contatto 12 musei dagli alti standard qualitativi con 12 giovani professionisti del mondo del management culturale.

La finalità è stata quella di avviare percorsi di ricerca e analisi di dati su pubblici potenziali, nell'ambito quindi del più ampio audience development, mettendo insieme competenze e potenzialità. I musei selezionati



Fig. 1. *Mammuthus meridionalis* all'ingresso del Museo Paleontologico

sono di natura giuridica, tematica, dimensioni, gestioni e territori molto diversi tra di loro. Ciò nonostante sono tutti accomunati dalla stessa esigenza: acquisire un metodo e applicarlo per aumentare, certo, i numeri ma soprattutto il rapporto con il pubblico. Anche il Museo Paleontologico di Montevarchi rientra tra i 12 musei selezionati nell'ambito del progetto (fig. 1).

A seguito della scelta dei musei e dei professionisti, il progetto ha previsto un efficace percorso di formazione condiviso, in modo da permettere ai soggetti coinvolti di avere un minimo comune denominatore dato dalla formazione di base sull'AD offerta da ICOM e Fitzcarraldo.

Solo dopo la formazione i professionisti sono stati destinati ai singoli musei, ed è così partita la fase di lavoro concreto in residenza (maggio-novembre 2017). Per la realtà montevarchina le indagini sono state svolte dal dott. Alessandro Neri.

## OBIETTIVI E METODOLOGIE

L'obiettivo che il Paleontologico si è posto è stato l'analisi di alcuni pubblici potenziali ritenuti particolarmente prioritari: i turisti, gli over 65 e il mondo delle disabilità.

Per ognuno di essi si è partiti dall'analisi del contesto, per poi passare all'analisi dei dati interni; successivamente sono stati elaborati gli output necessari al rilevamento dei rispettivi dati, a cui infine sta seguendo l'analisi (ottobre 2017). Al termine del percorso di ricerca e analisi (novembre-dicembre 2017) saranno pianificate le azioni necessarie al miglioramento dei servizi utili a intercettare i pubblici potenziali presi in esame.

Gli output messi in campo sono sia quantitativi che qualitativi. Tra i primi rientrano i questionari di gradimento appositamente rielaborati o progettati (Fig. 2); tra i secondi i focus group e le interviste.

Uno degli aspetti strategici che maggiormente costituiscono un valore aggiunto al progetto è di certo il coinvolgimento del personale e dei volontari del Museo nelle varie fasi, tramite briefing e visite ad altre realtà museali. Il personale sta quindi accrescendo le proprie competenze e acquisendo un metodo che potrà applicare anche successivamente alla fine del progetto e della permanenza del dott. Neri in residenza.

## IL PUBBLICO POTENZIALE DEI TURISTI

Il Valdarno Superiore ha una forte presenza turistica, specie olandese e tedesca, dovuta alla vicinanza a grandi città d'arte come Firenze e Siena e a prezzi più competitivi rispetto al vicino Chianti. Si aggiunge inoltre il potere attrattore dell'enogastronomia e della moda. Eppure proprio durante la stagione turistica il Museo ha registrato nel triennio 2015-2017 un calo drastico dei visitatori, che si spiega naturalmente con il termine dell'anno scolastico e con il calo delle presenze da

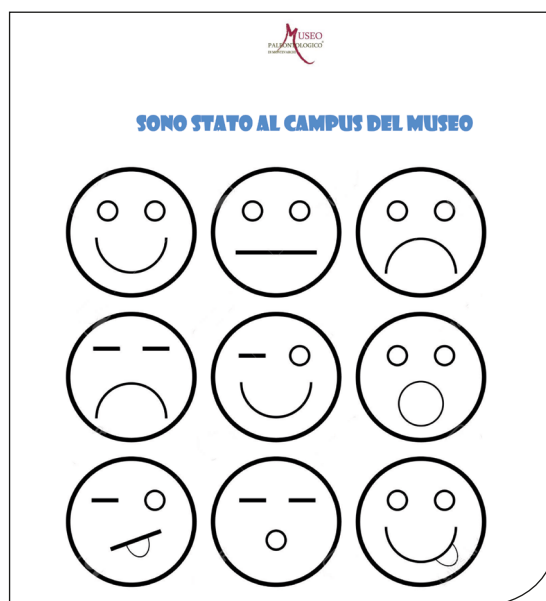


Fig. 2. Questionari di gradimento somministrati ai bambini che partecipano alle attività educative.

parte delle famiglie, che durante le domeniche estive dirottano il loro interesse verso altre destinazioni. Nello stesso tempo si registra una scarsa presenza di turisti in visita.

L'analisi del contesto ha quindi valutato i dati ISTAT e i dati del Centro Studi Turistici di Firenze sulle presenze turistiche nel territorio e portato a una mappatura delle strutture ricettive in Valdarno.

L'analisi dei dati interni ha invece studiato i dati di affluenza estiva, con particolare attenzione a orari e giorni della settimana, e verificato l'impatto dei servizi offerti ai turisti durante gli anni 2015 e 2016.

In linea con l'approccio partecipativo che contraddistingue le azioni del Museo di Montevarchi, il focus group è stato uno degli output individuati da subito per l'indagine.

Lo studio del pubblico dei turisti ha coinvolto intanto la base sociale: è stato organizzato infatti un FG con i soci dell'Accademia titolari di strutture ricettive e uno con gli altri musei cittadini ed esteso a tutte le strutture ricettive del territorio. Dagli incontri sono emerse criticità (scarsa comunicazione, problemi di spostamento dalle strutture, scarsità di interesse per il territorio a favore delle città d'arte, assenza del Museo dagli strumenti utili alla fase di programmazione del viaggio) e idee significative e facilmente attuabili (scontistiche sui biglietti, visite guidate esclusive per i clienti).

Sul piano quantitativo, invece, i questionari già presenti nel Museo per i visitatori generici sono stati rivisti inserendo domande mirate a capire la conoscenza e la percezione degli aspetti culturali del Valdarno, la visibilità del Museo all'estero e sollecitare desiderata. È stata inoltre aggiunta una terza lingua di traduzione, il tedesco.

In linea invece con la volontà del Paleontologico di uscire dalla propria sede e andare incontro al pubblico, si è previsto di sottoporre questionari anche ai clienti di tre diverse tipologie di strutture ricettive: un hotel, un agriturismo e un camping.

In particolare, l'esperienza nel camping è stata gestita con la presenza fisica degli operatori del Museo all'interno della struttura, in orari adatti a intercettare il maggior numero possibile di persone e come occasione, oltre che di indagine, anche di promozione del Museo.

I dati delle indagini sono in fase di studio (ottobre 2017); al termine dell'analisi i risultati permetteranno di avere un quadro più chiaro e consapevole del punto di vista dei gestori delle strutture ricettive e delle possibili sinergie attuabili per meglio promuovere il territorio e la sua economia. Ma restituiranno anche il punto di vista e le aspettative dei turisti verso il Valdarno Superiore in generale e verso il Museo in particolare.

## IL PUBBLICO POTENZIALE DEGLI OVER 65

Per il pubblico degli over 65 si è scelto di concentrarsi in particolare sul potenziale delle università dell'età libera, intorno alle quali si aggregano persone già sensibili e vicine al mondo dei musei e della cultura più in generale. Questo, se da un lato esclude tanta parte del pubblico potenziale degli ultrasessantacinquenni, dall'altro permette di indagare quella parte di pubblico su cui si registra un maggiore potenziale economico. Si sono censite quindi le realtà più attive del territorio toscano e selezionate quelle verso cui rivolgere gli output individuati.

Sono stati analizzati anche i dati interni, che hanno restituito una scarsa presenza di over 65, individuati in maniera piuttosto parziale tramite l'analisi dei questionari di gradimento.

Per le indagini qualitative ci si è avvalsi anche in questo caso dei Focus Group con gli staff delle università disponibili; a ottobre 2017 non tutte le università invitate hanno ancora espresso la loro disponibilità e i FG sono ancora da realizzare. L'obiettivo degli incontri è quello di fare emergere il livello di interesse e conoscenza del territorio del Valdarno Superiore in primo luogo, ma anche quali possono essere le aspettative di servizi e i desiderata da poter soddisfare attraverso il Museo Paleontologico.

La certezza è che ci siano delle potenziali sinergie attuabili per promuovere servizi (come visite guidate, percorsi tematici...) mirati alle esigenze didattiche di realtà formative come quelle oggetto dell'indagine.

## I PUBBLICI SPECIALI

Nel Museo Paleontologico di Montevarchi, se da un lato attualmente le barriere architettoniche sono abbattute in maniera completa, dall'altro altri elementi

dell'accessibilità fisica (ad esempio per non vedenti e ipovedenti) sono molto limitati. E così per l'accessibilità cognitiva.

Dalla convinzione che i musei hanno il dovere morale di permettere a chiunque di poterne godere è nata l'esigenza di individuare azioni e servizi in grado di estenderne il più possibile la possibilità di fruizione.

Il lavoro sui pubblici speciali si è concentrato principalmente sul censimento a livello territoriale e toscano dei servizi che i musei offrono per migliorare la loro accessibilità rispetto alle disabilità fisiche e cognitive. L'analisi del contesto ha portato a comprendere come sul territorio solo pochissime realtà rispondano a questa esigenza (in particolare Alzheimer e problemi visivi) e quindi molto ci sia da fare.

Sul fronte interno, invece, nel triennio 2015-2017 sono state effettuate visite da parte di gruppi di disabili accompagnati, ma gestite in autonomia e quindi senza possibilità di feedback.

Le azioni da mettere in campo (da novembre 2017) saranno di certo Focus Group con specialisti, con il personale dei servizi sociali e della ASL, con i referenti delle associazioni che lavorano con le disabilità, ma anche con le famiglie e le associazioni che le rappresentano.

L'obiettivo dovrà essere quello di comprendere in maniera condivisa quali azioni mettere in campo, per quali problematiche, con quali strumenti.

## IL PIANO DI MARKETING

Il termine delle analisi sui tre pubblici potenziali indagati coinciderà con una sintesi delle criticità e dei punti di forza e soprattutto con l'elaborazione (dicembre 2017) di un piano di azioni da concretizzare nel tempo, frutto di una analisi metodologicamente corretta e pensato per migliorare i servizi in base ad azioni di ascolto e interpretazione.

L'offerta culturale del Museo si potrà basare, così, sulle reali esigenze e sulle aspettative dei pubblici indagati, e avere quindi una maggiore efficacia.

La sostenibilità delle azioni future sarà resa più certa dall'acquisizione di metodi di monitoraggio e di nuove competenze interne, dall'elaborazione di strumenti adottabili anche a progetto concluso e dall'avvio di network tematici.

Progetti come quello di ValoreMuseo, innovativi e formativi, sono per i musei occasioni preziosissime di sviluppo e crescita: economica, perché mirano a incrementare gli ingressi, e morale, perché incrementano la partecipazione e l'ascolto, e quindi permettono ai musei di lavorare sull'audience development come elemento di contatto per una crescita culturale della collettività e individuale.

C'è però un presupposto perché questo avvenga: la disponibilità dei musei a mettere in discussione le priorità, per poter pianificare le proprie azioni secondo logiche diverse eppure necessarie.