

PhD thesis abstract

Museum marketing and communication in historical and museological perspective: three cases of science and technology museums

Candidate: Francesca Gobbo

Tutor: Prof. Mara Cerquetti

Co-tutor: Prof. Martina Pantarotto

The research investigates the historical evolution of marketing and communication strategies in museums, with a focus on science and technology museums. Contrary to prevailing notions of marketing and communication as foreign elements imposed on a reluctant museum environment, this research contextualises these practices within the broader history and social role of museums. Through in-depth analysis, it reveals how changes in museums' social roles, from elitist institutions to public services aimed at cultural heritage valorisation and transmission, have shaped their approach to marketing and communication.

Science and technology museums emerge as early adopters of promotional practices, influenced by their proximity to industrial realities and the need for education and propaganda. Through detailed case studies of three major European museums (Deutsches Museum in Munich, Technisches Museum in Vienna and National Museum of Science and Technology Leonardo da Vinci in Milan), this research traces the history of their communication and attraction strategies, highlighting initial approaches and subsequent changes over time through the analysis of archival materials. Interviews and analysis of online and offline strategies provide insights into contemporary strategies and future perspectives.

Future research directions include further exploration of different museum types and global contexts, as well as assessing the impact of communication and marketing strategies on institutional outcomes. However, challenges remain in accessing historical sources, with many museums lacking proper historical documentation of their communication activities.

This thesis aims to contribute to a deeper understanding of the historical evolution of museum marketing and communication, advocating for a museological perspective that recognises these practices as intrinsic to museums' evolving social roles.

Keywords: museum marketing, museum communication, museology, museum history, social role of the museum, science and technology museums.

Francesca Gobbo



DOTTORATO DI RICERCA IN MEDIUM E MEDIALITÀ - XXXVI CICLO

COORDINATORE: **Prof.ssa LUCIA BERTOLINI**

TITOLO TESI: **Marketing e comunicazione museale in prospettiva storica e museologica: tre casi di musei di scienza e tecnologia.**


RELATRICE: **Prof.ssa MARA CERQUETTI**


CO-SUPERVISORE: **Prof.ssa MARTINA PANTAROTTO**

SETTORE SCIENTIFICO DISCIPLINARE: **L-ART/04**

DOTTORANDA: **FRANCESCA GOBBO - matricola: 008250130**


(firma tutor interno Prof.ssa Pantarotto)


(firma tutor esterno Prof.ssa Cerquetti)


(firma dottoranda)

Esame finale a.a. 2023/2024



Ex libris di Guido Ucelli di Nemi su disegno di Amos Nattini (fonte: *Guido Ucelli di Nemi*, 2011, p. 17).

Ringraziamenti:

Lucia Bertolini, Antonio Buonarota, Maurizio Cavalli, Antonella De Blasio, Guillaume Delcourt, Faust Gerrit, Amelie Kaserer, Christine Lixl, Paola Redemagni, Matthias Röschner, Rossana Sacchi, Voula Saridakis, Wolfgang Schinhan, Cornelia Schörg, Marlinde Schwarzenau, Doug Stimson, Barbara Soresina, Elisa Tira, Amelie Zanetti, Doug Zimmer.

Indice

Premessa: metodologia e ambito di ricerca	1
Introduzione	1
Oggetto e domande di ricerca	4
Metodologia e struttura dell'elaborato	6
PARTE I - INQUADRAMENTO TEORICO-CONCETTUALE	
1. Il marketing e la comunicazione museale.....	9
1.1. Storia, definizioni e richiami legislativi	9
1.1.1. Storia delle teorie di marketing e comunicazione museale	11
1.1.2. Lo stato dell'arte.....	15
1.1.3. Evoluzione della definizione di museo e manuale delle professioni ICOM: il ruolo della comunicazione e del marketing.....	20
1.1.4. Riferimenti legislativi alla comunicazione e al marketing museale: il caso italiano	24
1.2. Strategie, strumenti e canali: un inquadramento	31
1.2.1. Analisi preliminari.....	31
Analisi di scenario e dei competitor	31
Analisi del pubblico: segmentazioni e <i>personas</i>	34
1.2.2. Rapporto con i pubblici	38
<i>Audience development</i>	38
<i>Storytelling</i>	39
<i>Engagement</i>	40
<i>Customer satisfaction</i>	41
1.2.3. Sviluppare un piano di marketing e comunicazione.....	42
<i>Funnel</i>	42
<i>Concept</i> e scelta dei canali	44
Identità visiva	45

1.2.4. Gli strumenti di marketing e comunicazione tradizionali	46
Ufficio stampa	47
<i>Public Relations</i> (PR).....	49
Pubblicità, segnaletica e materiali cartacei	50
1.2.5. Gli strumenti di marketing e comunicazione online.....	52
Sito web.....	52
Attività SEO.....	53
Social network.....	55
Google My Business	61
Newsletter.....	63
Podcasting.....	63
<i>Digital advertising</i>	64
<i>Digital PR</i>	67
1.3. Marketing e comunicazione nella storia del museo: da raccolta di cose, a istituzione cultural-scientifica a istituzione sociale.....	69
2. Marketing e comunicazione nei musei di scienza e tecnica	82
2.1. Caratteristiche ed evoluzione storica.....	82
2.2. Confronto con le altre tipologie museali	102

PARTE II - CASI STUDIO

3. Le ragioni di un'indagine comparativa e la logica di selezione dei casi studio	106
4. Il Deutsches Museum di Monaco	109
4.1. La storia del museo	109
4.2. L'approccio alla comunicazione e al marketing attraverso l'analisi del materiale d'archivio.....	117
Logo.....	118
Guide	122
Poster.....	125

Brochure e volantini	128
Giornali.....	130
Rassegna stampa.....	132
4.3. La storia più recente: l'avvento del digitale	133
4.4. La strategia attuale.....	138
Ufficio stampa	139
Social media	140
Sito internet	142
SEO e SEM	143
Pubblicità offline	144
Google My Business	144
Newsletter e notiziario cartaceo	144
4.5. Discussione.....	145
5. Il Technisches Museum di Vienna	148
5.1. La storia del museo	149
5.2. L'approccio alla comunicazione e al marketing attraverso l'analisi del materiale d'archivio.....	162
Partnership, sponsorizzazioni, collaborazioni commerciali e rapporto con gli <i>stakeholder</i>	162
Analisi del pubblico e <i>audience development</i>	164
Logo e identità visiva	167
Poster e affissioni	172
Brochure e volantini	180
Guide e supporti alla visita	183
Giornali.....	185
Rassegna stampa e ufficio stampa.....	187
5.3. La storia più recente: l'avvento del digitale	189
5.4. La strategia attuale.....	194
Ufficio stampa e PR.....	195

Social media	196
Sito internet	197
SEO e SEM	197
Google My Business	198
Pubblicità offline	198
Newsletter e notiziario cartaceo	199
Podcast.....	200
<i>Fundraising</i> e sponsorizzazioni.....	200
Eventi e <i>customer care</i>	200
5.5. Discussione.....	201
6. Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano.....	204
6.1. La storia del museo	204
6.2. L'approccio alla comunicazione e al marketing attraverso l'analisi del materiale d'archivio.....	216
PR e Ufficio stampa.....	217
Rapporti con gli <i>stakeholder</i>	219
Logo.....	220
Guide e supporti alla visita	220
Giornali.....	222
6.3. La storia più recente: l'avvento del digitale	223
6.4. La strategia attuale.....	227
Ufficio stampa	229
Social media	230
Sito web, SEO e SEM	231
Gaming e app.....	231
Google My Business e Arts & Culture	232
Newsletter.....	232
CRM	233

Pubblicità offline	233
Partnership, rapporti con gli <i>stakeholder</i> e <i>fundraising</i>	234
6.5. Discussione.....	236
7. Risultati della ricerca	238
Conclusioni e prospettive future.....	241
Bibliografia e sitografia.....	244
Bibliografia.....	244
Sitografia	262

Premessa: metodologia e ambito di ricerca

Introduzione

Il progetto di ricerca si occupa del marketing e della comunicazione museale, aree di studi che negli ultimi trent'anni hanno visto una crescente attenzione accademica, professionale e mediatica, dovuta alla volontà di attrarre nuovo pubblico, in ottica sempre più inclusiva, all'intento di coinvolgere gli *stakeholder* di riferimento e alle difficoltà dei musei di assicurarsi fondi sufficienti e costanti che hanno indotto le istituzioni culturali ad adottare adeguate strategie di marketing e *fundraising*. La bibliografia sul tema sottolinea come l'incontro tra musei e marketing sia relativamente recente e, sulle prime, tutt'altro che idilliaco: se da una parte direttori e operatori museali – prevalentemente provenienti da percorsi formativi umanistici – si sono in gran parte distinti per un altero pregiudizio nei confronti del marketing, di fatto dovuto a una scarsa conoscenza dell'argomento, dall'altra parte il marketing ha mostrato un'iniziale incapacità nel rispondere alle esigenze di un settore complesso al quale con difficoltà si possono conformare acriticamente le logiche del tradizionale marketing commerciale.

Le radici del recente avvicinamento di questi due ambiti, apparentemente poco compatibili, affondano in realtà nell'evoluzione del concetto e della funzione di museo. Nato come elitario luogo votato “parte per ornamento, parte per delectazioni, e parte per insegnare”¹ – frequentato esclusivamente dalla *noblesse*, dai mercanti d'arte, dai *connoisseur* e dagli studenti d'arte e gestito da personale dedito prevalentemente alla conservazione e allo studio delle collezioni e del tutto disinteressato ad attrarre pubblico – il museo è andato progressivamente rafforzando una vocazione pedagogica e divulgativa di genesi illuminista che presuppone un'attenzione crescente alla valorizzazione delle collezioni e all'apertura a un pubblico sempre più vasto e diversificato che, da passivo fruitore, si è fatto sempre più attivo e partecipativo. In

¹ Costanzo Felici da Piobbico in una lettera a Ulisse Aldrovandi del 1556 individua con questa formula gli obiettivi museo, inserendo già tra questi quello relativo all'insegnamento e alla formazione del pubblico che caratterizzerà il museo moderno (MERZAGORA, RODARI, 2007, p. 5).

questa nuova veste il museo è diventato un luogo dove vivere esperienze positive e arricchenti, un istituto dove si producono e trasmettono significati con il contributo attivo dei visitatori, un servizio che necessita di essere percepito come di pubblica utilità per legittimare le spese connesse a carico della collettività. L'inserimento del museo nel contesto sociale, economico e ambientale, la connessione con il territorio, il dialogo con diverse categorie di *stakeholder* e l'impegno sulle tematiche contemporanee sono diventati fondamentali per garantire un futuro prospero all'istituzione museale.

Un rapporto sempre più maturo con il mondo del marketing e della comunicazione ha permesso ai musei di comprendere le potenzialità di uno strumento che non si propone come un'unica formula adattabile a tutti i musei, panacea contro tutte le difficoltà economiche, formula magica per veder crescere sensibilmente visitatori e attrarre risorse, ma come una complessa serie di attività integrate e in costante evoluzione, non concepite come fini a se stesse, ma che mirano allo sviluppo culturale ed economico perseguito dall'istituzione. Un piano ben strutturato di marketing e comunicazione presupporrà quindi obiettivi legati non agli incassi di biglietteria, ma più in generale al conseguimento dei fini della *mission* culturale del museo. L'ottica con la quale opera un istituto culturale non può essere quindi incentrata esclusivamente sul *marketing transazionale*, ma deve basarsi soprattutto sul *marketing relazionale* e su quello *esperienziale*, che aspirano a far vivere al visitatore un'esperienza positiva che possa alimentare una relazione duratura e continuativa, grazie non solo alla crescita culturale e al godimento estetico derivanti dalla visita, ma anche alla validità dei servizi accessori proposti che possono contribuire a far percepire il museo come un luogo gradevole e arricchente da vivere nel quotidiano, da visitare ripetutamente, da sperimentare in occasione di visite ed eventi speciali, ma anche per un semplice ritrovo con gli amici. In questo modo l'istituzione persegue la propria *mission*, contribuendo all'accrescimento culturale e personale dell'utenza, fornendo strumenti per comprendere meglio il proprio passato e presente, facendo apprezzare il patrimonio storico-artistico-ambientale e facendolo percepire come degno di tutela, favorendo una maggiore consapevolezza dei problemi e delle esigenze del mondo attuale. In poche parole il museo contribuisce a formare una cittadinanza pienamente consapevole e dotata di spirito critico.

Ancora oggi troppo spesso i musei si limitano a fornire esclusivamente informazioni relative agli orari di apertura e l'oggetto delle raccolte – adottando per di più frequentemente registri comunicativi molto tecnici e poco accessibili – non andando a costruire quindi una strategia di *storytelling* più complessa e articolata. Ciò si deve principalmente alla non completamente radicata vocazione al pubblico degli addetti museali e alla diffusa inconsapevolezza di operare in un regime competitivo, non dovuta tanto alla presenza di veri e propri *competitor* – data l'unicità delle collezioni proposte – bensì dettata dalla scarsità di risorse pubbliche disponibili e conseguentemente alla necessità di risultare maggiormente meritevoli di altri enti.

La strategia di marketing deve prendere avvio necessariamente da una dettagliata e approfondita analisi di scenario, contesto, pubblico e non-pubblico, oltre che del *customer journey* che compie il visitatore per approdare alla *conversione* – ovvero alla visita o alla partecipazione ad un evento – dei *touch point* che incontra nel percorso informativo e degli eventuali ostacoli che deve superare. Questo tipo di analisi può essere effettuata anche attraverso un'attività di *customer satisfaction* che consente non solo di conoscere i propri utenti ma anche di monitorare eventuali criticità per migliorare il servizio erogato. Un'efficace analisi del pubblico e dell'iter di acquisto può consentire al museo di perseguire strategie di *audience development and engagement*, attraendo visitatori che non conoscono ancora il museo e fidelizzando i frequentatori già acquisiti con esperienze originali e stimolanti che incentivino il piacere per la scoperta e la conoscenza (es. laboratori, conferenze, eventi tematici, ecc..) e l'impegno civico nella conservazione dell'identità culturale (es. percorsi di *membership* e volontariato).

Un buon piano marketing ha l'obiettivo di adottare un'ottica non solo B2C ma anche B2B, in modo da rafforzare l'immagine del museo agli occhi delle imprese private e delle istituzioni per agevolare la concessione di finanziamenti e sponsorizzazioni, basandosi sul concetto di *marketing mix*, prevedendo non solo l'impiego di media tradizionali (pubblicità, ufficio stampa, PR, direct marketing, media partnership), ma anche una corposa componente di *digital marketing* (SEO, SEM, newsletter, social media e *digital advertising*, *digital PR*) e, delle volte, forme di marketing non convenzionale, come il *guerrilla marketing*.

Oggetto e domande di ricerca

Consapevoli che l'ambito della comunicazione e del marketing museale include un ventaglio molto ampio di strategie, canali e strumenti, l'elaborato si focalizza sull'analisi delle strategie di comunicazione e marketing dando particolare priorità alle politiche di promozione, agli strumenti comunicativi e informativi, alle strategie attrattive per il pubblico e alle modalità di coinvolgimento degli *stakeholder*. Conseguentemente il lavoro si concentra maggiormente sul marketing operativo più che su quello strategico e sulla comunicazione esterna più che quella interna, ossia quella di carattere informativo relativa a didascalie, pannelli e allestimenti. Oggetto d'analisi sono, quindi, in particolar modo i mezzi pubblicitari online e offline, i materiali informativi e di supporto alla visita, i canali comunicativi digitali, i rapporti con i media e gli *stakeholder* e le strategie volte a consolidare la *reputation* e un'immagine positiva e attrattiva dell'istituzione. In maniera tangenziale si affrontano gli aspetti relativi a sponsorizzazioni e *fundraising*.

Essendo la letteratura sull'argomento ormai ben nutrita, soprattutto grazie alla produzione degli ultimi trent'anni, si è optato per l'adozione di una prospettiva storica e museologica nell'analisi del fenomeno, ovvero si è inteso studiare in che modo il mondo museale si sia affacciato a questa tipologia di attività ben prima della loro teorizzazione accademica e come le strategie di comunicazione e marketing in ambito museale si siano modificate nel tempo, utilizzando canali e strumenti differenti, per creare valore per l'organizzazione e agevolare il raggiungimento delle finalità istituzionali. Approccio storico e museologico che risulta poco presente nella letteratura di riferimento, nella quale – per quanto non manchino richiami al passato – non emerge una chiara analisi dell'evoluzione storica delle strategie adottate dai musei in questo ambito e che spesso inquadra il marketing e la comunicazione come uno strumento forzatamente inserito in un contesto museale recalcitrante e diffidente a partire dagli anni Settanta, e non come naturale filiazione dell'evoluzione del ruolo sociale del museo e conseguente sperimentata ben prima dell'istituzionalizzazione. L'intento è, quindi, quello di indagare in che modo – anche prima della teorizzazione del marketing

culturale e delle sue prime coscienti applicazioni – gli obiettivi perseguiti dal marketing e dalla comunicazione museale fossero già presenti nel mandato delle istituzioni culturali e comprendere come si siano modificate le strategie, gli strumenti impiegati, i *tone of voice* adoperati e i risultati raggiunti.

Per conseguire tale obiettivo si è scelto di inserire la tematica indagata in prospettiva museologica, analizzando come nella storia l'approccio del museo sia passato da comportamentalista/behaviorista a costruttivista, ovvero dall'essere un'organizzazione rivolta ai pochi pronti culturalmente ed economicamente a realtà co-progettata con il pubblico². La prima parte del lavoro, di inquadramento teorico-concettuale, prevede l'analisi dell'avanzamento della disciplina e lo stato dell'arte, l'inquadramento definitivo e legislativo del settore, l'accenno alle strategie, agli strumenti e ai canali di comunicazione e l'analisi dell'evoluzione storica delle strategie comunicative e promozionali adottate storicamente dai musei e dei cambiamenti di funzione e rapporto con il pubblico. La trattazione poi si concentra sulla tipologia dei musei di scienza e tecnologia, considerati da chi scrive i precursori nell'adozione delle strategie di marketing e comunicazione in ambito museale.

La seconda parte dell'elaborato si concentra sull'attività di ricerca, dedicata a tre casi studio europei. La metodologia scelta è stata quella dell'analisi archivistica dei materiali informativi, comunicativi e promozionali per le fasi più temporalmente distanti, unita allo studio della strategia di comunicazione e marketing attuale, attraverso rendiconti annuali, quanto disponibile online e offline e l'esame delle informazioni rilasciate dai dirigenti di dipartimento in occasione di interviste. I musei che si sono dimostrati essere i più adatti per consistenza, accessibilità e sistemazione dell'archivio, disponibilità dello staff a collaborare alle attività di ricerca e logiche di *benchmark* sono stati il Deutsches Museum di Monaco, il Technisches Museum di Vienna e il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano. Figli delle esposizioni internazionali e delle necessità di propaganda della potenza industriale nazionale e di formazione della classe lavoratrice espresse dal mondo produttivo, queste realtà – oltre

² PASCUCCI, 2007, pp. 67-78.

a sperimentare modalità espositive interattive e inedite con particolare vocazione didattica – sono tra le prime ad approcciare più o meno consapevolmente finalità e strumenti tipici del marketing e della comunicazione, dei quali si sottolineano le evidenze derivabili dai materiali d'archivio e dalle fonti. L'intento del progetto di ricerca, frutto di interessi e riflessioni maturate in ambito professionale, è quindi quello di approfondire l'evoluzione storica del marketing e della comunicazione esterna in una prospettiva museologica.

Si mira conseguentemente a rispondere a diverse domande di ricerca. In primo luogo, si è inteso esplorare la relazione intrinseca che lega gli ambiti del marketing e della comunicazione alla storia dell'istituzione museo e del suo ruolo sociale. Ci si interroga poi sulla genesi e l'evoluzione del marketing e della comunicazione museale, concentrandosi in modo particolare sulle peculiarità e i cambiamenti avvenuti nel contesto dei musei di scienza e tecnologia. In riferimento a questi ultimi, ci si concentra infine sugli elementi distintivi che li caratterizzano, evidenziando le differenze rispetto alle altre tipologie museali.

Metodologia e struttura dell'elaborato

Dall'analisi della bibliografia sull'argomento è emerso che la gran parte della letteratura propone un approccio economico, sociologico, semiologico oppure di tipo manualistico, indirizzato a studenti e addetti museali. Del tutto assente o molto tangenzialmente esaminato è l'aspetto relativo alla nascita e all'evoluzione della disciplina così come quello museologico, ovvero l'inserimento del marketing e della comunicazione nella storia del museo e del suo rapporto con i pubblici. Si è, quindi, optato per questa prospettiva poco dissodata che si ritiene possa risultare d'interesse ed essere ulteriormente esplorata.

La prima parte di inquadramento teorico-concettuale introduce la tematica, focalizzandosi sulla storia e l'evoluzione delle teorie dedicate, sugli aspetti definatori – con un approfondimento sugli aggiornamenti della definizione ICOM di museo e sui richiami ai temi trattati – e sui riferimenti legislativi all'ambito, con richiami internazionali e alla normativa italiana. Si presentano poi strategie, strumenti e canali utilizzati nel marketing e nella comunicazione museale, con un'attenzione particolare ai cambiamenti nella storia nel loro utilizzo. Ci si concentra poi sull'evoluzione della concezione di museo da raccolta di oggetti a istituzione culturale-scientifica a istituzione sociale, sottolineando come le attività di marketing e comunicazioni non siano aliene al contesto ma siano invero conseguenze delle modifiche del ruolo sociale del museo.

Si entra in seguito nel dettaglio dei musei di scienza e tecnica, focalizzandosi sulla storia e sulle peculiarità di queste istituzioni, evidenziando le caratteristiche uniche dell'evoluzione storica del marketing e della comunicazione in questo specifico contesto museale, includendo un confronto con altre tipologie museali.

Si passa poi ai casi studio che rappresentano il nucleo maggiormente sperimentale della ricerca, analizzando tre casi di musei di scienza e tecnologia significativi, sia a livello di analisi storica, sia per la validità delle strategie attuali: il Deutsches Museum di Monaco, il Technisches Museum di Vienna e il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano. Questi casi vengono esaminati in dettaglio per

trarre informazioni sulla precocità delle strategie di marketing e comunicazione adottate da ciascun museo, porre in correlazione i tre casi per evidenziare similitudini e differenze e trarre delle conclusioni generali.

Infine, nelle conclusioni si sintetizzano i risultati emersi dall'attività di inquadramento teorico-concettuale e dall'analisi dei casi studio e si propongono possibili sviluppi futuri per la ricerca nel campo dello studio storico del marketing e della comunicazione museale. L'elaborato si conclude con la bibliografia e sitografia, che raccolgono tutte le fonti consultate nel corso della ricerca e citate nel lavoro.

1. Il marketing e la comunicazione museale

1.1. Storia, definizioni e richiami legislativi

Come si avrà modo di approfondire in seguito, dal secondo dopoguerra il museo ha visto modificare il suo scopo principale da quello della conservazione del patrimonio, che resta chiaramente di primaria importanza, a quello di servizio pubblico volto a stimolare la crescita culturale e civile della popolazione, passando quindi dall'essere un istituto *about something* a organizzazione *for somebody*³, per quanto nei contesti più periferici e meno aggiornati la transizione non può dirsi ancora pienamente compiuta. Se possiamo considerare quindi come immutato e ben definito lo *stock*, ovvero il patrimonio conservato dai musei⁴, altrettanto non si può dire dell'attività *core* dell'istituzione che da luogo di conservazione di beni è diventata sempre di più un servizio per il pubblico⁵. Questo cambio di prospettiva ha permesso al marketing e alla comunicazione museale di acquisire una propria specificità professionale e accademica a partire dagli anni Settanta, per quanto oltre cinquant'anni di istituzionalizzazione non siano ancora bastati ad abbattere completamente i molti pregiudizi degli addetti del settore nei confronti della disciplina.

Nell'approcciare il marketing e la comunicazione museale occorre innanzitutto premettere che la letteratura concorda nel definire come tali l'insieme di attività strategiche e operative che mirano alla creazione di valore culturale, sociale ed

³ WEIL, 1999, pp. 229-258.

⁴ Il patrimonio culturale dal punto di vista economico è costituito da beni economici pubblici impuri che rispondono a caratteristiche di unicità, insostituibilità, irreversibilità, inimitabilità, rarità, degradabilità, non riproducibilità, non omogeneità e non esclusività. Sono beni multi-dimensionali, in quanto presentano le caratteristiche dei beni misti e di merito, multi-attributo, poiché in grado di generare più servizi, multi-valore, ovvero con valore economico di uso diretto e indiretto e di non uso (CERQUETTI, 2014, pp. 30 e 50; MAZZANTI, 2003, pp. 40-42; SACCO, TRIMARCHI, 2003; VECCO, 2007).

⁵ CERQUETTI, 2014, p. 20.

economico⁶ per l'intero universo degli *stakeholder*, inclusa l'istituzione museale stessa, concorrendo al raggiungimento degli obiettivi istituzionali del museo, sia esso servizio pubblico o servizio privato di utilità sociale. Ogni azione messa in atto da un museo è *mission-oriented*, quindi tesa al raggiungimento del proprio mandato, e non bisogna incorrere nell'errore di considerare obiettivi economici e culturali come in contrapposizione e non conciliabili; al contrario, il marketing va letto in un'ottica *win-win* per l'istituzione e gli *stakeholder*⁷.

L'esperienza culturale offerta dalle istituzioni con carattere espositivo è un *unicum* al quale difficilmente si possono applicare le logiche del marketing tradizionale di prodotto che mirano principalmente alla conversione, ovvero alla trasformazione del potenziale cliente (*prospect*) in effettivo consumatore. Conseguentemente in ambito museale è meglio adottare la prospettiva propria del marketing relazionale ed esperienziale, che non tende solo al raggiungimento di definiti obiettivi economici ma anche e soprattutto di quelli culturali e di *brand awareness* dell'istituzione. Difatti un museo, senza rinunciare agli obiettivi di sostenibilità economica, deve adottare strategie di comunicazione e marketing che hanno come fine ultimo la rilevanza culturale della propria proposta, la creazione di valore e il rafforzamento del rapporto con il proprio pubblico che negli ultimi decenni ha assunto un ruolo sempre più attivo, da semplice consumer a *prosumer*, neologismo che ibrida l'espressione *consumer* con quella di *producer*.

Il presente capitolo ha l'intento quindi di tracciare una sintetica storia delle teorie di marketing e comunicazione museale, di dare i riferimenti circa lo stato dell'arte, di

⁶ Per valore culturale si fa riferimento alla dimensione storica, simbolica, spirituale, sociale, estetica e di autenticità (CERQUETTI, 2014, p. 46; THROSBY, 2001, pp. 56-56 e 125-126). Il valore economico comprende il valore d'uso diretto, coincidente con il momento di fruizione, il valore d'uso indiretto, relativo alle esternalità generate dall'esistenza e gestione del bene, e il valore di non uso, ovvero di esistenza anche quando non se ne fruisce, di lascio alle future generazioni e di opzione, ossia la possibilità di beneficiarne in futuro (CERQUETTI, 2014, p. 47). Montella distingue invece il valore del patrimonio in tre categorie: di presentazione, cioè informativo e storico-documentario, di paesaggio, ossia di connessione sistemica con il territorio, e di produzione, ovvero mezzo per generare profitto economico (CERQUETTI, 2014, pp. 48-49; MONTELLA, 2009). Interessante anche la riflessione etimologica sul termine "valore" che in latino viene espresso con due distinte parole: *praetium*, che fa riferimento alla preziosità materiale, e *virtus*, che richiama la forza morale e il coraggio. Così il museo deve divulgare conoscenza e sapere (*virtus*) e creare risorse economiche (*praetium*) (GRANATO, PICILLI, 2019, p. 7).

⁷ CERQUETTI, 2014, pp. 19 e 54.

evidenziare l'evoluzione della definizione di museo da parte dell'ICOM, l'International Council of Museums, la maggiore associazione professionale del settore, – evidenziando in che modo le funzioni di comunicazione e marketing vengono richiamate nell'evoluzione delle diverse definizioni – e tracciare alcuni riferimenti normativi, facendo riferimento al contesto italiano.

1.1.1. Storia delle teorie di marketing e comunicazione museale

Il marketing e la comunicazione museale sono ascrivibili all'ambito degli studi economici e sociologici che fanno più genericamente riferimento al contesto aziendale, all'interno del quale il marketing e la comunicazione si sono originati. Si intende quindi ripercorrere sinteticamente la storia del marketing e della comunicazione museale facendo riferimento anche al più ampio ambito aziendale.

Il rapporto tra l'impresa e il mercato di riferimento ha visto cinque fasi evolutive nella storia più recente: la prima caratterizzata dall'orientamento alla produzione, tipica della fine dell'Ottocento e tesa all'incremento quali-quantitativo di prodotti di fronte ad una domanda in costante aumento e positivamente considerata in perenne espansione; la crisi da sovrapproduzione del 1929 porta alla seconda fase dell'orientamento alla vendita, tesa alla produzione di tutto ciò che è possibile vendere; con gli anni Sessanta si entra nell'orientamento al marketing, periodo nel quale il marketing assume il controllo di tutte le fasi del processo produttivo, dal *concept* di prodotto al *pricing*, dalla scelta dei mercati alla stimolazione della domanda; la quarta fase è quella di orientamento al consumatore, concepito come reale interlocutore da coinvolgere in tutte le fasi produttive; la quinta e attuale era è quella di orientamento alla società, nella quale il marketing deve tendere non a rispondere alle necessità del singolo ma al benessere dell'intera umanità, attraverso strategie sostenibili e rispettose⁸. Per quanto il presente lavoro miri ad evidenziare strategie precoci e precedenti alla strutturazione accademica, il marketing museale vede una prima teorizzazione a partire dagli anni Settanta, in un panorama quindi già di consolidata maturità disciplinare in ambito aziendale.

⁸ CERQUETTI, 2014, pp. 55-56; KOTLER, ARMSTRONG, 2011, pp. 9-12.

Benché le origini del marketing moderno siano rintracciabili tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento, è con gli anni Sessanta che si assiste ad una sua netta definizione accademica e alla svolta *marketing-oriented*. Per quanto la gran parte delle teorie siano nate in ambito aziendale si intende ripercorrerle evidenziandone l'applicazione in ambito museale.

Databile proprio agli anni Sessanta è il concetto di marketing mix⁹, ovvero sull'utilizzo sinergico e ponderato di strumenti di marketing per il raggiungimento di obiettivi di breve e lungo termine, basato sulla teoria delle quattro leve del marketing, le 4P teorizzate da Jerome McCarthy nel 1960¹⁰, ovvero:

- *Product* (prodotto): fa riferimento a un bene o servizio in un mercato che risponde alle necessità esplicite o tacite di un pubblico. In ambito museale si risponde a bisogni non primari per la sopravvivenza, ma a desideri di ricreazione, educazione e crescita personale;
- *Price* (prezzo): le politiche di prezzo in ambito culturale devono muovere dalla riflessione sul valore percepito e attribuito dal fruitore all'esperienza di visita e riflettere sui costi correlati alla stessa (es. spese di viaggio, vitto, alloggio, ecc.) che possono costituire potenziali ostacoli alla visita;
- *Place* (distribuzione): i canali di distribuzione per quel che concerne i musei fanno riferimento alle agenzie turistiche, agli uffici di promozione del territorio, alle biglietterie online e offline;
- *Promotion* (comunicazione/promozione): s'intende l'insieme di attività preposte alla valorizzazione e promozione del museo, fondate su un attento lavoro d'analisi preliminare e su un'accurata pianificazione.

⁹ Il concetto viene introdotto negli anni Quaranta da Neil Hopper Borden (Boulder, 7 dicembre 1895 - Topsfield, 1 ottobre 1980), docente alla Harvard Business School, ma è con Jerome McCarthy (20 febbraio 1928 - 3 dicembre 2015) che diviene maggiormente strutturato e diffuso.

¹⁰ E. J. MCCARTHY, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood (USA), R.D. Irwin, 1960. Interessante un contributo di Amenta nel quale parte dalle 4p di McCarthy per implementare un modello di misurazione delle performance museali PMMP (*Performance of Museum as a Marketing Product*) in ottica di benchmark (AMENTA, 2010).

Booms e Bitner¹¹ negli anni Ottanta hanno aggiunto altre tre leve, arrivando quindi a 7P, spostando il focus dal prodotto al servizio:

- *Process* (processo): identifica le attività, le procedure e i protocolli che regolano l'erogazione del servizio, ovvero le modalità di organizzazione del lavoro, i processi di implementazione dei servizi al pubblico e le modalità di comunicazione e promozione degli stessi;
- *People* (persone): si tratta delle persone coinvolte direttamente o indirettamente nell'erogazione del servizio museale, dal personale di biglietteria e guardiania alla direzione, dagli addetti alla conservazione e alla comunicazione a chi si occupa delle pulizie. Competenze, propensioni e atteggiamento dello staff hanno una profonda influenza sul rapporto che l'istituzione può costruire con il pubblico;
- *Physical evidence* (evidenza tangibile): il museo offre ai visitatori un'esperienza, non un prodotto tangibile. La valutazione del tempo speso in museo è influenzata anche dai dettagli tangibili della visita, che possono sembrare secondari ma che in realtà svolgono un proprio ruolo nella soddisfazione del visitatore, quali ad esempio la disponibilità di sedute lungo il percorso, la confortevolezza delle cuffie dell'audioguida, il profumo del sapone in dotazione nella toilette. Anche questi elementi tangibili diventano parte dell'esperienza vissuta e conseguentemente della valutazione risultante.

Robert Lauterborn¹² nel 1993 ha proposto di mutare le 4P in 4C, spostando il focus dall'azienda/museo al cliente/visitatore:

- *Consumer model* (Product): l'esperienza proposta dal museo non deve derivare dagli intenti dell'istituzione ma conformarsi ai desiderata del pubblico;
- *Cost* (Price): il concetto di costo apre alla riflessione sul potere d'acquisto del pubblico, aprendo a riflessioni su politiche di accessibilità al patrimonio culturale che devono essere perseguite dalle istituzioni museali;

¹¹ BOOMS, BITNER, 1981, pp. 47-51.

¹² SCHULTZ, TANNENBAUM, LAUTERBORN, 1993.

- **Convenience (Place):** il museo deve occuparsi di abbattere le barriere economiche, fisiche, culturali, cognitive, linguistiche e logistiche per consentire la fruizione del proprio patrimonio. Il digitale in questo senso può rappresentare un valido alleato per consentire un avvicinamento alle proprie collezioni anche da parte di chi non è in condizione di recarsi al museo per una visita fisica;
- **Communication (Promotion):** l'ottica non è più quella *top-down* ma *bottom-up*, che consente di instaurare e mantenere attivo un dialogo con il pubblico, che non è più semplice target delle azioni di comunicazione e marketing, ma assume un ruolo attivo di parte co-progettante.

A partire dalla seconda metà degli anni Novanta viene introdotto il concetto di marketing integrato, che si sostanzia di una gestione integrata di marketing interno, esterno e interattivo¹³ che mira all'instaurazione di un dialogo costante e costruttivo con i visitatori¹⁴, e quello di marketing relazionale totale¹⁵, che mira a governare e rinsaldare le relazioni non solo con il pubblico, ma con tutti gli *stakeholder*.

Con gli anni Duemila emergono poi i concetti di marketing olistico, che intende le azioni intraprese non come singole e slegate ma bensì come sinergiche con tutte le funzioni dell'organizzazione e orientate all'impatto su tutti gli *stakeholder*¹⁶ e quello di marketing esperienziale, che mira all'implementazione di esperienze memorabili, coinvolgenti e significative per il pubblico che stabilisce quindi un legame durevole con l'istituto¹⁷.

Il rapido excursus proposto mostra chiaramente come il marketing degli ultimi decenni si sia spostato da un'ottica volta soprattutto allo *stock* (ovvero nel caso dei musei il

¹³ Il marketing interno mira all'*engagement* dei dipendenti affinché diventino sostenitori dei valori aziendali e risorsa critica, in modo da generare un impatto sul successo delle azioni e sull'esperienza del cliente. Il marketing esterno, noto anche come marketing tradizionale o *outbound marketing*, si riferisce alle attività volte alla promozione e vendita. Il marketing interattivo mira ad un coinvolgimento attivo e bidirezionale con il pubblico, che aumenti la fedeltà del cliente incrementando il *Customer Lifetime Value* (CLV), ovvero al valore che il cliente genera durante l'intero periodo in cui rimane tale.

¹⁴ ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2008; CERQUETTI, 2014, p. 57.

¹⁵ GUMMESSON, 2006; CERQUETTI, 2014, p. 57.

¹⁶ KOTLER, JAIN, MAESINCEE, 2002.

¹⁷ PINE, GILMORE, 2000; SCHMITT, 1999, pp. 53-67.

patrimonio conservato) verso una nuova visione che valorizza l'orientamento al cliente e alla sua soddisfazione: in ambito museale questo cambiamento è ravvisabile nel passaggio dal museo comportamentista o *behaviourista*, – figlio del museo illuminista enciclopedico, che si occupa di trasmettere linearmente la conoscenza da una fonte autorevole a un ricevente disinformato – al museo postmoderno e costruttivista, che si apre a una dimensione sociale e di continua negoziazione con gli *stakeholder*¹⁸.

Come si avrà modo di argomentare più avanti, il presente lavoro intende evidenziare le precoci strategie di marketing e comunicazione da parte di alcuni casi di musei di scienza e tecnica, tipologia museale che per la propria genesi dimostra di essere stata avanguardista nell'adozione di strategie per creare valore e connessioni con gli *stakeholder* e potenziale modello per le altre categorie di istituzioni, anticipando l'apertura al pubblico dei musei del secondo dopoguerra e l'introduzione delle strategie di marketing e comunicazione museale.

1.1.2. Lo stato dell'arte

Ripercorrere le maggiori tappe della letteratura sul marketing e la comunicazione museale risulta complesso in quanto si tratta di una disciplina di confine che è stata approcciata da studiosi di diversi settori scientifico-disciplinari – dall'economia alla sociologia, dalla psicologia alla semiotica, dalla museologia all'antropologia – e in quanto si tratta di una definizione che racchiude diversi microsettori disciplinari, dai *museum visitor studies* alle analisi di performance, dalla misurazione del valore economico e di impatto ai modelli di trasmissione mediale delle informazioni, dai contributi sul marketing come elemento di cultura aziendale a quelli più strategici. Fornire una panoramica davvero completa di quanto pubblicato sull'argomento non sarebbe possibile e forse neanche particolarmente utile in questo contesto. In questo spazio si intende quindi dare alcuni riferimenti utili a comprendere l'evoluzione della letteratura sull'argomento.

¹⁸ HOPPER-GREENHILL, 2003, pp. 1-39; PASCUCCI, pp. 67-78; CERQUETTI, 2014, p. 65. Rentschler fa riferimento allo stesso passaggio distinguendo una funzione operativa (*functional*) orientata al patrimonio, da una intenzionale (*purposive*) tesa al pubblico (RENTSCHLER, HEDE, 2007).

Nel voler tracciare lo stato dell'arte risulta strumentale la suddivisione in tre periodi della storia della disciplina proposta da Rentschler¹⁹. La studiosa evidenzia un periodo di fondazione (1975-1984) durante il quale la letteratura si orienta allo studio dei pubblici e in misura inferiore all'impatto dei musei e dell'arte sulle comunità, privilegiando la raccolta e l'analisi dei dati rispetto all'approccio più strategico. È il periodo nel quale il marketing e la comunicazione strategica fanno le prime incursioni professionali nel mondo museale che si dimostra riottoso, ma anche desideroso di comprendere il nuovo strumento e le possibilità che offre. Segue il periodo di professionalizzazione (1985-1994), durante il quale i cambiamenti economici e sociali e i pesanti tagli ai finanziamenti pubblici ai musei portano a considerare il marketing come elemento strategico, focalizzato sul posizionamento dell'istituto nell'ambiente competitivo. Infine si delinea il periodo della scoperta (1995-oggi), nel quale il marketing diviene una funzione essenziale all'interno dei musei, si assiste a una maggiore diffusione di figure professionali attive e a una maggior consapevolezza dell'importanza della sua azione da parte degli addetti museali.

Seguendo questo schema, poco prima della fase di fondazione, possiamo ravvisare la teorizzazione del marketing culturale: sul finire degli anni Sessanta Philip Kotler introduce per la prima volta il concetto di marketing nel settore museale che, benché non si occupi di commercializzare un prodotto e offra un servizio pubblico non riproducibile, unico e insostituibile, per perseguire la propria mission deve adottare un atteggiamento *market-driven* e *customer-driven* e sviluppare strategie volte alla creazione di valore per tutti gli *stakeholder*, operando in ogni caso in un contesto competitivo nel quale l'autore inserisce tutte le *leisure activities* sia per raggiungere obiettivi economici risultanti dal successo di pubblico immediato, sia per ottenere finanziamenti pubblici²⁰.

Al periodo che la Rentschler definisce di fondazione, ovvero gli anni Settanta e i primi anni Ottanta, si deve la prima produzione scientifica sull'argomento, successiva a quella di Kotler, fiorita soprattutto in ambito statunitense e anglosassone: si tratta in particolare

¹⁹ RENTSCHLER, 2002, pp. 7-14.

²⁰ KOTLER, 1967; KOTLER, LEVY, 1969, pp. 10-15.

dei contributi di Diggle, Newman, Mokwa, Dawson, Prieve e Melillo, concentrati soprattutto nel necessario adattamento del marketing tradizionale al contesto culturale e alle tecniche di studio e implementazione del pubblico.

Diggle sostiene l'importanza del raggiungimento dei risultati economici auspicati attraverso la connessione dell'arte e della cultura con un numero opportuno di persone, evitando il rischio di banalizzarle e desacralizzarle e sottolineando che il fine primario del marketing sia in primis il raggiungimento degli obiettivi sociali e civici delle organizzazioni culturali²¹. Più avanti elabora il modello A.D.A.M. (*Audience Development Arts Marketing*) che si incentra sulle modalità di attrazione di un pubblico il più possibile ampio e differenziato in termini di background sociale, età e condizione economica, trovando una perfetta sintesi e coesistenza tra obiettivi economici e culturali²². Newman persegue l'obiettivo del raggiungimento dei risultati economici attraverso tecniche di *audience development* e di fidelizzazione del pubblico, rimanendo in un'ottica sempre legata al marketing tradizionale²³. Mokwa affronta il rapporto tra arte e pubblico, evidenziando che il marketing non interviene nel processo creativo e non inficia la libertà dell'artista, ma si occupa di creare le giuste condizioni per far incontrare l'arte con il pubblico più adatto e interessato, consentendo agli istituti culturali di far crescere e monitorare il proprio rapporto con gli *stakeholder*²⁴. Melillo sottolinea come strumenti e processi tipici del marketing tradizionale debbano essere sottoposti ad un doveroso adattamento e ad una necessaria mutazione per risultare efficacemente adattabili al contesto culturale²⁵.

Il periodo cosiddetto di professionalizzazione si caratterizza per un netto incremento della produzione accademica sull'argomento, la nascita delle prime riviste specializzate e dei primi gruppi di lavoro strutturati sull'argomento²⁶ e per la comparsa delle prime

²¹ DIGGLE, 1976.

²² DIGGLE, 1986.

²³ NEWMAN, 1977.

²⁴ MOKWA, DAWSON, PRIEVE, 1980.

²⁵ MELILLO, 1983.

²⁶ Nel 1982 nasce «Museum Management and curatorship», mentre nel 1988 l'«International Journal of Arts Management», due delle maggiori e più storiche riviste scientifiche di settore.

pubblicazioni a carattere divulgativo²⁷, destinate alle nascenti fila degli addetti marketing e comunicazione nei musei, dapprima sempre in contesto statunitense ed anglosassone e poi anche in altri ambiti, tra cui quello italiano²⁸. Si tratta del periodo nel quale si chiarisce che non è possibile confondere – come è stato fatto in alcune prime applicazioni del marketing tradizionale al contesto culturale – lo *stock* conservato dal museo con l'*output* prodotto, ovvero l'esperienza culturale, e che delinea il marketing come cultura aziendale che non si limita a una precisa funzione, ma che è in grado di influenzare i più vari settori dell'attività del museo sempre nell'ottica di raggiungere la mission dell'istituzione²⁹. Sono anni caratterizzati da considerevoli tagli ai finanziamenti pubblici e il marketing e la comunicazione museale vengono visti come strumenti per consolidare l'appoggio da parte degli *stakeholder* necessario alla sopravvivenza delle istituzioni. Non manca chi contrasta l'affermazione della nuova disciplina giungendo persino a deriderla ed emergono scuole di pensiero differenti e a volte divergenti – ad esempio sul concetto di concorrenza nel settore museale e sull'ampiezza dell'area di competenza del marketing – che rendono il panorama della produzione scientifica e divulgativa più complesso e differenziato³⁰.

Il periodo della scoperta è, come si è già detto, il periodo nel quale maggiore enfasi viene posta all'esperienza e la conseguente affermazione del marketing esperienziale, olistico e relazionale. La seconda metà degli anni Novanta – oltre all'aumento delle pubblicazioni che si diffondono anche fuori dai territori statunitense e anglosassone, responsabili della gran parte della letteratura del primo periodo, e al consolidamento delle nuove figure professionali negli organici museali – vede una notevole diffusione di indirizzi universitari dedicati a valorizzazione, comunicazione e marketing dei beni culturali dopo le timide apparizioni degli anni Ottanta.

²⁷ Tra le più precoci si segnala RUNYARD, 1994.

²⁸ Sono anni segnati in Italia da una parte dalla chiusura preconcepita di molti operatori culturali al marketing, percepito come possibile mercificazione del patrimonio e minaccia alla finalità culturale dei musei, e dall'altra da un eccessivo ottimismo della classe politica che avrebbe voluto adoperare gli strumenti del marketing per mettere a profitto i "giacimenti culturali" del Bel Paese, infelice espressione coniata nel 1986 dal Ministro del Lavoro Gianni de Michelis e per troppo tempo è stata adoperata da amministratori e funzionari.

²⁹ LEWIS, 1991, pp. 26-29.

³⁰ MCLEAN, 1993, pp. 11-15.

In questo periodo François Colbert delinea un modello di marketing della cultura che supera quello del marketing tradizionale. Definisce infatti la disciplina come “l’arte di raggiungere quei segmenti di mercato che possono potenzialmente essere interessati al prodotto, adattando le variabili commerciali (prezzo, distribuzione e promozione) al prodotto per mettere il prodotto in contatto con un sufficiente numero di consumatori e per raggiungere gli obiettivi coerenti con la missione dell’impresa culturale”³¹. L’accademico canadese ribalta l’assunto del marketing tradizionale che muove dalla necessità dell’azienda di cercare di soddisfare un bisogno esistente fra i consumatori implementando di conseguenza un prodotto rispondente e promuovendolo (mercato - sistema informativo - azienda - marketing mix - mercato) per passare a un modello che, partendo da un prodotto e una mission definiti e immutabili³², individua un pubblico potenzialmente interessato lavorando sulla definizione dell’output (prodotto/azienda - sistema informativo - mercato - sistema informativo - azienda - marketing mix - mercato)³³.

Una crescente attenzione al marketing e alla promozione delle istituzioni museali, dettata dalle difficoltà economiche imposte dai tagli ai finanziamenti pubblici e dalla crescita delle imprese private in ambito culturale, ha portato negli ultimi vent’anni a un incremento considerevole della produzione sull’argomento sia di carattere accademico, sia con finalità divulgative rivolte agli operatori museali e agli amministratori locali, con la volontà di guidarne l’operatività quotidiana. Sul fronte accademico, concentrandosi in particolare sul contesto italiano, si segnalano il precoce lavoro di Antonio Avorio³⁴, l’intensa produzione di Silvia Bagdadli, Luciano Solima, quella di Massimo Montella e della scuola costituita a Macerata, alla quale afferiscono Mara Cerquetti e Patrizia Dragoni, e della rivista «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*» attiva dal 2010. Per la produzione di carattere più divulgativo si

³¹ COLBERT, 2009, p. 15.

³² Bene ricordare che Colbert, così come altri teorici del marketing culturale degli anni Novanta, compie l’errore di parlare di prodotto culturale non distinguendo efficacemente tra input e output, finendo per confondere lo stock iniziale con il servizio culturale erogato e limitando le azioni di marketing culturale alle sole politiche di prezzo, distribuzione e promozione (CERQUETTI, 2014, pp. 69-70).

³³ COLBERT, 2009, pp. 15-17; BOLLO, 2000.

³⁴ AVORIO, 1999.

segnalano i contributi di Alessandro Bollo, Elisa Bonacini, Maria Elena Colombo, Antonio Foglio, Nicolette Mandarano, Fabio Severino e Maurizio Vanni.

I contributi presenti in bibliografia adottano prospettive economiche, sociologiche e semiotiche e, al netto di qualche sporadico contributo da rivista che ha analizzato storicamente la produzione scientifica sull'argomento, manca una prospettiva di analisi storica e museologica del fenomeno della comunicazione e del marketing museale, aspetto sul quale si concentra il presente lavoro.

1.1.3. Evoluzione della definizione di museo e manuale delle professioni ICOM: il ruolo della comunicazione e del marketing

Per evidenziare in che modo sia mutato nel tempo il peso e l'importanza rivestiti dalla comunicazione e dal marketing museale nel sentire della comunità museale internazionale si ritiene interessante una rapida analisi dell'evoluzione della definizione di museo³⁵ da parte dell'ICOM dal 1946, l'anno di fondazione, ad oggi³⁶ (*tab. 1*). Nell'ambito del proprio statuto ICOM infatti ha sempre inserito una sintetica definizione di museo, frutto di intense e accese discussioni da parte degli addetti aderenti e sottoposta a periodico aggiornamento³⁷.

Come ricorda Daniele Lupo Jallà, la definizione mira a definire l'identità, la natura delle collezioni, le funzioni e le finalità. Sul fronte dell'identità si è passati dalla *collezione aperta al pubblico* del 1946, all'*istituto* del 1951 e infine all'*istituzione* del 1961, andando poi a dettagliare meglio le caratteristiche di permanenza, di assenza di scopo di lucro, di apertura al pubblico, del porsi *al servizio della società e del suo sviluppo*. In

³⁵ Come si avrà modo di approfondire più avanti, il termine museo non è sempre stato prevalente e non da sempre identifica le istituzioni che intendiamo oggi. Sull'evoluzione del significato del termine museo si rimanda alla sintetica ma efficace trattazione di: FOLGA-JANUSZEWSKA, 2020.

³⁶ Si avrà modo più avanti di relazionare in maniera più approfondita in merito al ruolo di ICOM nella maturazione della discussione museologica internazionale. Sarebbe stato interessante prendere in considerazione anche le definizioni normative adottate dai diversi Stati, ma questo avrebbe portato ad un ampliamento eccessivo della trattazione che non si ritiene adatto a questa sede.

³⁷ L'ultima definizione approvata a Praga nel 2022 è frutto, ad esempio di un'accesa discussione che si è sviluppata soprattutto durante l'Assemblea Generale di Kyoto del 7 settembre 2019, nella quale è stata proposta una nuova definizione che è stata bocciata di diversi comitati nazionali e internazionali.

tab. 1 Definizioni ICOM di museo

Risultando complesso reperire la documentazione relativa alle varie definizioni di museo da parte di ICOM si è ritenuto interessante poter inserire il presente box che riporta le diverse definizioni (fonti: <<https://embassy-of-culture.com/project/icom-museum-definition/>> (data ultima consultazione 07/08/2023); D. FOLGA-JANUSZEWSKA, *History Of The Museum Concept And Contemporary Challenges: Introduction Into The Debate On The New Icom Museum Definition*, in «Muzealnictwo», LXI, 2020, pp. 39-57).

- **1946** (Costituzione ICOM, sez. II, art. 2): La parola museo comprende tutte le collezioni aperte al pubblico di materiale artistico, tecnico, scientifico, storico o archeologico, inclusi zoo e giardini botanici, ma escludendo le biblioteche, a meno che mantengano sale di esposizione permanenti.
- **1951** (Statuto ICOM, art. 2): Con il termine museo si intende qualsiasi istituzione stabile, amministrata nell'interesse generale, allo scopo di conservare, studiare, valorizzare con vari mezzi e, in particolare, di esporre al pubblico per suo diletto e istruzione gruppi di oggetti e reperti di valore culturale: collezioni artistiche, storiche, scientifiche e tecnologiche, giardini botanici e zoologici e acquari. Sono considerate musei le biblioteche pubbliche e le istituzioni archivistiche pubbliche che gestiscono sale espositive permanenti.
- **1961** (Statuto ICOM, sez. II, art. 3-4): L'ICOM riconoscerà come museo qualsiasi istituzione permanente che conservi ed esponga, a fini di studio, educazione e diletto, collezioni di oggetti di valore culturale o scientifico. All'interno di questa definizione: 1) gallerie espositive mantenute permanentemente da biblioteche pubbliche e collezioni di archivi; 2) monumenti storici e parti di monumenti storici o loro dipendenze, come tesori della cattedrale, siti storici, archeologici e naturali, che sono ufficialmente aperti al pubblico; 3) giardini botanici e zoologici, acquari, vivai e altre istituzioni che espongono esemplari viventi; 4) riserve naturali.
- **1974** (Statuto ICOM, sez. II, art. 3-4; adottato all'11ª Assemblée Generale di Copenaghen del 14 giugno 1974): Il museo è un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, studia, comunica ed espone, a scopo di studio, educazione e diletto, le testimonianze materiali dell'uomo e del suo ambiente. Oltre ai musei designati come tali, ICOM riconosce che rispondono alla definizione di cui sopra: 1) istituti di conservazione e gallerie espositive permanentemente da biblioteche e centri archivistici; 2) monumenti e siti naturali, archeologici, etnografici e monumenti e siti storici di carattere museale, per le loro attività di acquisizione, conservazione e comunicazione; 3) istituzioni che espongono esemplari vivi, come giardini botanici e zoologici, acquari, vivai, ecc.; 4) riserve naturali; 5) centri scientifici e planetari.
- **1989** (Statuto ICOM, art. 2; adottato alla 16ª Assemblée Generale a L'Aia del 5 settembre 1989): Il museo è un'istituzione permanente, senza fini di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, studia, comunica ed espone, a scopo di studio, educazione e diletto, le testimonianze materiali di persone e il loro ambiente. La suddetta definizione di museo si applica senza alcuna limitazione derivante dalla natura dell'ente di governo, dal carattere territoriale, dalla struttura funzionale o dall'orientamento delle collezioni dell'istituzione interessata. Oltre alle istituzioni designate come "musei", si qualificano come musei ai fini di questa definizione: 1) monumenti e siti naturali, archeologici ed etnografici e monumenti e siti storici di carattere museale che acquisiscono, conservano e comunicano testimonianze materiali delle persone e del loro ambiente; 2) istituzioni che detengono collezioni ed espongono esemplari vivi di piante e animali, come giardini botanici e zoologici, acquari e vivai; 3) centri scientifici e planetari; 4) istituti di conservazione e gallerie espositive mantenute stabilmente da biblioteche e centri archivistici; 5) riserve naturali; 6) altre istituzioni come il Consiglio Direttivo, sentito il parere del Comitato Consultivo, ritiene che abbiano alcune o tutte le caratteristiche di un museo, o che sostengano i musei e gli operatori museali professionisti attraverso la ricerca, l'educazione o la formazione museologica.
- **1995** (Statuto ICOM, art. 2; modificato alla 18ª Assemblée Generale di Stavanger del 7 luglio 1995): Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, e aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, studia, comunica ed espone, a scopo di studio, educazione e diletto, le testimonianze materiali di persone e il loro ambiente. La suddetta definizione di museo si applica senza alcuna limitazione derivante dalla natura dell'ente di governo, dal carattere territoriale, dalla struttura funzionale o dall'orientamento delle collezioni dell'istituzione interessata. Oltre alle istituzioni designate come "musei", si qualificano come musei ai fini di questa definizione: 1) monumenti e siti naturali, archeologici ed etnografici e monumenti e siti storici di carattere museale che acquisiscono, conservano e comunicano testimonianze materiali delle persone e del loro ambiente; 2) istituzioni che detengono collezioni ed espongono esemplari vivi e piante e animali, come giardini botanici e zoologici, acquari e vivai; 3) centri scientifici e planetari; 4) istituti di conservazione e gallerie espositive mantenute stabilmente da biblioteche e centri archivistici; 5) riserve naturali; 6) organizzazioni museali internazionali o nazionali o regionali o locali, ministeri o dipartimenti o enti pubblici preposti ai musei secondo la definizione di cui al presente articolo; 7) istituzioni o organizzazioni senza scopo di lucro che svolgono attività di ricerca, istruzione, formazione, documentazione e altre relative ai musei e alla museologia; 8) altre istituzioni come il Consiglio Direttivo, dopo aver chiesto il parere del Comitato Consultivo, ritiene che abbiano alcune o tutte le caratteristiche di un museo, o che supportino i musei e gli operatori museali professionisti attraverso la ricerca, l'istruzione o la formazione museologica.
- **2001** (Statuto ICOM, art. 2; modificato alla 20ª Assemblée Generale di Barcellona del 6 luglio 2001): Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che acquisisce, conserva, studia, comunica ed espone, per scopi di studio, educazione e diletto, prove materiali delle persone e del loro ambiente. La suddetta definizione di museo si applica senza alcuna limitazione derivante dalla natura dell'ente di governo, dal carattere territoriale, dalla struttura funzionale o dall'orientamento delle collezioni dell'istituzione interessata. Oltre alle istituzioni designate come "musei", si qualificano come musei ai fini di questa definizione: 1) monumenti e siti naturali, archeologici ed etnografici e monumenti e siti storici di carattere museale che acquisiscono, conservano e comunicano testimonianze materiali delle persone e del loro ambiente; 2) istituzioni che detengono collezioni ed espongono esemplari vivi di piante e animali, come giardini botanici e zoologici, acquari e vivai; 3) centri scientifici e planetari; 4) gallerie di mostre d'arte senza scopo di lucro; 5) riserve naturali; 6) istituti di conservazione e gallerie espositive mantenute stabilmente da biblioteche e centri archivistici; 7) parchi naturali; 8) organizzazioni museali internazionali o nazionali o regionali o locali, ministeri o dipartimenti o enti pubblici preposti ai musei secondo la definizione di cui al presente articolo; 9) istituzioni o organizzazioni senza scopo di lucro che svolgono attività di ricerca sulla conservazione, istruzione, formazione, documentazione e altre relative ai musei e alla museologia; 10) centri culturali e altre entità che facilitano la conservazione, la continuazione e la gestione delle risorse del patrimonio materiale o immateriale (patrimonio vivente e attività creativa digitale); 11) altre istituzioni come il Consiglio Esecutivo, dopo aver chiesto il parere del Comitato Consultivo, ritiene che abbiano alcune o tutte le caratteristiche di un museo, o che supportino i musei e il personale museale professionale attraverso la ricerca, l'istruzione o la formazione museologica.
- **2007** (Statuto ICOM, art. 3; adottato alla 22ª Assemblée Generale di Vienna del 24 agosto 2007): Il museo è un'istituzione permanente, senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che effettua ricerche sulle testimonianze materiali ed immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, e le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto.
- **2022** (nuova definizione adottata alla 26ª Assemblée Generale di Praga del 24 agosto 2022): Il museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, collezione, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale, materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico e professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il piacere, la riflessione e la condivisione di conoscenze.

merito all'oggetto delle collezioni si è dettagliato in maniera sempre più precisa ciò che si identifica come museo, includendo categorie sempre più ampie e aprendo all'aspetto dell'immaterialità; dal 2007 si è abbandonata la tendenza all'elencazione delle categorie

per adottare una definizione il più ampia e inclusiva possibile. Le finalità, assenti nella definizione del 1946, dopo essere state identificate nel diletto e educazione del pubblico³⁸, dal 1974 sono delineate nello studio, educazione e diletto, mentre nell'ultima definizione comprendono educazione, piacere, riflessione e condivisione di conoscenze. Le funzioni del museo, anch'esse non presenti nella definizione del 1946, nel 1951 sono la conservazione, lo studio, la valorizzazione e l'esposizione, nel 1961 si riducono alla conservazione ed esposizione, mentre dal 1974 comprendono l'acquisizione, la conservazione, la ricerca, la comunicazione e l'esposizione³⁹. L'ultima definizione apporta qualche modifica sostenendo che il museo *compie ricerche, colleziona, conserva, interpreta ed espone*, sottolineando come comunichi *in modo etico e professionale* rispondendo a criteri di accessibilità, inclusività, promuovendo la diversità, la sostenibilità e la partecipazione delle comunità.

In questa sede risulta interessante sottolineare come la funzione di valorizzazione sia presente fin dal 1951, per essere poi omessa nella definizione del 1961, e riapparire poi dal 1974 nella funzione di comunicazione. Nell'ultima definizione viene introdotto il concetto di interpretare le collezioni e di comunicare eticamente e professionalmente. Si evidenzia quindi che concetti affini a quelli della valorizzazione, promozione e comunicazione, benché non vi sia un esplicito riferimento alla disciplina del marketing museale, facciano ingresso nella definizione dell'istituzione sin dal primo dopoguerra, avvalorando l'ipotesi sostenuta che forme di protomarketing e di prime strategie di *audience development* e creazione di valore siano databili a ben prima della nascita della disciplina, in un panorama che delinea sin dal 1951 la vocazione del museo all'educazione e al diletto del pubblico, affermandone la caratteristica di servizio pubblico o di pubblica utilità.

³⁸ L'idea del museo come luogo volto alla creazione di programmi educativi e all'intrattenimento nasce nell'Inghilterra ottocentesca, come testimoniano gli scritti del riformatore della museologia e direttore del Natural History Museum William Henry Flower (1831-1899), benché il concetto abbia precedenti a partire dal Seicento (FOLGA-JANUSZEWSKA, 2020, p. 42).

³⁹ FIORIO, 2011, pp. 195-196; LUPO JALLÀ, 2020.

Interessante fare cenno anche al lavoro di ICOM sulle professioni museali: nel 2008 è stato pubblicato il Manuale delle professioni europee⁴⁰, frutto della riflessione e della rielaborazione di lavori precedenti sviluppati in ambito nazionale⁴¹. Benché la riflessione sulle funzioni museali sia ben precedente ed evidenzia la funzione di comunicazione fin dagli anni Cinquanta, un lavoro sistematico sul fronte delle professioni museali giunge a compimento solo in tempi relativamente recenti. Il manuale individua, tra le professioni del settore, anche quelle del *Responsabile marketing, promozione e fund raising* e del *Responsabile dell'ufficio stampa*, mentre i precedenti lavori nazionali individuano sempre la funzione legata alla comunicazione ma non sempre quella relativa al marketing⁴². In ambito statunitense non si ravvisa un simile lavoro da parte dell'ICOM, ma si segnala una precoce pubblicazione del direttore e presidente del Museum of Science and Industry di Chicago dal 1972 al 1987 Victor J. Danilov⁴³ del 1994 nella quale, tra le varie professionalità evidenzia quelle del direttore marketing e del direttore PR, inserendo quest'ultimo nello staff raccomandato per i musei di tutte le dimensioni, mentre la funzione del direttore marketing viene prevista per le strutture medie e grandi⁴⁴. Questi cenni evidenziano come, a fronte di un panorama già maturo sulla necessità delle funzioni di marketing e comunicazione nei musei, la riflessione sull'ambito professionale e sulla necessità di figure adeguatamente formate da inserire negli organici sia invece molto recente⁴⁵.

⁴⁰ *Manuale europeo delle Professioni museali*, 2008.

⁴¹ *Berufe im Museums*, 1994; *Musée et expositions*, 2001; *Carta nazionale delle professioni museali*, 2006.

⁴² In particolare il lavoro svizzero del 1994 segnala solo il *Responsabile delle pubbliche relazioni e dell'ufficio stampa*, quello francese del 2001 evidenzia solo la funzione di comunicazione, mentre quello italiano del 2006 mette in luce sia il *Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche* sia il *Responsabile per lo sviluppo: fund raising, promozione e marketing*.

⁴³ Il fatto che l'autore abbia avuto un ruolo dirigenziale in uno dei maggiori musei di scienza e tecnica avvalorava l'ipotesi sostenuta che questa tipologia museale abbia guidato l'inserimento del marketing in ambito museale.

⁴⁴ DANILOV, 1994, pp. 23-28 e 45-47.

⁴⁵ Si precisa però che il problema di una scarsa definizione dei profili professionali museali sia una caratteristica comune a tutte le professioni dell'ambito e oggetto ancora oggi di riflessione da parte di coordinamenti e gruppi di lavoro ICOM.

1.1.4. Riferimenti legislativi alla comunicazione e al marketing museale: il caso italiano

Avendo fatto cenno all'attività definitoria svolta da ICOM, risulta interessante richiamare anche i principali riferimenti normativi esistenti alle funzioni di marketing e comunicazione museale. A livello internazionale, sono soprattutto due gli accordi multilaterali d'importanza sovranazionale cui occorre rifarsi: la Convenzione UNESCO sulla protezione mondiale del patrimonio culturale e naturale, siglata a Parigi il 16 novembre 1972, e la Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società, firmata a Faro il 27 ottobre 2005. Per quanto entrambi i documenti nascano per intenti legati alla salvaguardia e alla conservazione del patrimonio, fanno entrambi riferimento alle attività di valorizzazione e promozione del patrimonio come strumentali alla partecipazione alla vita culturale da parte della popolazione, diritto inserito nella Dichiarazione universale dei diritti dell'uomo adottata dalle Nazioni Unite nel 1948. Benché siano richiami relativamente lontani, costituiscono sicuri e condivisi punti di riferimento per le normative nazionali e locali che li hanno progressivamente recepiti.

Seppur di sicuro interesse, risulterebbe complesso se non impossibile condurre una ricognizione su base mondiale dell'attività legislativa in questo senso, spesso non portata avanti esclusivamente dagli stati, ma anche dagli enti territoriali. Tuttavia, appare opportuno e interessante svolgere una sintetica ricognizione della legislazione italiana, prendendo in esame esclusivamente l'attività normativa nazionale e non anche quella regionale, che, seppur ricca e notevole, rischierebbe di risultare eccessivamente approfondita in questo contesto⁴⁶. Il caso italiano, infatti, è particolarmente significativo in quanto rappresentativo dell'approccio legislativo alla materia da parte di una nazione occidentale che si caratterizza per l'alta e diffusa presenza di istituzioni museali.

Com'è noto la produzione normativa italiana e preunitaria in materia di beni culturali e di musei è, fino ad anni relativamente recenti, di carattere emergenziale e improntata

⁴⁶ Nella redazione del presente capitolo ci si è rifatti, oltre ai riferimenti normativi citati, a: DI SALVO, 2016; FIORIO, 2011, pp. 183-188.

alla tutela dell'ingente patrimonio storico-artistico minacciato da incuria, furti ed esportazioni illecite. In questo contesto risulta però interessante fare riferimento a un decreto del 1913 nel quale si prescrive ai musei e ai luoghi espositivi, quando possibile, di fornire indicazioni interpretative e di contesto sulle opere esposte ai visitatori⁴⁷, fornendo un primo ed embrionale riferimento legislativo all'attività di comunicazione museale. Le leggi Bottai⁴⁸ d'epoca fascista introducono nella legislazione italiana il concetto di "cose di interesse artistico e storico" di fruizione pubblica, concepito come bene collettivo e non privilegio dei fortunati possessori, per quanto ancora ancorato a un'ottica puramente estetica e conservativa. Si tratta del primo passo legislativo verso la messa in valore del patrimonio per la cittadinanza, prodromo a qualsiasi attività di marketing e comunicazione museale.

Dopo l'entrata in vigore della Costituzione, che sancisce con l'art. 9 l'impegno della Repubblica per la promozione dello sviluppo della cultura e alla tutela del patrimonio storico-artistico, snodo fondamentale è quello costituito dai lavori della Commissione Franceschini che porta al superamento del concetto puramente estetico ("cose d'arte") di definizione del bene, per abbracciarne uno più complesso ("testimonianza materiale avente valore di civiltà"), introduce nella discussione parlamentare il concetto di valorizzazione del patrimonio e riflette sulla dotazione e la formazione del personale. Purtroppo gli alti raggiungimenti della commissione non vengono recepiti a livello legislativo, vanificandone parzialmente l'utilità⁴⁹.

⁴⁷ Art. 5 del Regio Decreto 30 gennaio 1913, n. 363, "Regolamento per l'esecuzione delle leggi sulla tutela del patrimonio culturale 20 giugno 1909, n. 364, e 23 giugno 1912, n. 688, relative alle antichità e belle arti".

⁴⁸ Legge 1 giugno 1939, n. 1089, "Tutela delle cose di interesse artistico o storico" e Legge 29 giugno 1939, n. 1497, "Protezione delle bellezze naturali". PIRAINA, VANNI, 2020, pp. 27-30.

⁴⁹ Istituita con la Legge 26 aprile 1964, n. 310, "Commissione di indagine per la tutela e la valorizzazione delle cose d'interesse storico, archeologico, artistico e del paesaggio" e composta da parlamentari ed esperti, la commissione lavora per circa due anni prima di presentare i risultati nel 1966 e pubblicarli in tre volumi dal titolo *Per la salvezza dei beni culturali in Italia* nel 1967. Sull'argomento si veda: PALLOTTINO, 1987; PIRAINA, VANNI, 2020, pp. 33-36; TOSCO, 2017.

Al netto dell'istituzione del Ministero per i beni culturali e ambientali nel 1975⁵⁰, che viene così scorporato dal Ministero della pubblica istruzione, trascorrono più di due decenni senza particolari innovazioni legislative⁵¹, fino all'approvazione all'unanimità nel 1993 della Legge Ronchey che apre all'esternalizzazione di servizi aggiuntivi, quali caffetteria, bookshop, guardaroba, ecc.⁵² Si tratta di una tappa importante per la valorizzazione del patrimonio: benché non manchino timori di mercificazione e privatizzazione del bene pubblico, la legge agevola un processo di ammodernamento e apertura al pubblico dei musei italiani.

Nel 1998 si giunge a un dirimente chiarimento di definizioni e competenze⁵³: oltre a quello di bene culturale, si delineano i concetti di valorizzazione e promozione⁵⁴ e si perviene a una distinzione di competenze tra tutela e valorizzazione, affidando la prima

⁵⁰ Legge 29 gennaio 1975, n.5, "Conversione in legge, con modifiche, del decreto-legge 14 dicembre 1974, n. 657, concernente la istituzione del Ministero per i Beni culturali e Ambientali". PIRAINA, VANNI, 2020, pp. 37-39.

⁵¹ Si fa però cenno al Decreto del Presidente della Repubblica 14 gennaio 1972, n. 3, "Trasferimento alle Regioni a statuto ordinario delle funzioni amministrative statali in materia di assistenza scolastica e di musei e biblioteche di enti locali e dei relativi personali ed uffici" in base al quale vengono mantenuti in capo allo Stato i compiti di indirizzo e coordinamento delle attività museali, mentre si affidano alle Regioni competenze in materia di istituzione, ordinamento e funzionamento dei musei, nonché la predisposizione degli interventi finanziari diretti al miglioramento delle raccolte e al coordinamento delle attività dei musei. In seguito gli art. 47 e 49 del Decreto del Presidente della Repubblica 24 luglio 1977, n. 616, "Attuazione della delega di cui all'art. 1 della Legge n. 382 del 22 luglio 1975" specificano ulteriormente le funzioni amministrative in materia di musei degli enti locali, mentre l'art. 48 prevede l'approvazione di una "legge sulla tutela dei beni culturali da emanare entro il 31 dicembre 1979", termine ampiamente disatteso. I due decreti citati hanno quindi prescritto e stimolato l'intervento dei legislatori regionali nella regolamentazione della gestione e valorizzazione dei musei degli enti locali, seppur in mancanza di una legge statale di cornice in materia di tutela dei beni culturali.

⁵² Legge 14 gennaio 1993, n. 4, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto legge 14 novembre 1992, n. 433, recante misure urgenti per il funzionamento dei musei statali. Disposizioni in materia di biblioteche statali e di archivi di stato". Alla legge seguono due decreti attuativi: il Decreto Ministeriale 31 gennaio 1994, n. 171 e il Decreto Ministeriale 24 marzo 1997, n. 139.

⁵³ Decreto Legislativo 31 marzo 1998, n. 112, "Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni e agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59". Si segnala che l'anno precedente le Leggi Bassanini (Legge 15 marzo 1997, n. 59, "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa" e Legge 15 maggio 1997, n. 127, "Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo") sanciscono una nuova ripartizione delle competenze anche nell'ambito dei beni e dei servizi culturali, stabilendo, tra l'altro, il trasferimento della gestione dei musei statali agli enti pubblici territoriali.

⁵⁴ L'art. 148 del Decreto Legislativo n. 112 del 1998 definisce i beni culturali come "quelli che compongono il patrimonio storico, artistico, monumentale, demotnoantropologico, archeologico, archivistico e librario e gli altri che costituiscono testimonianza avente valore di civiltà", la valorizzazione come "ogni attività diretta a migliorare le condizioni di conoscenza e conservazione dei beni culturali e ambientali e ad incrementarne la fruizione" e la promozione come "ogni attività diretta a suscitare e a sostenere le attività culturali".

allo Stato e concedendo la possibilità di porre gestione, valorizzazione e promozione anche in capo agli altri enti territoriali, così come verrà ribadito dalla modifica del Titolo V della parte seconda della Costituzione del 2001. L'inserimento a livello normativo dei concetti di valorizzazione e promozione rappresenta un momento rilevante nell'affermazione del marketing e della comunicazione museale in ambito italiano. L'anno seguente il legislatore avverte la necessità di sistematizzare la produzione normativa sull'argomento in un testo unico che non introduce però significative novità⁵⁵.

Il 2001 è segnato da due considerevoli novità: da una parte il ministero fornisce delle linee guida sul funzionamento e sviluppo dei musei⁵⁶ – ribadendo la necessità di promozione, fidelizzazione del pubblico, dotazione di profili professionali adeguati e preminenza della chiarezza comunicativa sui valori estetici dell'allestimento e richiamando un'interessante direttiva sulla comunicazione museale⁵⁷ che purtroppo ha limitata diffusione e quindi scarsi risultati –, dall'altra si giunge ad una rivoluzione del sistema delle autonomie locali e dei rapporti con lo Stato, assegnando la tutela alla competenza legislativa statale di carattere esclusivo, mentre valorizzazione, promozione e organizzazione di attività culturali sono attribuite alla competenza legislativa concorrente dello Stato e delle Regioni, in ottica di sussidiarietà⁵⁸.

⁵⁵ Decreto Legislativo 29 ottobre 1999, n. 490, “Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'articolo 1 della legge 8 ottobre, n. 352”. PIRAINA, VANNI, 2020, pp. 40-41.

⁵⁶ Decreto Ministeriale 10 maggio 2001, “Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei (art. 150, comma 6, del Decreto Legislativo n. 112 del 1998)”. Sull'argomento si veda: DRAGONI, 2016, pp. 171-204.

⁵⁷ Si tratta della *Direttiva sulla corretta ed efficace comunicazione del e nel museo* emanata dal Ministro Giovanna Melandri il 21 febbraio 2000 cui ha fatto seguito la costituzione di un gruppo di lavoro ad hoc presso l'Ufficio Centrale per i Beni Archeologici Architettonici Artistici e Storici, che ha prodotto un documento preliminare per la redazione di un manuale di base della comunicazione, che si concretizzerà ben più avanti in DA MILANO, SCIACCHITANO, 2015.

⁵⁸ Ci si riferisce alla Legge Costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3 “Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione”, la cui concreta attuazione comporta diverse problematiche applicative e frequenti ricorsi alla Corte costituzionale. Si segnala, in particolare, la Sentenza della Corte Costituzionale n. 26 del 20 gennaio 2004 che introduce la titolarità giuridica del bene come discriminante nel riparto della competenza regolamentare. Conseguentemente allo Stato viene riconosciuta potestà normativa e regolamentare non solo in materia di tutela, ma anche di valorizzazione e fruizione dei propri musei, determinando una netta distinzione di poteri tra Stato e Regioni. Si veda: BERTOLINI, 2008, p. 4.

Per riorganizzare la normativa e fare chiarezza su funzioni e competenze dopo i recenti interventi, si approda nel 2004 al Codice Urbani⁵⁹ che sancisce, tra l'altro, la possibilità di gestione indiretta e in forma consortile pubblica per tutte le funzioni museali a esclusione della tutela, introduce il concetto di rete e sistema museale⁶⁰, puntualizza l'interesse sociale del museo indipendentemente dalla proprietà⁶¹ e ribadisce la possibilità di esternalizzazione dei servizi aggiuntivi e la necessità di dotazione di personale consono. Il codice apre quindi alla possibilità – oltre di gestione in economia, ossia diretta, delle funzioni di valorizzazione e promozione – anche di gestione *in house*, ovvero l'affidamento a persone giuridiche costituite o partecipate dall'ente pubblico, e di *contracting out*, cioè l'assegnazione a terzi tramite concessione o appalto. Benché non siano mancate le accuse di voler privatizzare i servizi pubblici, la possibilità di esternalizzare le funzioni di comunicazione e marketing, affidandole a enti strumentali appositamente costituiti o ad aziende private specializzate, ha dato sicuramente la possibilità di immettere nuova linfa e idee più innovative e aggiornate nel mondo museale italiano.

Nel 2006 viene approvata la “Carta Nazionale delle Professioni Museali”, alla quale si è già fatto cenno nel precedente capitolo, con l'obiettivo di fare ordine nella precedente normativa regionale delineando venti profili professionali, tra i quali, nell'ambito amministrativo, finanziario, gestionale e delle relazioni pubbliche, compaiono il *Responsabile dell'ufficio stampa e delle relazioni pubbliche*, il *Responsabile per lo sviluppo: fund raising, promozione e marketing* e il *Responsabile del sito web*. Si tratta

⁵⁹ Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, “Codice dei beni culturali e del paesaggio”.

⁶⁰ Il codice dà una prima regolamentazione a livello nazionale delle reti e dei sistemi museali, strumenti già ampiamente sperimentati nella normativa regionale precedente. In particolare gli art. 11, 112 e 114 si identifica nella costruzione di network museali, nell'ottica dei principi di collaborazione e consensualità, uno strumento per la valorizzazione del patrimonio culturale. Quello dei sistemi museali è infatti un “modello di gestione integrata che pone in essere relazioni tra musei, con servizi comuni da condividere in una logica di economia di scala e di reciproca valorizzazione per raggiungere obiettivi non conseguibili da ciascuno separatamente” (*Sistemi museali in Italia*, 2000, p. 3). Si tratta di un sistema che consente ai musei di mettere in rete risorse economiche e professionali per raggiungere dei livelli più elevati nei propri servizi. Sul fronte della comunicazione e del marketing non è raro il ricorso a questa forma giuridica per la messa a sistema di professionisti.

⁶¹ Il codice stabilisce infatti che i musei “che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico”, e quelli “che appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico espletano un servizio privato di utilità sociale” (art. 101, comma 3 e 4).

di un passaggio importante per l'inserimento dei professionisti della comunicazione e del marketing nei musei e nel ministero, benché ancora oggi questi profili siano spesso ignorati nelle procedure di selezione pubbliche⁶².

Nel 2007 il ministero fornisce indicazioni ai singoli istituti per adottare e pubblicare una propria carta dei servizi con standard di prestazione, a cui non sempre le istituzioni danno seguito⁶³, mentre l'anno successivo sottolinea l'importanza della comunicazione e della mediazione per l'abbattimento delle barriere percettive e di formazione culturale nella visita dei musei⁶⁴. Nel 2009 si intende dare maggiore importanza alle attività di valorizzazione e promozione attraverso l'istituzione della Direzione Generale per la valorizzazione del Patrimonio Culturale⁶⁵, che però avrà vita breve⁶⁶.

Dal 2012 il ministero promuove la pubblicazione dei "Quaderni della valorizzazione" curati da esperti del settore e dedicati a tematiche attuali e interessanti, senza però assicurarne un'ampia circolazione, vanificandone quindi parzialmente l'impatto concreto sul mondo museale⁶⁷. In particolare la prima uscita è *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, che rappresenta il seguito di una

⁶² Patrizia Dragoni in una dettagliata ricostruzione del complesso iter per il riconoscimento delle figure professionali museali ricorda come la Legge Madia (Legge 22 luglio 2014, n. 110, "Modifica al Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, in materia di professionisti dei beni culturali, e istituzione di elenchi nazionali dei suddetti professionisti") e il Decreto Ministeriale 20 maggio 2019, n. 244, "Regolamento concernente la procedura per la formazione degli elenchi nazionali di archeologi, archivisti, bibliotecari, demotnoantropologi, antropologi fisici, esperti di diagnostica e di scienza e tecnologia applicate ai beni culturali e storici dell'arte, in possesso dei requisiti individuati ai sensi della Legge 22 luglio 2014, n. 110" abbiano escluso le professioni museali dalla regolamentazione di quelle attive nel settore dei beni culturali, adottando in ogni caso un'ottica strettamente disciplinare e non funzionale: DRAGONI, 2022, pp. 107-121.

⁶³ Decreto Ministeriale 18 ottobre 2007, "Carta della qualità dei servizi degli istituti e dei luoghi della cultura".

⁶⁴ Decreto ministeriale 28 marzo 2008 "Linee guida per il superamento delle barriere architettoniche nei luoghi d'interesse culturale".

⁶⁵ Decreto Ministeriale 20 luglio 2009 "Articolazione degli uffici dirigenziali di livello non generale dell'amministrazione centrale e periferica del Ministero per i Beni e le Attività Culturali".

⁶⁶ La novella direzione confluirà nella Direzione Generale Musei con il Decreto del presidente del Consiglio dei Ministri 29 agosto 2014, n. 171, "Regolamento di organizzazione del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, degli uffici della diretta collaborazione del Ministro e dell'Organismo indipendente di valutazione della performance, a norma dell'articolo 16, comma 4, del decreto-legge 24 aprile 2014, n. 66, convertito, con modificazioni, dalla legge 23 giugno 2014, n. 89".

⁶⁷ Tra le più interessanti in questo contesto si ricorda: SOLIMA, 2012; DA MILANO, SCIACCHITANO, 2015; BOLLO, 2016.

precedente ricerca di Ludovico Solima⁶⁸ sull'efficacia comunicativa interna e il pubblico dei musei, mentre nel 2015 viene pubblicato *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*, concentrato esclusivamente sulla comunicazione interna, l'accessibilità, l'eliminazione delle barriere, l'analisi dei pubblici e i supporti informativi alla visita: entrambe le pubblicazioni non approfondiscono gli strumenti di comunicazione e marketing online e offline.

Nel 2018 il ministero, dando indicazioni sui livelli uniformi di qualità nei musei, identifica tra le figure professionali di cui un museo dovrebbe dotarsi il Responsabile pubbliche relazioni, marketing e *fundraising* e il Responsabile della comunicazione e sottolinea l'importanza della comunicazione e dei rapporti con il territorio, il pubblico e gli *stakeholder*, facendo cenno a strumenti di comunicazione interna ed esterna offline e digitali⁶⁹.

Il breve excursus proposto evidenzia come il legislatore italiano si sia mosso, come avviene frequentemente per le tematiche meno emergenziali o caratterizzate da una forte pressione sociale, con notevole ritardo rispetto agli avanzamenti scientifici e pratici del settore. I riferimenti all'attività di comunicazione e marketing museale a livello legislativo sono sporadici, poco strutturali e dirimenti e la mancata presenza di linee guida chiare e prescrittive ha spesso condannato i musei pubblici a un'evidente arretratezza gestionale e a una scarsa presenza di figure professionali formate. L'auspicio è che la crescita del fenomeno turistico e del suo indotto possa spingere anche il più miope legislatore a maggiori investimenti normativi ed economici sul fronte delle politiche di promozione e valorizzazione dei musei.

⁶⁸ SOLIMA, 2000.

⁶⁹ Decreto Ministeriale 21 febbraio 2018 sui "Livelli Uniformi di Qualità dei musei".

1.2. Strategie, strumenti e canali: un inquadramento

Nel presente capitolo si enucleano gli strumenti che permettono la definizione delle strategie di marketing e comunicazione e i canali e gli strumenti che possono essere impiegati dalle realtà museali per perseguire la propria mission, evidenziandone – ove possibile – la storia dalle prime adozioni all’oggi. Come già sottolineato, la bibliografia disponibile sull’argomento è sia di carattere divulgativo e indirizzata al personale museale o a studenti che intendano avvicinarsi a questo ambito lavorativo, sia di natura accademica. Conseguentemente nella redazione si è potuto attingere a diverse fonti, più o meno aggiornate sul fronte degli strumenti e dei canali disponibili⁷⁰. Nonostante la buona consistenza della bibliografia disponibile, si è ritenuto che un lavoro di sistematizzazione degli aspetti più pratici e concreti del marketing e della comunicazione museale potesse rendere più completo il lavoro e maggiormente fruibile rimandi e riferimenti presenti nell’analisi dei casi studio. Essendo, inoltre, il lavoro di tesi di carattere multidisciplinare si è ritenuto opportuno fare sintetici riferimenti a concetti ben assodati nel settore del marketing e della comunicazione museale – sebbene di carattere compilativo e operativo – che potrebbero risultare meno scontati per museologi e umanisti in generale. Il presente capitolo ha quindi un carattere schematico che – partendo dalle analisi di scenario, dei competitor e del pubblico – evidenzia i concetti cardine per lo sviluppo di un piano di comunicazione e marketing e la conseguente scelta di strumenti offline e online.

1.2.1. Analisi preliminari

Analisi di scenario e dei competitor. Essendo il marketing e la comunicazione museale processi tesi alla creazione di valore per l’organizzazione stessa e per i propri *stakeholder*, l’analisi preliminare volta alla conoscenza del contesto e dei pubblici

⁷⁰ In particolare nel presente capitolo si è fatto riferimento alla seguente bibliografia: *Comunicare il museo oggi*, 2016; ANZALONE, 2017; BALDASSARRE, 2009; CIOFFI, 2018; FOGGIO, 2005b; GARIBALDI, 2012; GRANATO, PICILLI, 2020; MANDARANO, 2019; MAULINI, 2019; MICOZZI, 2006; PIRAINA, VANNI, 2020; VANNI, 2018. Non sempre si è inserito riferimenti puntuali nel testo alla bibliografia in quanto si tratta di concetti di tipo manualistico, conseguentemente in molti casi vengono ripresi, più o meno invariati, da diversi autori.

attuali e potenziali è fondamentale per la buona riuscita del piano operativo: pianificare le azioni di promozione senza avere ben chiaro il contesto nel quale si opera e le caratteristiche dei propri pubblici di riferimento espone a rischi concreti di mancanza d'efficacia e di spreco di risorse economiche e lavorative. L'istituzione museale deve quindi dedicare il giusto tempo alle attività di analisi di scenario e di mercato, non solo nel momento in cui si imposta una nuova strategia, ma sottoponendo i dati emersi ad aggiornamenti periodici in modo da mantenere una costante connessione con la situazione attuale. Adottate diffusamente in ambito aziendale a partire dagli anni Settanta, le analisi di scenario e dei competitor sono state progressivamente applicate anche in ambito museale. Purtroppo non sempre gli organici museali sono dotati di personale specializzato in grado di portare avanti attività di questo tipo, così come non sempre le direzioni riescono ad implementare tali tipologie di analisi che risultano invece fondamentali per collocare correttamente l'istituzione nel proprio contesto e per sviluppare strategie vincenti.

Tra i modelli di analisi maggiormente impiegati è possibile annoverare:

- l'analisi di scenario (*STEP*, *PEST* o *PASTEL analysis*), che esamina l'ambiente socio-politico nel quale opera il museo – ossia le caratteristiche geografiche e urbanistiche del territorio ospitante, gli aspetti socio-demografici della popolazione, la storia economica del territorio di riferimento, lo sviluppo tecnologico, la vicinanza di poli attrattivi e altri aspetti di particolare rilevanza – ed evidenzia la domanda espressa e inespressa e le caratteristiche del mercato, ovvero la concorrenza diretta e indiretta, non solo a livello di fruizione da parte dei visitatori ma anche di reperimento di risorse economiche (finanziamenti pubblici e *fundraising*)⁷¹;
- l'analisi di *benchmarking*, che consiste nel misurare con variabili quantificabili le prestazioni dei competitor per potersi collocare al meglio sul mercato e impostare una strategia pertinente con il proprio posizionamento. Le maggiori tipologie sono:

⁷¹ L'inserimento dei musei in una logica concorrenziale è dibattuto in letteratura: da una parte si sostiene che, facendo essi parte delle *leisure activities* esiste una competizione tra gli enti che operano nel mercato del tempo libero (KOTLER, KOTLER, 2000, pp. 271-287), dall'altra l'unicità di stock che caratterizza gli istituti rende difficile profilare uno scenario di vera e propria competizione, per quanto sia ravvisabile una certa concorrenza nell'acquisizione delle risorse economiche pubbliche e private (CERQUETTI, 2014, pp. 59-61).

- *benchmarking* interno, ovvero analisi che mette a confronto processi o aree di attività del museo stesso;
 - *benchmarking* esterno/competitivo, analisi che raffronta la realtà museale con le best practice di competitor diretti e indiretti;
 - *benchmarking* funzionale/di processo, ossia comparazioni con altre realtà, non necessariamente competitor, che eccellono in una specifica area funzionale o nella gestione di un processo;
 - *benchmarking* globale, ovvero analisi che mira a evidenziare paragoni tra realtà molto distanti, individuando le maggiori realtà per ogni settore;
- l'analisi SWOT aiuta a focalizzare e visualizzare al meglio *Strenghts* (punti di forza), *Weaknesses* (punti di debolezza), *Opportunities* (opportunità) e *Threats* (minacce), sia in prospettiva interna o endogena sia in prospettiva esterna o esogena (fig. 1). Si tratta di un framework strategico adatto sia ad analisi globali sia di progetto o d'area;



fig. 1 Modello SWOT (fonte: <www.digital4.biz>).

- il modello LEAN CANVAS, analisi che consente di identificare e incrementare le opportunità di successo di un istituto individuando: *Problem* (problema), *Solution* (soluzione), *Unique Value Proposition* (elemento di unicità e differenziazione rispetto ai competitor), *Unfair advantage* (vantaggi non facilmente replicabili dai competitor), *Customer Segments* (pubblico), *Channel* (canali di comunicazione), *Key Metrics* (KPI

- *Key Performance Indicator*), *Revenue Streams* (flussi di entrate) e *Cost Structure* (costi fissi e variabili) (fig. 2).

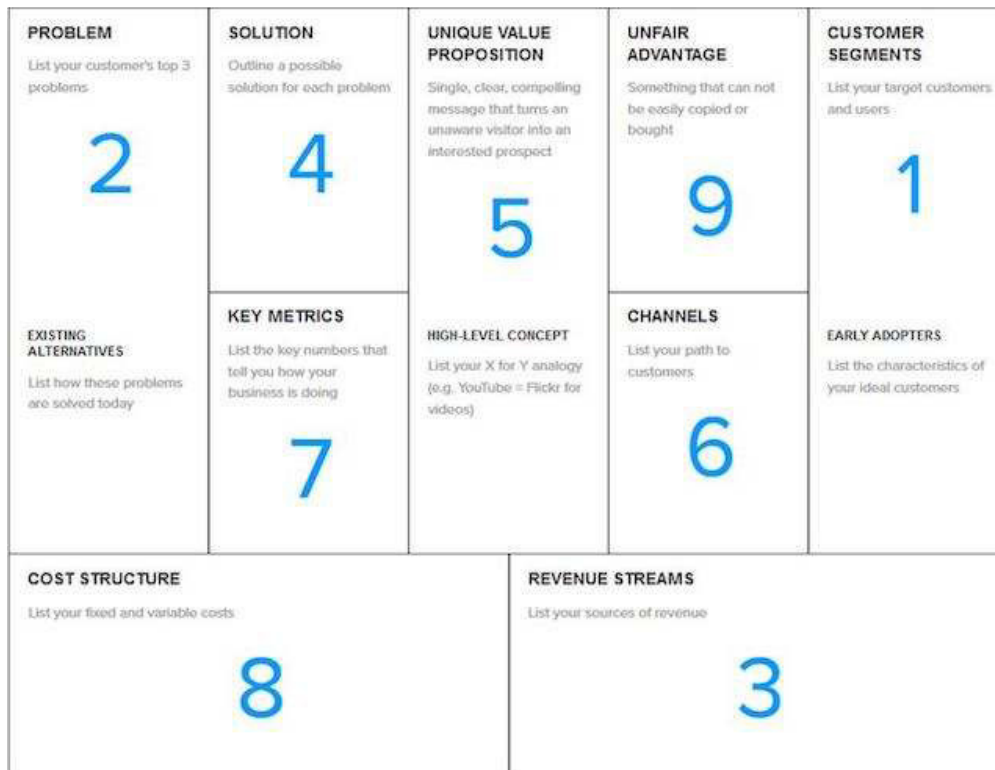


fig. 2 Modello LEAN CANVAS (fonte: <www.godaddy.com>).

Le analisi preliminari possono aiutare il museo a definire il proprio posizionamento, ovvero “l’atto con cui si precisano l’immagine, i valori e le offerte di un’organizzazione in modo tale che i consumatori comprendano, possano apprezzare e siano incuriositi da ciò che il museo rappresenta in rapporto ai competitor”⁷². Le conseguenti strategie di posizionamento, solitamente per attributi, benefici o fruizione, permettono di definire la *Unique Value Proposition*, ossia la risposta più coerente e definita possibile alle esigenze del pubblico⁷³.

Analisi del pubblico: segmentazioni e *personas*. Il pubblico dei musei e del mondo culturale in generale è andato progressivamente crescendo dal secondo dopoguerra in poi in tutto il mondo occidentale (fig. 3), grazie al miglioramento delle condizioni economiche e sociali, all’innalzamento dell’età media della popolazione e a un’offerta

⁷² KOTLER, 2004, p. 181.

⁷³ KOTLER, 2004, pp. 186-190.

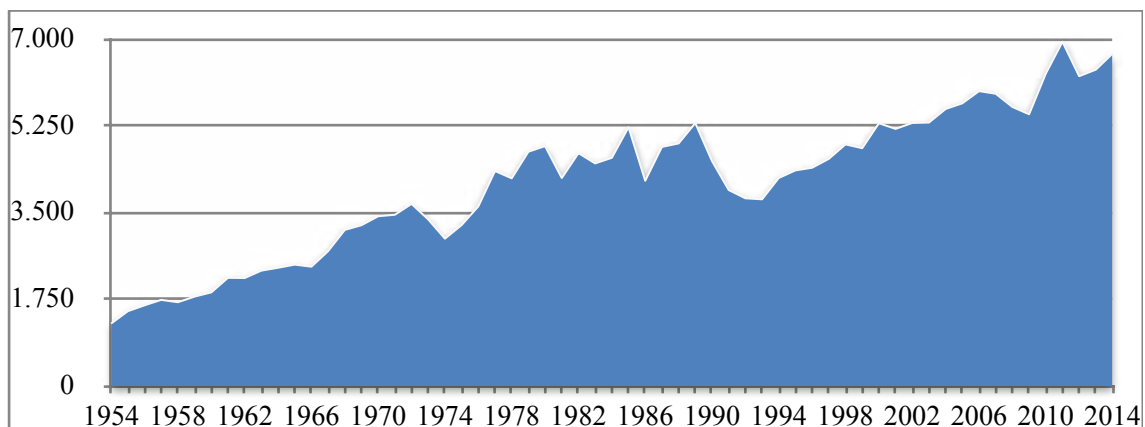


fig. 3 Numero di visitatori per 10.000 abitanti di istituti di antichità e d'arte statali italiani dal 1954 al 2014 (fonte: elaborazione grafica propria da serie storiche dati Istat).

culturale che ambisce a rivolgersi ad un pubblico sempre più ampio e vario. L'*Annuario Statistico Italiano 2020*, basato sull'analisi dei dati Istat del 2019, l'ultimo anno non segnato dalle chiusure e dalle difficoltà dettate dalla pandemia, mostra un'Italia – nazione che può essere considerata rappresentativa dei contesti occidentali – nella quale il 64,6% della popolazione con età superiore ai 6 anni ha partecipato a qualche forma di intrattenimento o spettacolo fuori casa⁷⁴, dato che sicuramente fa ben sperare per il settore culturale e del tempo libero. Analizzando più nel dettaglio i dati emerge però che quasi il 70% non ha mai visitato nell'anno musei, mostre, siti archeologici e monumenti, il 77,7% non ha assistito a concerti (il dato sale all'88,1% per la musica classica), il 77,9% diserta i teatri e solo la metà della popolazione è stata al cinema nel corso dell'anno: la percentuale di non pubblico per le realtà culturali risulta ancora ampiamente maggioritaria. Il 2023, dopo gli anni caratterizzati dalle difficoltà imposte dal coronavirus, si dimostra un anno di ripresa, benché l'inflazione e le difficoltà economiche che il paese sta affrontando non consentano ancora di tornare ai consumi culturali pre-pandemia. Sebbene la spesa pro capite per la ricreazione e la cultura sia in crescita in Italia così come nel resto del mondo, al netto della congiuntura pandemica, rimane importante e maggioritaria la percentuale del non pubblico nel panorama culturale⁷⁵.

⁷⁴ L'Istat prende in considerazione le seguenti attività: visitare musei, mostre, siti archeologici o monumenti, assistere a concerti di musica classica o di altro genere, partecipare a spettacoli teatrali, a proiezioni cinematografiche, ad eventi sportivi o frequentare luoghi di ballo.

⁷⁵ MAULINI, 2019, pp. 9-14.

Per poter risultare attrattive, trasferire valore a sempre più ampie porzioni di popolazione e assolvere quindi al proprio mandato di responsabilità sociale e *accountability*, le istituzioni museali e culturali hanno il compito di analizzare nel dettaglio il proprio pubblico e non pubblico, predisponendo linee di sviluppo e programmazione dedicate, nell’ottica di consolidare e rafforzare il rapporto con il primo, coinvolgendolo in maniera sempre più attiva nella progettazione e implementazione dei propri servizi, e nell’attrarre nuovi fruitori, che contribuiranno a garantire ai musei il fondamentale appoggio popolare dal quale conseguono le decisioni politiche di management e di finanziamento. Quindi, come sostiene Cerquetti, “la sfida che si pone ai musei è duplice: da un lato raggiungere un pubblico quanto più vasto e diversificato (*audience development*), [...] dall’altro garantire a tutti i pubblici il pieno conseguimento dei diritti di cittadinanza (*rights of citizenship*), incluso quello alla cultura”⁷⁶.

La sensibilità dei musei per l’analisi dei pubblici è abbastanza precoce: fin dai primi decenni del Novecento, soprattutto in ambito americano e all’interno dei musei scientifici che risultano pionieri nel campo, si sviluppano i primi studi che indagano la composizione del pubblico sotto il profilo socio-demografico e ne analizzano il comportamento in sala. Gli anni Sessanta sono segnati dal prevalere delle analisi dei significati socio-politici dei dati emersi, che evidenziano una frequentazione ancora spiccatamente elitaria. Gli anni Settanta vedono il sorgere di una disciplina più strutturata, i *museum visitor studies*, e dagli anni Ottanta l’interesse è principalmente rivolto al processo decisionale che porta il visitatore in museo (*customer journey*) e al comportamento di visita (*customer behaviour*). Dagli anni Novanta si sviluppano infine ricerche *marketing-oriented* incentrate sulla *visitor satisfaction* e sulla valutazione delle performance e della qualità del servizio museale⁷⁷.

Per indagare la composizione del pubblico e non pubblico, i comportamenti di visita e il grado di soddisfazione, per poter poi individuare soluzioni mirate è fondamentale

⁷⁶ CERQUETTI, 2014, p. 76. Interessante sottolineare come il sistema normativo italiano abbia inserito i musei tra i servizi pubblici essenziali (Decreto Legge 20 settembre 2015, n. 146 “Misure urgenti per la fruizione del patrimonio storico e artistico della Nazione”).

⁷⁷ CERQUETTI, 2014, pp. 81-86; SOLIMA, 2008, pp. 65-76.

lavorare sulla segmentazione del pubblico, ovvero procedere alla suddivisione di potenziali e attuali fruitori in gruppi con caratteristiche ed esigenze simili, denominati *target*, che abbiano connotati di buona omogeneità interna e disomogeneità esterna, stabilità, accessibilità, descrivibilità, quantificabilità e possibilità di risposta alle azioni di marketing⁷⁸. Per procedere alla definizione dei target è possibile optare per diverse tipologie di segmentazione:

- socio-demografica, ovvero per età, sesso, provenienza geografica, occupazione, titolo di studio, reddito, ecc;
- per origine (acquisizione), ossia individuando il touch point che ha consentito al *prospect*, nel nostro caso il potenziale visitatore, di venire a conoscenza della realtà museale;
- per benefici, cioè in base all'utilità che il *prospect* ravvisa nella frequentazione del museo;
- comportamentale, ovvero in base al comportamento d'acquisto (es. visitatore occasionale o reiterato, in caso di eventi o promozioni particolari) e sulle modalità di fruizione del bene o servizio (es. visitatore individuale o in gruppo, in settimana o nel weekend, in quale orario e periodo dell'anno, con che modalità di visita, ecc.);
- psicografica, ossia per stile di vita e personalità⁷⁹.

L'analisi delle caratteristiche, dei bisogni e dei comportamenti del pubblico viene solitamente svolta con indagini sia qualitative sia quantitative, attraverso questionari, interviste, focus group, analisi delle metriche del sito, interazioni con i social e statistiche relative alle presenze fisiche.

Un ottimo sistema per aiutare nella visualizzazione del pubblico è costituito dalle *buyer personas*, ossia dei veri e propri identikit semi-fittizi del visitatore ideale per ogni segmento individuato, del quale si delineano caratteristiche, personalità, necessità, aspirazioni, comportamenti, propensioni e interessi (*fig. 4*). Il processo di

⁷⁸ SOLIMA, 2004, p. 189.

⁷⁹ KOTLER, 2004, pp. 167-178, MAULINI, 2019, pp. 14-17.

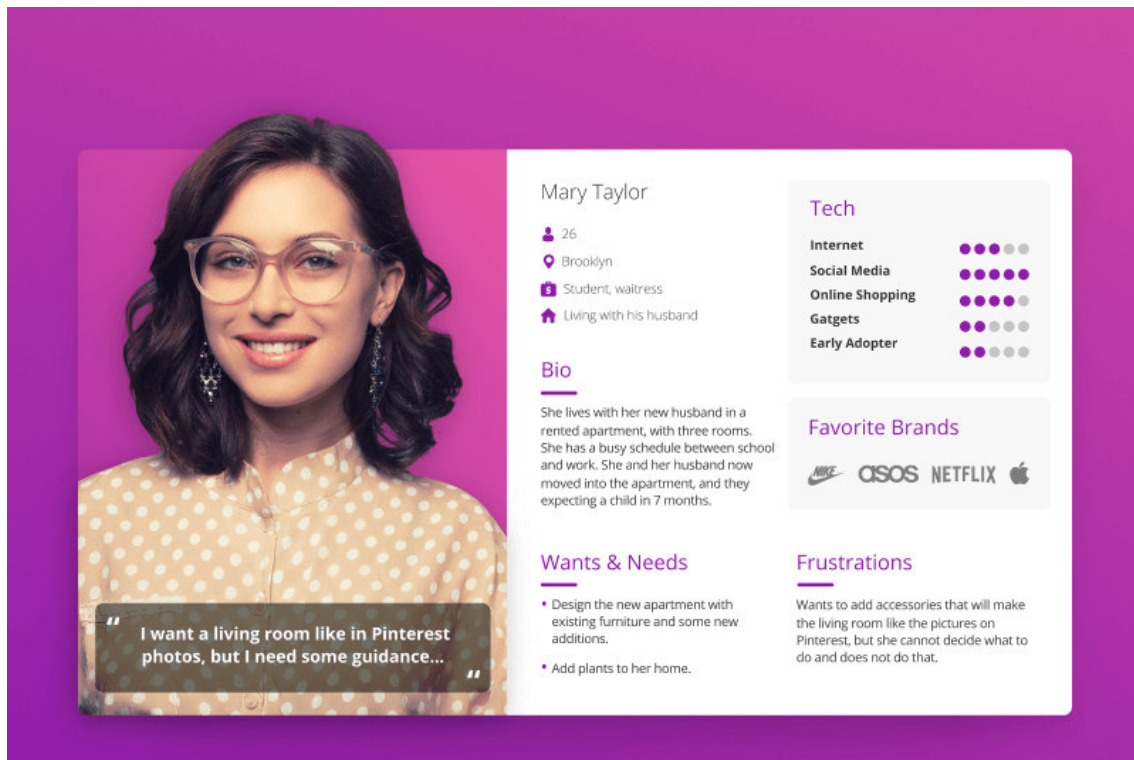


fig. 4 Esempio di buyer persona (fonte: <www.improve.it>)

personificazione del *prospect* aiuta nella miglior definizione delle necessità espresse e inesprese, benché sia una rappresentazione semplificata e ideale che necessita di periodica verifica e aggiornamento. Per favorire gli istituti nella creazione delle personas sono disponibili tool gratuiti e a pagamento online, come ad esempio MakeMyPersona⁸⁰.

1.2.2. Rapporto con i pubblici

Audience development. Il museo contemporaneo pone al centro della propria attenzione non solo lo stock (patrimonio conservato), quanto le esigenze del pubblico nell'ottica dell'implementazione dell'output (servizio culturale). Essendo istituti *mission-oriented*, i musei non possono derogare dall'assolvimento dei propri obiettivi istituzionali che sono chiaramente esplicitati e non modificabili. La transizione da un'ottica prevalentemente *Product-Driven* a una maggiormente *Customer-Driven* non è ancora

⁸⁰ CIOFFI, 2018, pp. 113-120.

pienamente compiuta e si ravvisano importanti differenze in base alla dimensione dell'organizzazione, al contesto territoriale e all'aggiornamento e alla proattività di responsabili e addetti, ma sono tante le istituzioni che hanno mostrato approcci nuovi e dinamici alla questione.

Questa rinnovata prospettiva porta ad una maggiore attenzione alle attività di *audience development*, ovvero a tutte quelle azioni che mirano a raggiungere un pubblico più ampio e diversificato possibile, che si fondano su una nuova visione dei luoghi di cultura che, da luoghi chiusi ed elitari, destinati ad un pubblico erudito, si propongono come istituzioni aperte che fondano la propria offerta sulle esigenze dei visitatori. Questo tipo di attività deve riflettere sugli ostacoli culturali, funzionali, logistici, sociali ed economici che impediscono o limitano la frequentazione dei musei da parte di determinati segmenti di pubblico e predisporre delle strategie per favorirne la rimozione. Quest'ottica *customer-driven* consente all'istituzione museale di raggiungere lo scopo ultimo delle azioni di marketing, ovvero quello di creare valore per sé e per tutti gli *stakeholder*, consentendo non solo di raggiungere migliori risultati economici in termini di entrate dirette e indirette che garantiscano il futuro dell'istituto, ma soprattutto portando al raggiungimento della mission istituzionale e degli obiettivi legati ai diritti di cittadinanza, come quello di accesso alla cultura. I musei nel contesto odierno devono mirare a creare coinvolgimento e partecipazione attiva, trasformando i propri fruitori in *prosumer*, ossia parte attiva nel processo di creazione del valore, visitatori informati e coinvolti che vivono il museo come luogo dove tornare periodicamente per perseguire la propria crescita intellettuale. Tale obiettivo si ottiene con strategie di marketing *bottom-up* e non più *top-down*, che prevedono un dialogo aperto e costante con il pubblico ed esperienze sempre più personalizzate e interattive, anche attraverso le potenzialità fornite dal digitale⁸¹.

Storytelling. Il fine ultimo del marketing e della comunicazione museale è quello di creare valore per sé e per tutti gli *stakeholder* con l'intento di coinvolgere il pubblico creando legami solidi e duraturi, ottenendo così il rafforzamento dell'*awareness* e della

⁸¹ BOLLO, 2005.

reputation dell'istituzione. Per raggiungere questo risultato il museo deve essere in grado di “personificarsi” e creare una narrazione attorno a sé, stimolando l'empatia del pubblico. Il *corporate storytelling* – ovvero la capacità dell'istituzione di raccontare la propria storia, i propri ideali e obiettivi – è una pratica molto efficace nella costruzione di una proposta comunicativa valida e articolata che porti al coinvolgimento non solo emotivo del proprio pubblico. Lo *storytelling* deve sostenere il progetto globale di comunicazione e deve riuscire a catturare l'attenzione e ad attivare la vicinanza emotiva del pubblico attraverso dei contenuti semplici e chiari ma non banali. Un tale progetto narrativo prevede la stesura di una vera e propria sceneggiatura concepita in ottica transmediale o crossmediale, ovvero prevedendo l'impiego di piattaforme e medium differenti, quali video, libri, audioguide, podcast, playlist musicali, raccolte di immagini, racconti scritti, serie di post social, ecc.⁸²

Nella costruzione di un progetto di *storytelling* occorre partire, oltre che da una solida conoscenza dell'istituzione e del patrimonio conservato, dall'analisi dei bisogni dei propri pubblici, identificare quale valore questi attribuiscono all'istituzione e cosa si vorrebbe comunicare, e adottare dei codici narrativi corretti e coerenti con i pubblici. Nel caso dei musei sono molti gli spunti narrativi interessanti per creare un efficace *storytelling*, ad esempio la storia dell'istituto e di ciò che conserva ed espone, i personaggi storici di rilievo che vi hanno interagito, lo staff e gli aspetti quotidiani del lavoro in un'organizzazione culturale, la mission, la vision e i valori dell'istituzione, le prospettive e i programmi per il futuro, gli argomenti specifici dei quali si occupa, ecc. Sono quindi molteplici le possibili fonti d'ispirazione per narrazioni originali e coinvolgenti da veicolare attraverso i più diversi canali⁸³.

Engagement. Lo scambio *bottom-up* con i visitatori *prosumer* è alla base dell'*engagement*, ovvero del coinvolgimento emotivo e cognitivo dei propri pubblici, che accrescerà la fiducia nel museo, incrementerà il passaparola positivo e porterà ad un miglioramento della *reputation* istituzionale. Per ottenere questo obiettivo occorre che il museo si presenti correttamente e in modo sincero e che fornisca contenuti d'interesse,

⁸² ANZALONE, 2017, pp. 45-47; MAULINI, 2019, pp. 171-176; PIRAINA, VANNI, 2020, pp. 187-189.

⁸³ Su questo fronte si veda in particolare la recente pubblicazione: BONACINI, 2020.

saldamente fondati sul patrimonio, scientificamente corretti e trasmessi con il giusto *tone of voice*, stimolando la partecipazione attiva da parte del pubblico. I musei sono arrivati all'attivazione di politiche di *engagement* abbastanza tardivamente, benché la specifica categoria dei musei scientifici, oggetto del presente lavoro, si sia distinta per una sperimentazione di soluzioni allestitivo immersive e coinvolgenti e nel coinvolgimento diretto dei pubblici ben prima delle altre tipologie museali⁸⁴.

Il digitale ha accresciuto in maniera esponenziale le possibilità di coinvolgimento del pubblico, ma occorre tenere sempre presente che una buona strategia di *engagement* deve mirare a costruire un ponte tra esperienza digitale e fisica e che la tecnologia non deve sostituire o compromettere l'esperienza fisica presso il museo. I media digitali aprono svariate possibilità per incentivare l'interazione e il coinvolgimento del pubblico sia durante la visita, attraverso allestimenti immersivi in realtà aumentata o virtuale, e tecnologie interattive, sia da remoto attraverso challenge per la creazione di contenuti, quiz, domande, cruciverba, concorsi e giochi social, richieste di ricondivisione di contenuti social, dirette streaming, proposte di *gamification* e *referral program*, ovvero piani per stimolare il proprio pubblico a consigliare ad altri i servizi dell'istituzione. Le attività di *engagement* svolte da remoto mirano a trasformare il "pubblico freddo" di chi segue l'istituzione "da lontano" in un'*audience* maggiormente coinvolta e affezionata alla realtà museale, che possa quindi essere concepita come luogo da frequentare in maniera reiterata⁸⁵.

Customer satisfaction. Connesse all'accresciuta attenzione ai pubblici sono le attività di *customer satisfaction*, ovvero l'analisi della soddisfazione del cliente, non solo in merito all'esperienza di fruizione culturale, ma anche relativamente all'accoglienza ricevuta e ai servizi accessori offerti. Attraverso l'analisi delle necessità del pubblico, i musei mirano a diventare luoghi da vivere quotidianamente non solo per finalità educative e di crescita personale ma anche per relax, svago e intrattenimento. Un'istituzione che voglia collocarsi in maniera ottimale sul mercato non si focalizzerà solo su cosa offre

⁸⁴ Si fa riferimento in particolare all'adozione di diorami, macchine funzionanti e ricostruzioni di ambienti immersivi che si affermano tra fine Ottocento e inizio Novecento nei nascenti musei di scienza e tecnica.

⁸⁵ CIOFFI, 2018, pp. 60-64; MAULINI, 2019, pp. 176-181.

ma anche sul perché e come, cercando di individuare e comunicare la propria unicità e la *reason why* che dovrebbe portare il pubblico a frequentare i propri spazi⁸⁶. L'attenzione alla *customer satisfaction* in ambito museale che si è sviluppata a partire dagli anni Novanta, segna purtroppo ancora oggi importanti ritardi nei contesti più periferici e non strutturati.

1.2.3. Sviluppare un piano di marketing e comunicazione

Funnel. Per i musei, così come per le aziende, la definizione del piano di marketing e comunicazione si fonda sull'analisi del *funnel*, ovvero il modello di marketing identificato per descrivere e analizzare il *customer journey*, il percorso che conduce il *prospect* dalla presa di consapevolezza dell'esistenza della realtà museale alla visita⁸⁷. Si tratta di un modello derivato dal più semplice modello AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*) di fine Ottocento di Elias St. Elmo Lewis⁸⁸.

Il modello di *funnel*, letteralmente imbuto, prevede le seguenti fasi (fig. 5):

- *Awareness*: il prospect prende consapevolezza dell'esistenza del museo attraverso uno dei tanti *touch point*, che possono essere i più vari,



fig. 5 Modello di *funnel* (fonte: <www.beacontechnologies.com>).

⁸⁶ Kotler individua fattori interni, ovvero individuali, ed esterni, ossia influenzati da terzi, che possono far insorgere il desiderio di una visita al museo. Tra quelli esterni distingue tra quelli personali (provenienti cioè da affetti e conoscenti) e non personali (influenzati da pubblicità, articoli, ecc.). Ricorda inoltre che tutte le *reason why* che portano alla visita di un museo fanno riferimento al vertice della piramide dei bisogni di Maslow, ovvero a quelli afferenti al senso di appartenenza, allo status e all'autorealizzazione (KOTLER, KOTLER, 2004, pp. 143-145).

⁸⁷ CIOFFI, 2018, pp. 144-146.

⁸⁸ Elias St. Elmo Lewis (23 marzo 1872, Filadelfia - 18 marzo 1948, St. Petersburg, Florida) è un pubblicitario e venditore statunitense che è stato estremamente prolifico nella produzione di testi a carattere divulgativo sulla pubblicità. Le sue teorie vengono riprese e incrementate a partire dagli anni Cinquanta del Novecento.

quali passaparola, pubblicità, social network, navigazione internet, giornali, libro o guida turistica, servizi televisivi, passaggio di fronte alla sede, ecc.⁸⁹;

- *Familiarity*: il *prospect* compie delle azioni per informarsi in riferimento al museo e alle sue attività, passando dalle fila del pubblico “freddo” a quelle del pubblico “caldo”, ovvero che ne conosce le caratteristiche;
- *Consideration*: in questa fase il *prospect* prende ulteriori informazioni cercando referenze e confrontando la proposta con quella dei competitor diretti e indiretti;
- *Purchase*: il *prospect* diventa un cliente procedendo con la visita o la partecipazione ad un evento;
- *Loyalty*: se l’esperienza vissuta sarà stata appagante, il visitatore potrà diventare un *supporter* e fonte di passaparola positivo. In ambito museale si cerca di strutturare il rapporto con i propri supporter attraverso i sistemi di membership e le associazioni degli amici del museo.

Il *customer journey* potrà essere più o meno lungo e complesso a seconda del valore del prodotto o servizio offerto e un buon piano marketing servirà proprio per condurre il *prospect* dal *top-of-funnel* al *bottom-of-funnel*, fornendo contenuti e informazioni corretti alla fase nella quale si trova (fig. 6)⁹⁰.



fig. 6 Modello di *funnel* (fonte: <www.fontimedia.com>).

L’analisi degli iter più consueti che possono portare il pubblico alla visita di un museo è quindi fondamentale nella definizione di un piano di marketing e comunicazione, che per perseguire gli obiettivi culturali, sociale ed economici del museo, provvederà alla scelta dei canali di comunicazione analogici e digitali da utilizzare, alla profilazione dei contenuti e alla

⁸⁹ MAULINI, 2019, pp. 240-243.

⁹⁰ MAULINI, 2019, pp. 38-43.

definizione e gestione del budget. Per perseguire questa finalità uno strumento utile è costituito dai sistemi di CRM (*Customer Relationship Management*) che consentono non solo di tenere traccia del *customer journey* ma anche di implementare strategie ad hoc per ciascun *prospect* in base ai comportamenti evidenziati e alla fase del *funnel* nel quale si trova⁹¹. Per quanto le piattaforme di CRM non siano ampiamente adottate in ambito museale a causa degli alti costi richiesti dai fornitori, tra i casi studio proposti uno ha implementato ormai da anni l'utilizzo di questo strumento dalle grandi potenzialità.

Concept e scelta dei canali. Nella strutturazione di una strategia di marketing e comunicazione, una volta affrontata la prima fase di analisi, occorre che il museo identifichi chiaramente la propria *identity*, ovvero valori, caratteristiche e attributi che distinguono l'istituto e ne connotano la percezione da parte del pubblico, la *vision*, ossia obiettivi e prospettive future da perseguire, la *mission*, cioè la propria finalità principale, e i *values*, cioè i valori che guidano l'azione museale. Da ciò discende l'ideazione e pianificazione delle azioni di marketing e comunicazione. Il piano deve avere un respiro di medio-lungo termine, per quanto si prevedano anche azioni di breve durata, flessibili e modificabili a seconda degli scenari, da integrare con le altre funzioni museali che devono essere coinvolte nella programmazione e attuazione delle linee strategiche⁹².

Si approda ad un documento di *concept* che enuclea le caratteristiche principali della strategia, senza definire nel dettaglio le singole attività previste o il calendario dettagliato delle azioni. Il *concept* definisce infatti l'idea strategica, ovvero la definizione dell'unicità dell'offerta e dei messaggi che si intende trasmettere, gli obiettivi da perseguire (es. coinvolgimento di uno specifico target, aumento dell'*awareness* del museo tra i *locals*, ecc.), i target ai quali indirizzarsi, il posizionamento rispetto alla concorrenza, il *tone of voice* da adottare – ovvero la personalità e il modo di esprimersi del museo –, il budget, le tempistiche e i risultati attesi, che devono essere sempre quantificati, in modo da agevolare verifiche e report. Dal *concept* deriva la scelta dei canali e degli strumenti da utilizzare, che deve sempre

⁹¹ CIOFFI, 2018, pp. 213-214; GRANATO, PICILLI, 2020, pp. 113-119.

⁹² MAULINI, 2019, pp. 78-81.

essere la naturale conseguenza delle analisi strategiche preliminari e non una scelta aprioristica dettata da convinzioni personali⁹³.

È possibile classificare i canali nelle seguenti categorie (fig. 7):

- *paid media*, ovvero canali che richiedono l'investimento di un budget (es. pubblicità online e offline, mail pubblicitarie inviate da terzi, publiredazionali, ecc.);
- *owned media*, ossia i canali dei quali l'istituto ha proprietà e controllo (es. sito internet, blog, pagine social, biglietterie e punti vendita, ecc.);
- *earned media*, cioè la visibilità generata dal proprio pubblico (es. condivisioni social, recensioni, commenti e like, ecc.).

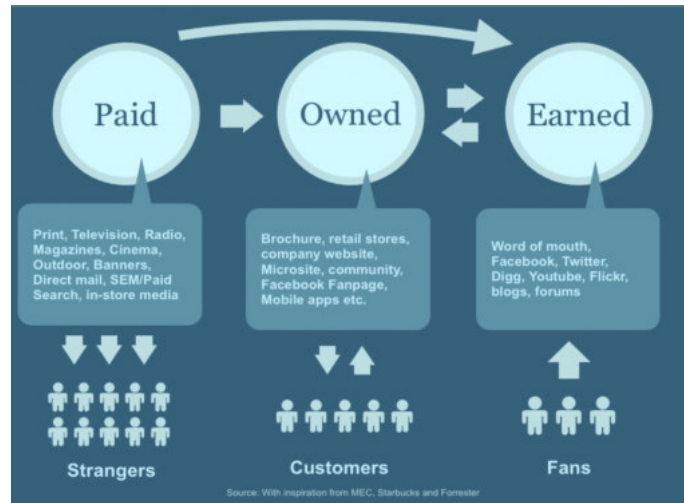


fig. 7 Schema riassuntivo di *paid*, *owned* ed *earned media* (fonte: <www.digitalmarketingacademy.it>).

A seconda del budget a disposizione e delle tempistiche che si dà il museo è possibile andare a definire un buon mix di utilizzo delle tre tipologie di media, prevedendo il ricorso a strumenti sia tradizionali sia digitali.

Identità visiva. Prima di analizzare i vari strumenti e canali di comunicazione offline e online, è bene sottolineare che in tutte le sue manifestazioni visive il museo deve risultare coerente e riconoscibile. Per ottenere questo risultato il museo deve sviluppare una propria identità visiva attraverso la collaborazione di grafici, designer, professionisti del marketing e della comunicazione e l'intero staff del museo, per fare in modo che l'identità visiva rappresenti appieno l'anima del museo. L'identità visiva comprende generalmente i seguenti elementi:

⁹³ MAULINI, 2019, pp. 43-50.

- Logo: composto da un'icona, un testo o una combinazione di entrambi, consente di identificare il museo e ne evoca caratteristiche e storia. Il logo è sempre correlato da linee guida per il corretto utilizzo che includono indicazioni sulla dimensione, sul posizionamento, sul colore e su come il logo deve essere riprodotto sui diversi supporti. Elemento grafico di origini antiche, con la Rivoluzione industriale si è diffuso in ambito aziendale come tratto distintivo utile a creare riconoscibilità e fiducia. Benché sia complesso identificare il momento nel quale i musei adottano i loghi come elemento caratterizzante, è probabile che, con l'apertura al pubblico di collezioni private, abbiano mutuato stemmi araldici cittadini o familiari per identificare le nuove istituzioni. Il passaggio da stemmi araldici a loghi più moderni è invece ascrivibile al Novecento con la nascita del design contemporaneo, così come si avrà modo di vedere nei casi studio oggetto della trattazione.
- Palette di colori: definisce i colori principali e secondari che devono essere utilizzati nella comunicazione museale.
- Tipografia ed elementi grafici: l'identità visiva stabilisce anche quali font, pattern, icone e grafiche distintive possono essere impiegati, in modo da creare coerenza visiva e riconoscibilità.
- Stili fotografici: l'identità visiva fornisce indicazioni anche sulla selezione e l'utilizzo di immagini e fotografie, evidenziando stili fotografici, tipologie di inquadrature, filtri o effetti da adottare per mantenere coerenza visiva.

1.2.4. Gli strumenti di marketing e comunicazione tradizionali

Per media tradizionali si intendono gli strumenti comunicativi offline – quali l'ufficio stampa, le PR, le affissioni, le pubblicità su tv e radio, la distribuzione di materiali promozionali cartacei, la partecipazione ad eventi e fiere, la segnaletica e la cartellonistica, il telemarketing, ecc. Benché siano stati profondamente mutati dall'avvento del digitale, i media tradizionali prevedono ancora in larga parte un'ottica *top-down*, ovvero comunicazioni *one-to-many* senza possibilità da parte del pubblico di

relazionarsi con l'organizzazione. Non è semplice stabilire quando i musei abbiano iniziato a fare uso degli strumenti comunicativi tradizionali, ma – a giudicare dai casi studio oggetto della presente trattazione – sin dai primi del Novecento si trova traccia di rapporti più o meno strutturati con la stampa, di attività di PR e di utilizzo di forme di pubblicità, quindi ben prima sia della più netta apertura al pubblico del secondo dopoguerra sia della teorizzazione del marketing culturale. Di seguito si analizzano gli strumenti di comunicazione e marketing più utilizzati nel settore museale.

Ufficio stampa. L'ufficio stampa è la funzione preposta alla gestione dei rapporti con i media offline e online, che può essere svolta da personale interno oppure da agenzie esterne specializzate. Nati nei primi del Novecento per curare i rapporti con la stampa di grandi aziende e organizzazioni governative, con l'avvento della televisione, l'espansione dei mass media e l'avanzata del digitale, gli uffici stampa diventano una funzione essenziale all'interno di qualsiasi realtà privata e pubblica per promuoverne le attività, curarne l'immagine e svilupparne l'*awareness*. La struttura ha il compito di selezionare e trasmettere in maniera corretta, aderente all'*identity* della realtà e coerente con le necessità dell'organo di stampa, le informazioni in merito ad attività, servizi e proposte. L'obiettivo finale è l'agevolazione del raggiungimento della mission dell'organizzazione, contribuendo ad aumentare l'influenza e il prestigio, a ottenere l'appoggio degli *stakeholder* e ad affermarne un'immagine positiva. L'ufficio stampa si occupa quindi di preparare materiali scritti e visivi e di organizzare eventi ed occasioni di incontro con la stampa. Tra gli strumenti che utilizza l'ufficio stampa si segnalano:

- Media kit: raccolta di materiali per la stampa riferiti a storia, missione, valori e organizzazione del museo, sottoposto a periodico aggiornamento, che può risultare utile ai giornalisti che cercano informazioni generali; può contenere materiali informativi, fotografie, video, biografie di direttore, membri del comitato scientifico e portavoce, logo nei vari formati, dati, statistiche e contatti degli addetti stampa.
- Cartella stampa: strumento volto alla promozione di un evento, al lancio di un nuovo prodotto o servizio o all'annuncio di un'importante novità; solitamente contiene il comunicato stampa, materiali visivi e promozionali, eventuali profili dei relatori della

conferenza stampa e sintesi delle dichiarazioni stampa e materiali su sponsor, se previsti. Il materiale più importante è il comunicato stampa che deve essere chiaro e ben scritto, contenere un'effettiva novità che ne giustifichi la redazione e l'invio ed essere organizzato in paragrafi in modo da fornire nel primo capoverso le cinque W (Who, What, Where, When, Why), per andare poi ad approfondire i dettagli nei successivi, fornendo dati e dichiarazioni virgolettate di personaggi rilevanti. Originariamente inviate via posta alle redazioni, poi via fax e oggi prevalentemente tramite email, le cartelle stampa vengono recapitate alle redazioni seguendo i ritmi lavorativi e le necessità editoriali della testata; all'invio di norma segue un'attività di recall da parte di un addetto stampa per appurare la corretta ricezione, sondare l'interesse del giornalista e mettersi a disposizione nel fornire ulteriore materiale⁹⁴.

- Indirizzario: il patrimonio di ogni ufficio stampa è costituito dalla rete di rapporti con giornalisti e membri di rilievo del mondo della comunicazione che è possibile costruire con anni di lavoro e che vanno coltivati mostrando interesse e cura per il lavoro dei giornalisti; esistono programmi che permettono di organizzare per testata, periodicità, area geografica e settore di competenza gli indirizzi, così come strumenti che aiutano nella ricerca di nuovi contatti stampa (in Italia sono particolarmente diffuse l'Agenda del Giornalista e Mediaddress).
- Rassegna stampa: compito dell'ufficio stampa è anche la preparazione e il costante aggiornamento di un'accurata rassegna stampa, composta da articoli apparsi sulle diverse testate e registrazioni dei servizi televisivi e radiofonici. Può essere realizzata internamente, chiedendo ai giornalisti di segnalare l'uscita dell'articolo o la messa in onda del servizio, oppure attraverso agenzie specializzate in *media monitoring*. La rassegna stampa, da condividere con lo staff, il comitato scientifico, il consiglio d'amministrazione, gli sponsor e i partner istituzionali, diventa un importante strumento per valutare l'interesse della stampa sulle attività del museo e diventa quindi elemento strategico nella progettazione delle attività future⁹⁵.

⁹⁴ ANZALONE, 2017, pp. 100-104.

⁹⁵ ANZALONE, 2017, pp. 85-90.

Tra gli eventi che l'ufficio stampa organizza si segnalano:

- Conferenza stampa: è un evento di incontro tra l'istituto e la stampa, in occasione di notevoli novità o accadimenti importanti, che prevede una prima parte nella quale uno o più relatori introducono il motivo che ha portato a indire la conferenza e una seconda parte nella quale i giornalisti possono porre ai relatori le proprie domande. L'ufficio stampa deve fare in modo che i relatori rispettino i tempi dati, che i materiali visivi di supporto siano validi e devono agevolare lo scambio tra relatori e giornalisti. Della durata di circa un'ora, solitamente è seguita da un tour in anteprima, se si tratta dell'apertura di una mostra o di un riallestimento delle collezioni, e da un momento conviviale per gli ospiti, utile per l'ufficio stampa per coltivare i rapporti personali con i giornalisti.
- Press briefing/meeting: è un incontro con un gruppo di giornalisti selezionato per annunciare notizie che non richiedono l'organizzazione di una vera e propria conferenza stampa; utile anche per valutare l'interesse della stampa in merito a un argomento in vista di future azioni;
- Intervista: richiesta dall'ufficio stampa o sollecitata dal giornalista, è lo strumento ideale per consentire a direttore, curatori, membri del comitato scientifico e portavoce di portare il proprio punto di vista su un avvenimento o una novità; compito dell'ufficio stampa è informarsi sulle possibili domande, introdurre l'intervistato che deve essere preventivamente preparato e presenziare all'intervista per intervenire in caso di inesattezze o per integrare quanto comunicato dall'intervistato.
- Press tour: consiste nell'organizzazione di una visita presso l'istituzione per poter far sperimentare in anteprima ai giornalisti una novità proposta dal museo⁹⁶.

Public Relations (PR). La funzione di PR lavora per implementare strategie e attività volte a creare e mantenere una relazione positiva e significativa tra il museo e gli *stakeholder*. L'obiettivo è gestire l'immagine pubblica dell'istituto, trasmettendo fiducia e credibilità e favorendo una comunicazione efficace con pubblico, media, istituzioni e sponsor. Anche in questo caso, benché non strutturate come quelle odierne, è possibile

⁹⁶ ANZALONE, 2017, pp. 108-112; MAULINI, 2019, pp. 63-65; FOGLIO, 2005b, pp. 334-335.

ravvisare forme di attività di PR fin da quando l'istituzione museale si apre al pubblico⁹⁷.

Pubblicità, segnaletica e materiali cartacei. La pubblicità offline è tra le prime forme di comunicazione e marketing che adottano i musei. Per quanto, come nel caso dell'attività di ufficio stampa, sia difficile datare il momento preciso in cui queste istituzioni abbracciano il mondo della pubblicità, possiamo certamente dire che nei casi studio esaminati sono state ravvisate strategie di questo tipo sin dai primi del Novecento. Ancora amate dalla gran parte dei musei, le varie declinazioni di pubblicità offline consentono al museo di far conoscere le proprie mostre e iniziative soprattutto nella propria città, aumentando l'*awareness* e la fiducia degli *stakeholder* e consolidando la posizione di riferimento culturale per la comunità locale. Come per qualsiasi forma pubblicitaria è molto importante che in tutti i formati e declinazioni venga rispettata l'identità visiva del museo, potendo quindi risultare riconoscibile da parte del pubblico in tutti i touch point che può incontrare. Tra le forme di pubblicità offline più utilizzate troviamo:

- Manifesti, cartelloni e pubblicità sui mezzi pubblici: si tratta di pubblicità, solitamente di grande formato, posizionata in luoghi strategici e di particolare passaggio, all'esterno del museo, nelle aree circostanti o sui mezzi di trasporto. Benché molto costose e fuori dalla portata di molte istituzioni museali, spesso i musei riescono a farvi ricorso beneficiando di agevolazioni riservate alle attività culturali o supportate dagli sponsor.
- Pubblicità su testate: per quanto la carta stampata sia in crisi, molti musei non rinunciano a pubblicare annunci pubblicitari su giornali, riviste e pubblicazioni locali o di settore. Non è raro il ricorso a coupon sconto che permettono di tracciare in parte l'efficacia dell'uscita pubblicitaria.
- Volantini, brochure, cartoline e materiali cartacei: si tratta di materiali promozionali distribuiti all'interno del museo e in luoghi strategici, come uffici turistici, hotel,

⁹⁷ FOGGIO, 2005b, pp. 336-337.

ristoranti o punti di interesse turistico. Anche in questi materiali possono contenere coupon sconto che aiutano il monitoraggio dell'attività.

- Cartellonistica stradale e segnaletica interna ed esterna: gioca un ruolo importante nell'orientamento dei visitatori e nella promozione delle attività museali. Per quanto sia fondamentale, non sono rari i casi di musei estremamente carenti da questo punto di vista, risultando poco individuabili nel tessuto cittadino e non consentendo al visitatore di godere appieno della visita, poiché il percorso di visita risulta poco chiaro, rischiando di non evidenziare a sufficienza tutte le sezioni espositive.
- Guerriglia marketing: strategia di marketing non convenzionale basata su soluzioni creative, poco costose e che mirano a sorprendere il passante. Benché possano essere implementate attività anche online, quelle off line sono sicuramente tra quelle di maggiore impatto e coinvolgimento, come ad esempio forme pubblicitarie studiate per ambienti particolari e solitamente non adibiti a tale finalità, organizzazione di flash mob, campagne pubblicitarie multisensoriali, ecc.⁹⁸
- Spot televisivi e radiofonici: Non particolarmente utilizzati per via degli alti costi di produzione dello spot e di trasmissione, i musei ne fanno ricorso solo in caso di mostre ed eventi di forte richiamo.
- Eventi espositivi e fiere di settore: che si tratti di eventi del mondo museale o turistico, rappresentano importanti opportunità di networking, condivisione di *best practice*, esposizione delle ultime tendenze e tecnologie e promozione delle proprie attività verso le varie categorie di *stakeholder*, dal pubblico alle istituzioni, dai tour operator alle altre realtà museali, dalle aziende agli enti di promozione turistica⁹⁹.

⁹⁸ GARIBALDI, 2012, pp. 138-170.

⁹⁹ FOGLIO, 2005b, pp. 339-348; MAULINI, 2019, pp. 59-62.

1.2.5. Gli strumenti di marketing e comunicazione online

I media digitali hanno rappresentato una rivoluzione che ha permesso forme di comunicazione *bottom-up* con interazioni *many-to-many*. Difatti, a differenza dei media tradizionali, il digitale è:

- istantaneo, le informazioni sono immediatamente recapitate alla propria *audience*;
- personalizzabile a seconda del target;
- interattivo, in quanto è prevista la possibilità del pubblico di rapportarsi con l'istituzione;
- multimediale, poiché permette di integrare testo, video, immagini e altre risorse;
- misurabile/tracciabile, giacché è possibile il calcolo del ROI (*Return on investment*);
- scalabile, dato che, grazie alla raccolta dati, è possibile aumentare o diminuire gli sforzi e gli investimenti in un canale o in un'attività;
- a basso costo, rispetto ai media tradizionali.

Benché siano evidenti i vantaggi del digitale rispetto ai media tradizionali, occorre sottolineare che un buon piano di marketing e comunicazione non può prescindere dall'utilizzo sinergico e studiato di entrambi¹⁰⁰. Si passa ora a identificare gli strumenti che caratterizzano le azioni di marketing e comunicazione museale.

Sito web. Il sito web è una struttura ipertestuale costituita da pagine web correlate, ospitata tramite hosting su un server, raggiungibile tramite un motore di ricerca oppure un url attraverso un browser. Benché se ne sia stata più volte annunciata la prossima sostituzione con altri mezzi, il sito rimane uno strumento informativo e comunicativo fondamentale. Un sito efficace deve essere chiaro, intuitivo nella navigazione, ovvero attento alla *user experience*, veloce nel caricamento, accessibile a tutti gli utenti, ben strutturato, cioè dotato di una *site map* chiara e accessibile per le scansioni dei motori di ricerca, *responsive*, ossia adattabile ai vari *device*, con particolare attenzione alla navigazione mobile che è ormai prioritaria rispetto a quella da desktop, accattivante nel

¹⁰⁰ MAULINI, 2019, pp. 74-78.

look&feel, aggiornato dal punto di vista tecnologico e di contenuti, memorabile e coerente con gli obiettivi e il *tone of voice* dell'organizzazione¹⁰¹.

Il mondo museale si è affacciato abbastanza precocemente nel mondo del World Wide Web, attestando i primi siti online già nel 1993 e delineando un primato in questo ambito dei musei scientifici e del contesto americano¹⁰². Partendo da siti di carattere prettamente informativo, ovvero che propongono esclusivamente informazioni utili ad organizzare la visita e che non consentono un'interazione con l'utenza, tipici del web 1.0, i siti web sono diventati progressivamente degli strumenti che permettono un coinvolgimento sempre più attivo del pubblico e si fanno collettori di contenuti multimediali sempre più diversificati: dalle visite virtuali agli archivi online, dai podcast alle risorse didattiche per le scuole, dall'e-commerce agli approfondimenti multimediali¹⁰³. La recente pandemia e le conseguenti chiusure hanno spinto molte istituzioni a sperimentare nuove soluzioni comunicative che, in alcuni casi hanno portato a nuove linee di sviluppo comunicativo e culturale, in altri casi sono state accantonate dopo i momenti di lockdown¹⁰⁴.

Attività SEO. Tra gli obiettivi principali di un sito rientra sicuramente il conquistare le prime posizioni nella SERP (*Search Engine Results Page*) dei motori di ricerca, quali Google, Bing, Yahoo, ecc., per le *query* (ricerche) d'interesse, ovvero fare in modo che i propri contenuti siano facilmente trovati da utenti che esprimono una necessità informativa. Le attività che consentono di raggiungere questo obiettivo rientrano nella definizione di SEO (*Search Engine Optimization*). Si tratta di diverse tipologie di azioni

¹⁰¹ FOGGIO, 2005b, pp. 364-373; GARIBALDI, 2012, pp. 49-63; GRANATO, PICILLI, 2020, pp. 98-99.

¹⁰² Tra i primi musei ad aprire una pagina internet troviamo infatti l'University of California Museum of Paleontology e Exploratorium di San Francisco nel 1993, lo Smithsonian di Washington, il Natural History Museum e il Science Museum di Londra nel 1994 (GAIA, BOIANO, BOWEN ET AL., 2020, pp. 25-26). Anche questo primato nell'adozione di soluzioni comunicative digitali perora la tesi sostenuta dal presente lavoro che indica nei musei scientifici la prima tipologia museale ad aver sperimentato le possibilità offerte dal marketing e dalla comunicazione museale.

¹⁰³ Su questo argomento si veda: BONACINI, 2012, pp. 93-125.

¹⁰⁴ L'ICOM si è particolarmente prodigata per supportare le istituzioni museali nella sperimentazione di nuove possibilità comunicative nelle fasi particolarmente drammatiche della pandemia e ha condotto studi sulle strategie messe in atto nei musei. Si veda, a titolo di esempio, l'attività portata avanti nel 2020 da ICOM Italia: <<https://www.icom-italia.org/comunicazione-digitale-dei-musei-ai-tempi-del-covid-19/>> (data ultima consultazione 08/07/2023). Sulle attività digitali in epoca Covid si veda anche: *Chiusi per Covid aperti per cultura*, 2021; CICERCHIA, SOLIMA, 2020; CICERCHIA, SOLIMA, 2021, pp. 35-44.

che consentono al sito di posizionarsi correttamente per le *keyword* (chiavi di ricerca) d'interesse in maniera organica, ovvero non a pagamento. Di contro si tratta di attività che danno risultati non del tutto prevedibili e non immutabili nel tempo, in quanto gli algoritmi dei motori di ricerca non sono del tutto noti e mutano costantemente, e in ogni caso non immediati, ma evidenziabili nel medio-lungo periodo. Tra le azioni SEO si evidenziano:

- il *copywriting*, ovvero la scrittura di contenuti originali e di valore utilizzando *keyword* pertinenti e d'interesse¹⁰⁵, redatti in maniera naturale, evitando una *keyword density* eccessiva che penalizzerebbe il *ranking* (posizionamento) della pagina, organizzando i testi in paragrafi e impiegando titoli e grassetti, che aiutano il motore di ricerca nella “lettura” dei contenuti e nel posizionamento;
- l'*optimisation*, cioè la parte più tecnica di compilazione e ottimizzazione dei *meta tag* (*title tag*, *meta description*, *alt tag*, ecc.), ovvero sezioni tecniche del sito che i motori di ricerca utilizzano per comprendere i contenuti della pagina da indicizzare;
- il *link building* (*SEO off-page*), che identifica le attività volte ad incrementare il numero e la qualità dei link in ingresso al sito; più è alto il numero di pagine web autorevoli che rimandano al sito, maggiore sarà il peso che il motore di ricerca darà a quest'ultimo;
- il *monitoring*, ossia il monitoraggio delle performance del sito, utilizzando strumenti come quelli offerti da Google Analytics e Google Search Console.

Per portare avanti le attività di SEO possono venire in aiuto diversi tool gratuiti e a pagamento, come Seozoom, SEMrush, Ubersuggest e Google Keyword Planner. L'attività SEO può portare all'istituzione museale concreti vantaggi sia economici, attraverso una maggiore visibilità e un probabile conseguente aumento dei biglietti venduti, sia nel perseguire l'obiettivo di diventare un riferimento culturale autorevole e accreditato su determinate tematiche, riuscendo a intercettare il traffico di utenti in cerca

¹⁰⁵ Una buona azione di copywriting SEO non si basa solo sulle *keyword* principali, ma si concentra anche sulle parole correlate, sui sinonimi, sui singolari e plurali e sulle *long tail keyword*, ossia sulle ricerche più complesse e mirate che hanno volumi di ricerca ridotti ma alto tasso di interesse, maggiore propensione alla conversione e minor competizione.

di informazioni sugli argomenti di cui l'istituzione si occupa¹⁰⁶. Benché si tratti di un'attività che non richiede costi di sviluppo, se non quelli relativi al personale specializzato, la sensibilità del settore nei confronti delle ricadute economiche e culturali di un'attività SEO strutturata è ancora distante da quella del mondo aziendale¹⁰⁷.

Social network. I social network sono delle piattaforme digitali nate negli anni Duemila che consentono la condivisione di contenuti multimediali, permettendo l'interazione degli utenti registrati. La presenza delle istituzioni sui social risulta ormai imprescindibile per raggiungere e instaurare relazioni con il proprio pubblico, per quanto non manchino analisti, intellettuali ed economisti che annunciano un'imminente fine del mondo dei social network per come lo conosciamo.

Dopo un'iniziale ritrosia mostrata dal settore museale nei confronti di piattaforme come Facebook, Twitter (oggi X) e Instagram, ritenute non adatte a contenuti culturali, molte sono state le istituzioni che hanno colto le opportunità offerte dai nuovi strumenti per raggiungere un pubblico ampio, coinvolgere gli utenti in modi innovativi e inediti e stimolare forme di *storytelling* trans- e crossmediale. Il Museum of Modern Art (MoMA) di New York è stato il primo grande museo ad aprire una pagina Facebook nel marzo 2008, seguito da altri importanti musei in tutto il mondo¹⁰⁸. Queste piattaforme consentono ai musei di condividere informazioni sulle loro collezioni, mostre e programmi educativi, raggiungendo un pubblico globalmente diversificato e trasformando l'esperienza museale in ottica interattiva *many-to-many*. Attraverso post, foto, video e live streaming, i musei possono consentire ai visitatori virtuali – che magari non potranno mai visitare fisicamente le loro collezioni – di interagire con curatori ed esperti, conoscere di più sugli oggetti esposti e condividere le proprie opinioni. Parallelamente, i musei sfruttano i social network per creare comunità di

¹⁰⁶ CIOFFI, 2018, 186-188; MAULINI, 2019, pp. 87-88, 167-168.

¹⁰⁷ Per quanto non più aggiornata, interessante la prospettiva di Elisa Bonacini sul valore del sito internet per i musei: BONACINI, 2011c.

¹⁰⁸ Occorre precisare che fino al 2007 Facebook non aveva ancora implementato la possibilità di aprire pagine che non fossero profili privati. Non sono mancati esempi precedenti di istituti che, prima di questa data, avevano creato profili personali.

appassionati, creando discussioni e connessioni tra gli utenti interessati a tematiche specifiche, diventando quindi hub culturali digitali. Inoltre, benché non sia dimostrabile una precisa correlazione tra la *fanbase* sulle pagine social e l'afflusso di visitatori, i social network forniscono ai musei una piattaforma per raggiungere un pubblico giovane e ampliare la base di visitatori¹⁰⁹.

Ogni piattaforma prevede tipologie di contenuti e modalità di interconnessione differenti, che risultano attrattivi per pubblici diversi. Ogni museo è bene che selezioni quelli più adatti ai propri obiettivi e target, evitando di aprire troppe pagine rispetto alle proprie reali capacità, andando poi a condividere gli stessi contenuti su più piattaforme o, ancora peggio, creando profili che poi non vengono presidiati. È bene che venga adottato un tone of voice pertinente con quello scelto per l'istituzione, benché adeguato al singolo social. Il museo deve poi proporre contenuti di valore e interesse per il proprio pubblico, che aprano canali di dialogo sincero e alla pari con la *fanbase* e che diano delle valide ragioni ai *follower* di continuare a seguire la pagina: è bene, quindi, che i contenuti pubblicitari siano ben bilanciati con quelli d'informazione e diletto. Considerando che negli ultimi anni le visualizzazioni organiche, ovvero non promosse con azioni pubblicitarie a pagamento, dei post delle pagine sono molto ridotte, l'istituzione che vuole utilizzare in modo fruttuoso i canali social deve allocare un budget che permetta ai contenuti di essere visibili dai propri *follower* o dai *prospect* individuati. Difatti più che il numero di *follower*, quello che conta è soprattutto l'*engagement*, ovvero il tasso di coinvolgimento che i contenuti riescono a generare attraverso like, commenti, ricondivisioni, ecc. che è quantificabile grazie agli *insights* forniti dalle piattaforme¹¹⁰.

Attualmente il social più diffuso al mondo è ancora Facebook, benché mostri chiari segnali di crisi, al quale seguono YouTube, Whatsapp, Instagram e WeChat, diffuso principalmente in Cina e quindi non oggetto della presente trattazione, anche se di sicuro interesse. Continua la crescita di TikTok, che si dimostra anche il social con il

¹⁰⁹ GRANATO, PICILLI, 2020, pp. 103-109.

¹¹⁰ Sull'uso dei social da parte dei musei, per quanto in parte superati, si veda: *#Socialmuseums*, 2016; *#svegliamuseo*, 2014.

maggior tempo medio d'utilizzo per utente, mentre prosegue la perdita degli utenti di Twitter (oggi X) in atto da diversi anni¹¹¹. Di seguito si propone un'analisi delle caratteristiche e potenzialità dei principali social network esistenti.

Fondato nel 2004, **Facebook** è stato il primo social network a diffondersi capillarmente in tutto il globo ed è attualmente il social più utilizzato al mondo, avendo quasi 3 miliardi di utenti mensili attivi¹¹². Questo nonostante il fatto che in tanti paesi non sia il social di riferimento – si pensi ad esempio alle popolose Cina e Russia – e che il pubblico stia gradualmente invecchiando, in quanto i giovanissimi spesso prediligono altre piattaforme. Per cercare di restare sempre attrattivo e reagire alle novità lanciate dalla concorrenza, Facebook ha dimostrato una grande capacità di innovarsi e proporre nuove soluzioni, ma anche replicare e integrare nella propria interfaccia proposte vincenti dei competitor. Il sistema permette la creazione di profili personali, pagine dedicate ad aziende, enti, associazioni e istituzioni, e gruppi, gestiti da amministratori che favoriscono lo scambio e l'approfondimento di tematiche. Per quanto concerne le pagine è possibile intervenire anche sul menù personalizzando le tab e le *call to action*, ovvero gli inviti all'azione per gli utenti. Facebook è una piattaforma pensata per contenuti multimediali e format differenti, consentendo la creazione di piani editoriali ricchi e vari (es. post di approfondimento, creazione di eventi, dirette streaming, tutorial, meme, interviste, video 360, ecc.). “Creator Studio” permette di gestire e programmare le proprie pubblicazioni di Facebook e Instagram, così come il tool “Gestione inserzioni” consente di creare e monitorare campagne pubblicitarie in maniera integrata con Instagram, proprietà della medesima società Meta. Gli insights danno inoltre la possibilità di analizzare i dati relativi alla propria pagina (*follower*, interazioni, giorni e orari di maggiore attività, ecc.) per calibrare al meglio contenuti e modalità. Questi dati possono fornire elementi utili per gestire e calibrare al meglio la propria programmazione che deve sempre fondarsi su un piano editoriale costante e ben

¹¹¹ Si fa riferimento al report annuale 2023 sui consumi digitali globali pubblicato da We Are Social basato sui dati 2022 e disponibile al seguente indirizzo: <<https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/>> (data ultima consultazione: 03/06/2023). Occorre sottolineare quanto vorticoso e costante sia la mutazione degli scenari in questo settore, circostanza che potrebbe rendere velocemente obsoleti i contenuti proposti.

¹¹² Il dato fa riferimento al già citato report We Are Social 2023.

studiato. Per quanto sia indubbio che la *fanbase* di Facebook stia invecchiando, permane il social più diffuso al mondo e, conseguentemente, la maggior parte dei musei di ogni dimensione e tipologia di collezione in tutto il mondo continuano a utilizzare attivamente la piattaforma, spesso come uno dei primari canali di comunicazione.

Lanciato nel 2005 e proprietà di Google dal 2006, **YouTube** è la piattaforma di riferimento per la condivisione e visualizzazione di video, oltre a essere il motore di ricerca più utilizzato dopo Google. Si tratta di uno dei siti con il maggior numero di visite al mondo e con un tempo medio d'utilizzo molto elevato¹¹³. YouTube fornisce inoltre l'interessante possibilità di incorporare su siti e altri portali i propri video (*embedding*), consentendone la fruizione anche fuori dalla piattaforma e, come la maggior parte dei social, propone delle inserzioni pubblicitarie. Per i musei è bene presidiare il canale proponendo materiali autorevoli e di qualità, che intercettino un pubblico che voglia approfondire tematiche vicine a quelle di cui si occupa l'istituzione, benché non sia necessario proporre una pubblicazione costante e frequente. La piattaforma si presta a proporre video promo, trailer, interviste, *making of*, dietro le quinte, video 360 e VR, ma anche dirette streaming che, una volta terminate, restano a disposizione degli utenti come registrazione. Benché non vi sia sempre una programmazione strutturata, che segue filoni tematici e rubriche, il settore museale è ampiamente presente su YouTube e, soprattutto durante la fase più critica della pandemia, numerose sono state le istituzioni che hanno proposto approfondimenti e speciali video dedicati alle proprie collezioni e a tematiche di attualità.

Instagram è un social nato nel 2010 per la condivisione di immagini in abbinamento ad un testo, con una linea editoriale legata a spontaneità e istantaneità. Acquisito da Facebook nel 2012, con il quale è integrato sia per la programmazione editoriale sia per la gestione delle inserzioni, Instagram è caratterizzato da un'età media degli iscritti più bassa, per quanto anche gli utenti di questo social stiano progressivamente invecchiando. Il social è andato progressivamente differenziando i propri formati: dai semplici post sulla bacheca (feed), ha inserito poi i contenuti effimeri delle stories, i

¹¹³ Sempre il report 2023 We Are Social riferisce che gli utenti spendono mediamente più di 23 ore al mese su YouTube, dato secondo solo a quello relativo a TikTok.

video, i reel, le guide, ecc. I musei che intendono utilizzare questo social per le proprie comunicazioni devono pensare a una programmazione continua, assidua e pensata ad hoc per lo stile e i vari formati del social. Un attento utilizzo degli *hashtag*, aggregatori tematici che consentono l'esplorazione dei contenuti per argomenti, permette di aumentare il numero di visualizzazioni e interazioni, soprattutto se si evita di scegliere hashtag troppo generici e inflazionati optando per quelli più attinenti all'oggetto del post. Benché sia un social prettamente visivo, l'algoritmo è andato progressivamente premiando i contenuti con testi più corposi e articolati. Instagram si caratterizza inoltre per un alto tasso di *engagement* e si presta quindi a un maggiore coinvolgimento del pubblico, attraverso – ad esempio – il lancio di *challenge* o *call to action* interattive.

Lanciato nel 2003 e acquisito nel 2016 da Microsoft, **LinkedIn** è il social network di riferimento per aziende, istituzioni e professionisti, che fornisce la possibilità di creare pagine sia personali sia aziendali. L'utilizzo di questa piattaforma offre interessanti possibilità soprattutto in ottica B2B (*business to business*), ovvero nel coltivare relazioni con aziende, istituzioni e professionisti del settore e nel mantenere un canale di costante aggiornamento con i propri *stakeholder*, anche in ottica di *fundraising*. Il social fornisce inoltre la possibilità di aprire un canale informativo con i dipendenti, potendo quindi diventare strumento di comunicazione interna. Benché non sia necessaria una programmazione assidua e quotidiana, occorre che il piano editoriale sia studiato appositamente per le logiche e il pubblico del social. Utile l'inserimento nei post di hashtag, che gli utenti hanno la possibilità di seguire per restare aggiornati su un singolo argomento o settore. LinkedIn dà inoltre la possibilità di creare eventi, funzionalità che viene utilizzata per organizzare webinar e momenti di networking. Anche questo social ha implementato una piattaforma per inserzioni pubblicitarie dotata di allettanti potenzialità in quanto consente una profilazione del pubblico per settore o ruolo lavorativo molto precisa e certamente non possibile utilizzando altri social. Benché i musei siano ormai ben presenti su LinkedIn, non sono rari i casi d'utilizzo estremamente limitato, ad esempio solo per postare offerte di lavoro e non per portare avanti una programmazione di contenuti. Ciò si deve ad una limitata consapevolezza da

parte degli addetti museali della necessità di portare avanti una strategia di comunicazione e marketing non solo in ottica B2C, ma anche B2B.

Negli ultimi tempi **Twitter**, rinominato **X** a luglio 2023, sta perdendo posizioni e utenti attivi in quanto, benché venga ancora utilizzato da personalità influenti e politici soprattutto per rilasciare rapide dichiarazioni, non è riuscito ad innovarsi tanto quanto hanno fatto altre piattaforme. Lanciata nel 2006, la piattaforma ha visto diversi anni di forte crescita per andare poi incontro a un calo dell'utenza che neanche la recente acquisizione da parte dell'imprenditore miliardario Elon Musk sembra aver invertito. Portare avanti la pubblicazione sul social può essere utile soprattutto per comunicazioni di profilo istituzionale destinate ad un pubblico internazionale, ma attualmente per aziende e istituzioni non è più fondamentale mantenere attivo un profilo su questa piattaforma.

Fondato nel 2010, **Pinterest** si basa su bacheche di immagini e video raccolti dagli utenti secondo criteri condivisi o personali, in modo da creare raccolte di spunti visivi di varia natura. Sebbene il social abbia un gradevole impatto estetico e una buona usabilità, la sua crescita è stata rallentata non poco da Instagram. Creare un profilo su Pinterest è da valutarsi al fine di creare album con immagini di grande valenza visiva. Non richiede una programmazione costante e assidua, ma può portare a ricadute importanti in termini di *awareness*, considerando che il sistema di "repin", ovvero la condivisione su bacheche di altri, può moltiplicare esponenzialmente le occasioni di visibilità dei propri contenuti. Sono molti i musei che hanno creato interessanti bacheche basate su criteri tematici, cromatici, estetici e storici.

TikTok è la piattaforma cinese, particolarmente amata dai giovanissimi, nata nel 2017 per condividere brevi video di *lip syncing* e balli, *concept* mutuato in parte da Musical.ly, social che è stato acquisito da TikTok. Nel tempo i contenuti sono andati differenziandosi per tematica, pur restando basati sul formato di brevi clip video. Per quanto in ambito museale non siano molti gli istituti che hanno aperto un profilo su questo social e propongono una programmazione strutturata, diversi sono i grandi musei presenti che implementano contenuti originali e insoliti. Il social è caratterizzato da un

tasso di *engagement* molto elevato e, grazie anche al lancio della piattaforma di inserzioni pubblicitarie, rappresenta una possibilità nuova e da esplorare da parte di aziende e istituzioni, soprattutto se interessati al target della generazione Z. La necessità di un'attività di posting molto frequente e di adozione di un linguaggio e stile narrativo adatto alla piattaforma è spesso il motivo che spinge i musei di piccole e medie dimensioni a evitare di aprire un profilo sul social cinese.

Nel mondo dei social rientrano anche i sistemi di messaggistica istantanea come **Facebook Messenger** e **Whatsapp** che, sebbene non richiedano una programmazione editoriale, rappresentano strumenti estremamente utili per la *customer care*, ovvero i servizi di gestione di richieste e domande dirette da parte del pubblico. Questa tipologia d'impiego viene agevolata da bot e automazioni sempre più accurate, che consentono di automatizzare la fornitura di risposte agli utenti. Non si dedica ulteriore spazio ad altri social, come **Vimeo**, **Flickr**, **SoundCloud**, **Snapchat**, **Twitch** e tanti altri, la cui attivazione è da preventivare solo per necessità comunicative precise¹¹⁴.

Google My Business. Si tratta di un servizio gratuito offerto da Google ad attività commerciali ed enti pubblici, integrato con il motore di ricerca Google e con Google Maps. Nato nel 2014 dalla volontà di Google di imporsi nel mercato delle directory (es. Pagine Gialle e Pagine Bianche) integrando la possibilità di ricercare aziende, istituzioni, enti pubblici, luoghi d'attrazione e servizi in Google Maps consentendone quindi la geolocalizzazione. Si tratta di uno strumento molto interessante per qualsiasi realtà perché consente di scalare la SERP di Google senza alcun investimento SEM o SEO, e che consente di ottenere vantaggi di visibilità importanti a fronte di investimenti di tempo-lavoro limitati. Una pagina di Google My Business ha l'obiettivo di fornire informazioni di base, quali contatti, orari d'apertura e aggiornamenti, e di dare la possibilità di caricare l'itinerario da dove si trova l'utente alla sede della realtà visualizzata. Si tratta di uno strumento che viene molto spesso fruito da dispositivi mobili e che permette quindi di intercettare utenti che si trovano già nelle vicinanze e che stanno esprimendo una necessità o un desiderio, quindi un pubblico "caldo" con alta

¹¹⁴ ANZALONE, 2017, pp. 127-172; GARIBALDI, 2012, pp. 89-118; MAULINI, 2019, pp. 96-110, 125-152.

propensione alla conversione. È possibile effettuare ricerche dirette, ovvero indicando direttamente il nome dell'organizzazione, ricerche *discovery*, cioè per tipologia di servizio, e ricerche correlate, andando ad esplorare altre realtà che propongono servizi simili a quello visualizzato. Si tratta quindi di un mezzo che aiuta particolarmente nell'ottimizzazione della local SEO, ovvero nel migliorare il posizionamento dell'istituto nelle ricerche geolocalizzate. Viene utilizzato anche per lasciare o per leggere recensioni: il gestore della pagina deve dimostrarsi proattivo nello stimolare i propri visitatori e clienti a esprimere il proprio parere, poiché un maggior numero e una buona qualità delle recensioni aiutano nel posizionamento della pagina. Sia che le recensioni siano positive sia che siano negative è sempre bene dare risposta, in modo da mostrare attenzione all'opinione dell'utenza ma anche per difendersi da eventuali critiche e attacchi. Nella pagina è possibile inoltre inserire schede-prodotto, pubblicare aggiornamenti, eventi, annunci e inserire immagini dei propri spazi e delle proprie attività, che gli utenti possono integrare e arricchire con delle proprie. Il primo passaggio da compiere per gestire la pagina di un museo è quella di ricercare l'istituto su Google Maps, in quanto molto spesso la pagina esiste già anche se non è gestita, e rivendicarla dimostrando a Google di esserne il legittimo titolare. Una volta ottenuto il controllo della pagina è possibile completare i vari campi e consultare le statistiche relative alle visite generate dal profilo¹¹⁵.

Nel settore museale è particolarmente importante gestire la pagina Google My Business per riuscire ad intercettare efficacemente le ricerche turistiche geolocalizzate. Negli ultimi anni Google My Business ha integrato per musei e altri enti culturali, oltre al collegamento con la pagina Wikipedia, anche la preview dei maggiori canali di bigliettazione, sia gestiti direttamente dall'istituzione sia proposte da società di ticketing online che applicano spesso importanti rincari sui biglietti. Anche questo aspetto impone alle realtà museali e culturali di monitorare costantemente la propria pagina Google My Business per evitare di veder aumentare gli oneri dovuti a queste società e di trovarsi a gestire visitatori scontenti di aver pagato molto di più un biglietto acquistabile direttamente dal sito dell'istituzione.

¹¹⁵ Su questo strumento si veda: DE FALCO, 2021.

Newsletter. Benché spesso considerata un mezzo ormai superato che utilizza una modalità comunicativa *top-down*, la newsletter è ancora oggi uno strumento importante per mantenere relazioni solide e continuative con i propri pubblici. Introdotta dai primi anni Duemila come alternativa all’invio di cartoline e inviti cartacei tramite posta, le newsletter si sono sempre più diffuse in ambito museale, sia come strumento informativo e di aggiornamento sulle attività proposte, sia con finalità volte piuttosto al compimento di una *call to action*, identificate quindi come DEM (*Direct Email Marketing*). La newsletter permette infatti comunicazioni immediate e con bassi costi d’implementazione che possono essere personalizzate per pubblici differenti (es. pubblico “caldo” e “freddo”, B2B e B2C, famiglie, scuole, *stakeholder* o visitatori singoli, ecc) e automatizzate per azioni compiute (es. iscrizione alla newsletter, interazione con i contenuti proposti, ecc.). Per la gestione ottimale dell’invio di newsletter esistono diversi tool gratuiti e a pagamento come MailChimp, MailUp, Sendinblue e molti altri, che consentono anche l’accesso alle metriche, ovvero i dati statistici relativi agli iscritti e agli invii, quali la *deliverability*, ovvero la capacità dell’email di arrivare a destinazione, la percentuale di apertura, la percentuale di click a link inseriti nella mail, la percentuale di *unsubscribe*, ovvero quanti utenti si disiscrivono al servizio, la percentuale di *bounce*, cioè quanto spesso la mail viene rimbalzata dai filtri antispam. Una buona newsletter deve essere *responsive*, ovvero si deve adattare ai vari *device*, e proporre contenuti interessanti per il pubblico al quale viene inviata. Occorre che sia scelto con attenzione un *subject* accattivante e che il testo proposto non sia eccessivamente prolisso, prevedendo la possibilità di approfondire attraverso link che rimandano a sito o social. L’ideale sarebbe abituare il pubblico ad una periodicità definita e non troppo pressante, ma all’occorrenza è possibile ovviamente inviare anche comunicazioni che esulino dalla consueta cadenza¹¹⁶.

Podcasting. Lo strumento dei podcast, ovvero file audio digitali distribuiti in streaming tramite apposite piattaforme (es. Spotify, Google Podcasts, Apple podcasts, Amazon Music, ecc.) e basati sul concetto di serialità, nascono nel 2004 e da quel momento

¹¹⁶ GARIBALDI, 2012, pp. 64-68; MAULINI, 2019, pp. 154-155. Sul tema di newsletter e DEM si veda: DE PORTU, 2016; PIZZETTI, ZANARDO, 2014.

hanno una sempre maggiore diffusione, grazie all'apprezzamento del pubblico. I podcast, con il loro basso costo di produzione e la capacità di coinvolgere pubblico caldo e freddo, sono un ottimo strumento comunicativo per il mondo dei musei, che infatti si è dimostrato reattivo nel produrre contenuti di approfondimento sulle collezioni e su ricorrenze storiche, interviste a curatori ed esperti e persino audioguide da utilizzare durante la visita¹¹⁷.

Digital advertising. Dopo l'avvio negli anni Novanta con banner statici inseriti manualmente nelle pagine web, la pubblicità online si è evoluta tecnologicamente proponendo formati sempre più accattivanti e contenuti sempre più personalizzati sulla base degli interessi, delle caratteristiche e delle ricerche effettuate dai vari utenti. Il digitale negli ultimi decenni ha rivoluzionato completamente il mondo dell'*advertising*, segnando un'ascesa che non sembra avere freni. Mentre tv, radio e affissioni stradali, pur essendo in calo, stanno reggendo l'avanzata del *digital advertising*, la carta stampata ha subito ingenti perdite di investimenti pubblicitari. Ciò è dovuto ai grandi vantaggi che la pubblicità digitale offre rispetto ai media tradizionali:

- le barriere economiche all'ingresso sono basse, in quanto il digitale permette anche alle piccole realtà di fare investimenti pubblicitari e non occorre contemplare ingenti costi d'implementazione, quali stampa, trasporto, ecc.; è possibile inoltre gestire il budget in itinere decidendo di aumentarlo o diminuirlo in base ai risultati o alla stagionalità;
- a differenza delle pubblicità tradizionali, quelle digitali consentono una tracciabilità delle performance molto puntuale, in quanto per ogni campagna è possibile conoscere il numero di *impression*, ovvero di visualizzazioni, i click e le conversioni generate; questo aspetto è fondamentale per misurare il ROI (*Return on Investment*), ovvero l'indice di redditività sulle somme investite e conseguentemente per programmare al meglio le successive azioni;
- il digitale permette inoltre di scegliere con cura e precisione il pubblico al quale rivolgersi, in base alle parole chiave ricercate, alle caratteristiche socio-demografiche,

¹¹⁷ GARIBALDI, 2012, pp. 85-88.

di comportamento e d'interesse del pubblico, alle ricerche o intenzioni d'acquisto espresse nell'ultimo periodo, alle interazioni con siti o profili social del museo oppure di altre realtà museali, a liste di *prospect* già in possesso dell'istituto (es. mailing list) ma anche attraverso automazioni (es. pubblici che hanno caratteristiche socio-demografiche o di comportamento simili ad altri pubblici ai quali ci si è già rivolti); ovviamente la scelta del canale dipenderà dal pubblico che si vuole raggiungere.

Il settore del *digital advertising* è caratterizzato da un sostanziale monopolio detenuto da Google con i servizi offerti da Google Ads (precedentemente Google AdWords) e YouTube advertising, Meta che tramite la Gestione inserzioni permette di programmare campagne su Facebook e Instagram, e Amazon che, oltre ad essere leader nel settore e-commerce, permette anche l'inserimento di annunci. Interessante tenere in considerazione anche i canali pubblicitari di Microsoft (Bing), LinkedIn, Pinterest, Twitter (oggi X) e TikTok.

Le campagne pubblicitarie digitali possono avere obiettivi differenti, quali – ad esempio – la conversione, ovvero l'acquisto diretto di un bene o servizio, la *brand awareness*, l'acquisizione di lead, cioè di contatti da utilizzare per future azioni di marketing, il retargeting, ossia riagganciare un pubblico che già ha interagito con il sito o i profili social dell'organizzazione, l'aumento dei *follower* di una pagina social o l'interazione con un post o un video attraverso like e commenti.

I KPI (*Key Performance Indicator*) sono gli indicatori della performance di una campagna pubblicitaria, estremamente utili per il calcolo del ROI. Ogni settore e tipologia di campagna giudicherà in maniera puntuale, contestualizzata e personalizzata i KPI delle proprie campagne. I KPI solitamente utilizzati sono:

- il CPC (costo per click), metrica importante per tutte le tipologie di campagne;
- il CPM (costo per mille impressioni), particolarmente utilizzata nelle campagne di *brand awareness*;
- il CPA (costo per azione), impiegata soprattutto per inserzioni che mirano ad una precisa *call to action*.

I maggiori formati pubblicitari digitali sono:

- Display/Banner, che prevede un contenuto visivo, un copy e una *call to action*; sono impiegati soprattutto nelle campagne di *brand awareness* e di *retargeting*, comparando in special modo sulla rete di partner di Google AdSense, ossia dei siti che mettono a disposizione dello spazio per l'inserimento di adv gestiti da Google ricevendo una remunerazione;
- Display/Social, ovvero i diversi formati disponibili sui social network (post, story, slideshow, video, ecc.) che possono essere impiegati con obiettivi di vendita, *lead generation* o *awareness*;
- Search, cioè gli annunci che compaiono in evidenza sulla SERP dei motori di ricerca in base alle ricerche effettuate dagli utenti con le quali può essere impostata una corrispondenza generica, a frase o esatta con le keyword selezionate dall'inserzionista;
- Classified/Ecommerce, che consentono di ottenere visibilità all'interno di cataloghi di siti Ecommerce, quali Amazon, Alibaba e Google Shopping;
- Audio, ossia spot fruiti tramite web-radio, podcast, streaming e on demand (es. Spotify);
- DEM (Direct Email Marketing), ovvero email pubblicitarie inviate da partner¹¹⁸.

Si segnala inoltre un'opportunità di grande rilievo per il mondo museale costituito dal programma Google Ad Grants che dal 2003 permette a fondazioni, associazioni ed enti non profit di usufruire di ingenti budget pubblicitari in forma totalmente gratuita. Spesso le risorse economiche dei musei non consentono importanti azioni di marketing e comunicazione e questo strumento può fare la differenza nel promuovere le proprie attività, ingaggiare nuovo pubblico e fare *fundraising*. Si deve però segnalare che, spesso per via della mancanza nello staff di personale formato all'utilizzo di questi

¹¹⁸ CIOFFI, 2018, pp. 154-171, 197-200, 207-209; MAULINI, 2019, pp. 82-91, 183-206.

strumenti, i musei rinunciano a queste importanti possibilità in quanto impossibilitati a gestirli operativamente¹¹⁹.

Digital PR. Le *digital PR* rappresentano l'evoluzione delle PR tradizionali che si concentrano specialmente sulla costruzione di relazioni con i giornalisti della carta stampata. Ad oggi le attività di PR sono diventate estremamente più complesse rispetto al passato e hanno l'obiettivo di aumentare la *brand awareness* e conseguentemente le performance dell'istituto attraverso collaborazioni non solo con giornalisti, ma anche con blogger, influencer e media partner. Le PR digitali solitamente coinvolgono siti, forum, testate e riviste online, blog, pagine social, servizi di mailing e podcast. Molteplici sono le tipologie di attività che possono essere messe in campo, sia a titolo gratuito, quali scambi di post sui social, *backlink* tra siti affini, *contest* e collaborazioni per aumentare la visibilità tra partner, sia attraverso la corresponsione di una fee, ad esempio creazione di contenuti social da parte di influencer oppure publiredazionali su testate online o portali specializzati.

L'influencer marketing è una componente del mondo delle PR digitali che ha conosciuto una rapida espansione e notorietà negli ultimi anni e di recente viene impiegato sempre più diffusamente anche nel settore museale. Per portare qualche esempio nazionale, nota a tutti la visita di Chiara Ferragni agli Uffizi, ma anche il Museo Archeologico di Napoli si è affidato ai The Jackal e allo youtuber Luis Sal, il Museo Egizio di Torino ha collaborato con Martina Riva e il Museo del Novecento di Milano con Valentina Carrara. La scelta degli influencer con i quali collaborare è complessa e non può essere fatta solo in base al numero di *follower*, ma anche al tasso di *engagement*, alla composizione della *fanbase*, allo stile personale e alla compatibilità con il museo. I contenuti prodotti devono essere in grado di creare uno *storytelling* efficace, autentico e credibile per orientare le opinioni e le azioni dei propri *follower*¹²⁰. I canali più usati attualmente per l'influencer marketing sono Instagram, YouTube e TikTok¹²¹.

¹¹⁹ MAULINI, 2019, pp. 194-195.

¹²⁰ CIOFFI, 2018, pp. 216-219; GRANATO, PICILLI, 2020, pp. 109-112.

¹²¹ Benché non dedicato al settore museale, su questo argomento si veda: BELLINI, CARRIERO, 2019.

Anche la collaborazione con i blogger resta sempre importante, non solo in termini di visibilità ma anche in ottica di crescita SEO attraverso l'inserimento di *backlink*, anche se per avere buoni risultati in termini di visualizzazioni è bene abbinare una visibilità social ai contenuti creati sui blog e sui portali tematici.

Anche per le *digital PR* il monitoraggio è fondamentale per misurare i risultati in termini sia quantitativi, ovvero impatto delle azioni sulle metriche di sito e social, sia qualitativi, attraverso *sentiment analysis*, cioè indagini sulla percezione e il posizionamento da parte del pubblico del museo, in modo da poter indirizzare le future azioni di marketing¹²².

¹²² MAULINI, 2019, pp. 217-230.

1.3. Marketing e comunicazione nella storia del museo: da raccolta di cose, a istituzione cultural-scientifica a istituzione sociale

Benché la prima teorizzazione del marketing museale venga fatta risalire al 1967 da parte di Philip Kotler¹²³, la volontà da parte del museo di creare valore culturale, sociale ed economico e di attuare strategie attrattive verso il pubblico e i propri *stakeholder* ha radici ben precedenti e profonde che penetrano nella storia di questa istituzione. Il punto di svolta nel rapporto del museo con il pubblico si colloca nel secondo dopoguerra, quando il mondo occidentale cerca di uscire dalle devastazioni belliche anche attraverso complesse ricostruzioni di edifici danneggiati e riallestimenti di collezioni: la profusione di risorse e impegno pubblico, sostenuta dall'alto valore identitario dei musei, necessita di una nuova apertura al pubblico di queste istituzioni. Si innesca così un movimento di pensiero, che porta alla concezione moderna di museo e, successivamente, alla definizione accademica e concreta del marketing e della comunicazione museale. Per quanto il secondo dopoguerra sia un momento nodale in questo processo, preludi della vocazione del museo al rapporto con il pubblico sono ravvisabili da ben prima e in questo capitolo si intende ripercorrerne le tappe fondamentali.

Gran parte della bibliografia disponibile nell'ambito dell'oggetto di ricerca è frutto del lavoro di economisti ed esperti di marketing e comunicazione, cosa che ha fatto a lungo percepire la disciplina come un forzato innesto nel ricalcitrante mondo culturale. Uno degli scopi della ricerca è, quindi, quello di inserire la tematica del marketing e della comunicazione museale in una prospettiva museologica e saldamente connessa con il ruolo sociale dell'istituzione, che possa far emergere come la disciplina possa ritenersi naturale filiazione dell'evoluzione del ruolo del museo nella società¹²⁴.

¹²³ KOTLER, 1967.

¹²⁴ Nella redazione del presente capitolo si è fatto riferimento ad alcune delle maggiori pubblicazioni dedicate alla storia del museo e alla museologia. Si indicano di seguito i riferimenti bibliografici più pregnanti e si provvede di seguito a darne riferimenti puntuali: BINNI, PINNA, 1989; FIORIO, 2011; LESGARDS ET AL., 2022; LUGLI, 1992; PASCUCI, 2007; POULOT, 2008; VERCELLONI, 1993.

I prodromi del museo, o meglio della raccolta e conservazione di oggetti, sono rintracciabili nell'antichità. Fin dai tempi della civiltà greca e romana, come testimoniato da Omero, Cicerone e Plinio il Vecchio¹²⁵, e molto probabilmente anche in tempi più remoti¹²⁶, l'uomo ha radunato oggetti come atto privato alla cui base è possibile ravvisare un progetto collezionistico e un criterio selettivo degli oggetti, che rispondono a necessità spirituali, sociali, estetiche e di affermazione individuale, economica e muscolare. Attraverso la scelta e la conservazione di oggetti, l'uomo esprime quindi la propria *kunstwollen*, ovvero la volontà di radunare e conservare oggetti *semiofori*¹²⁷, ovvero portatori di testimonianza dotati di un valore ideologico che supera quello d'uso¹²⁸.

Le radici del collezionismo sono strettamente connesse con il concetto di *sacro* e di *tesoro*, il cui significato strutturale non è da ricercarsi nell'oggettiva consistenza degli oggetti, ma nella capacità di comunicare valori, idealità, fede e credenze. Sono correlati anche i concetti di *monumento*, simulacro posto a ricordo, e di *documento*, ovvero prova, testimonianza del passato¹²⁹. Il museo affonda quindi le proprie radici nella necessità ancestrale umana di collezionare, intesa come atto individuale che sottrae gli oggetti dalla sfera dell'utilizzo e dalla risposta ad una necessità per dotarli di un nuovo ruolo di testimonianza e di un inedito valore estetico e spirituale. L'oggetto, inserito in una raccolta, non è più valutato per la propria consistenza fisica né per le proprie potenzialità d'impiego ma si fa significante di un sistema valoriale che amplifica la rilevanza sociale, l'autorità e il potere di chi lo detiene e ne ha determinato questa modifica di significato. La collezione, intesa come insieme di oggetti defraudati dal valore d'uso ai quali si attribuiscono nuove motivazioni che ne legittimano la conservazione e la tutela, svolge conseguentemente un importante ruolo comunicativo,

¹²⁵ Le fonti classiche riferiscono inoltre dell'esistenza di un fervido mercato di oggetti d'arte e curiosità destinate a fini collezionistici.

¹²⁶ Evidenze archeologiche dimostrano che, sin dai tempi preistorici, l'uomo ha raccolto conchiglie, pietre, ossa e altri oggetti ai quali attribuisce un valore simbolico, per quanto fino alla comparsa di fonti scritte risulta più complesso ravvisare le reali volontà alla base di questi accumuli di oggetti.

¹²⁷ POMIAN, 2001, pp. 113-114.

¹²⁸ BINNI, PINNA, 1989, p. 16; LUGLI, 1992, pp. 53-54.

¹²⁹ VERCELLONI, 1993, pp. 12-14.

in quanto si fa tramite di affermazione e sostegno al prestigio, all'accREDITAMENTO sociale, alla dimostrazione muscolare di potenza economica, spirituale e religiosa di chi l'ha costituita.

All'antichità è ascrivibile anche il conio della parola museo: il *Mouseion* di Alessandria d'Egitto, costituito da Tolomeo I Soter nel 280 a.C. e portato avanti dal figlio Tolomeo II Filadelfo, è un luogo dedicato alle Muse, le figlie di Zeus, nel quale un'erudita comunità di studiosi, principalmente dediti ad edizioni critiche e traduzioni in greco, aveva raccolto una ricchissima biblioteca e una raccolta di opere d'arte, oggetti rari o di curiosità scientifiche e storiche, costituendo il massimo centro culturale del mondo ellenistico, frutto di un sodalizio tra potere politico e classe intellettuale che sarà alla base anche della nascita del museo moderno quale "macchina a funzionamento simbolico [...], venerata religiosamente e politicamente usata"¹³⁰.

Durante il Medioevo, la Chiesa condanna la cupidigia e l'ostentazione della ricchezza tipica del collezionismo privato e avoca a sé il diritto a farsi collettore di opere d'arte, oreficerie, reliquiari, antichità e curiosità, selezionate non tanto per la propria valenza estetica che è un'acquisizione più rinascimentale, quanto per i valori spirituali, simbolici, taumaturgici ed evocativi del potere degli oggetti. L'immensa e composita ricchezza ecclesiastica assume in questo periodo un'inedita apertura al pubblico che, proprio nelle chiese, può accedere ad una contemplazione estasiata di oggetti che suscitano più stupore e meraviglia che stimoli per l'accrescimento intellettuale e spirituale¹³¹.

Il collezionismo privato ha una stagione d'oro tra tardo Medioevo e Rinascimento che vedono sorgere nel Nord Europa le curiose *Wunderkammer*, sulle quali si avrà modo di tornare nel prossimo capitolo, e in Italia i *sacella/studioli*, luoghi ispirati allo *scriptorium* d'epoca classica, destinati a solitarie attività intellettuali e alla conservazione di oggetti e opere d'arte, selezionati per il loro valore, bellezza e rarità. Gli studioli di Leonello d'Este a Ferrara, di Federico da Montefeltro ad Urbino e quello

¹³⁰ BINNI, PINNA, 1989, p. 11. Si veda anche: LESGARDS ET AL., 2022, pp. 9-10; LUGLI, 1992, p. 59; VERCELLONI, 1993, p. 17.

¹³¹ LESGARDS ET AL., 2022, pp. 11-12.

de' Medici a Firenze testimoniano – attraverso la profusione di risorse economiche nell'allestimento, nelle decorazioni, nella selezione degli oggetti e nelle prestigiose commissioni – quanto l'attività collezionistica si sia affermata come cassa di risonanza del prestigio intellettuale ed economico, come mezzo per comunicare il proprio status sociale¹³². Al contesto umanistico è ascrivibile anche il recupero della parola *musaeum*, dal greco *mouseion*, come luogo preposto alla riflessione e alla crescita intellettuale, per quanto il suo utilizzo non risulterà prevalente per diverso tempo¹³³.

Il museo affonda quindi le proprie radici nel collezionismo privato che plasma, attraverso l'atto della scelta e conservazione di oggetti, raccolte radunate su criteri religiosi, spirituali, economici, estetici e storici. L'avvicinamento al concetto moderno di museo è ravvisabile nel passaggio della *kunstwollen* dalla sfera privata a quella pubblica. Per quanto si possano citare importanti prodromi¹³⁴, questo passaggio prende concretamente avvio in epoca illuminista, quando nascono le prime grandi istituzioni museali come concessione liberale da parte di aristocratici e regnanti o attraverso l'apertura dello Stato al pubblico di luoghi e collezioni private. Originariamente concepite per l'*otium*, lo studio e il godimento estetico del collezionista e di pochi eletti, su modello del *sacellum*/studiolo rinascimentale, diverse collezioni si aprono a partire dal Settecento a una dimensione di fruizione collettiva completamente inedita, per quanto il focus sia ancora posto sulla funzione espositiva del museo e non ancora su quello di servizio al visitatore. La barriera economica costituita dal *tourniquet*, il

¹³² Oltre ad essere praticato da nobili e regnanti, il collezionismo viene esercitato anche da *connoisseur* e *amateur* guidati da volontà di costituire raccolte organiche – quale, ad esempio, il “sacro Tempio della Fama” di Paolo Giovio a Borgovico dove costituisce il suo *musaeum* di ritratti di uomini illustri – oppure per puro godimento e diletto (LESGARDS ET AL., 2022, pp. 12-13; LUGLI, 1992, pp. 60-67).

¹³³ In epoca rinascimentale in Francia risulta prevalente il termine *cabinet de curiosité*, in Germania *Raritätenkammer*, *Raritätenkabinet*, *Wunderkammer* e *Kunstammer*, in Inghilterra *repository*, mentre in Italia più usate le parole come *galeria* e *tribuna* (BEDINI, 1965, p. 9).

¹³⁴ Per quanto ovviamente distante dal concetto moderno di museo, il Mouseion alessandrino si profila come un'istituzione aperta e partecipativa, nella quale le scelte collezionistiche sono frutto della collaborazione di più eruditi, così come le collezioni conservate nelle chiese e nei monasteri in epoca medioevale. Precoce scelta di vocazione pubblica di una collezione è quella di papa Sisto IV che restituisce al popolo romano alcune antiche statue bronzee nel 1471, costituendo il primo nucleo dei Musei Capitolini, con il primario scopo di legittimare il proprio papato e affermare una continuità politico-culturale con l'impero romano (LESGARDS ET AL., 2022, p. 12).

biglietto d'ingresso sperimentato già in passato¹³⁵ e introdotto con maggiore frequenza nel XIX secolo, segna il passaggio dal museo per *connoisseur*, studenti, e aristocratici a quello accessibile potenzialmente a chiunque, per quanto ancora lontano l'abbattimento delle preclusioni di natura culturale, oltre a quelle economiche¹³⁶. In questa evoluzione la Rivoluzione francese svolge un ruolo fondamentale di acceleratore dei processi che portano ad un'esaltazione "del lavoro contro l'ozio aristocratico, dell'utilizzo pubblico dell'arte contro il godimento privato"¹³⁷, a una iconoclastia "vandolica", che mira a distruggere i simboli dell'*ancien régime*, e a una iconoclastia "incruenta", che persegue il riappropriarsi del patrimonio storico-artistico da parte del popolo. Emblematici di questa fase sono l'apertura al pubblico della *Grande Galerie* e del *Salon Carré* del Louvre il 10 agosto 1793, la fondazione del *Musée de l'Histoire naturelle* (10 giugno 1793) e del *Musée des Arts et Métiers* (1794), simbolo della restituzione dei tesori degli avversari del popolo. Il *Musée Français*, in seguito *Musée Napoléon* e poi *Musée du Louvre* rappresenta l'icona del "museo del popolo" e si impegna quindi a pubblicare una guida per i visitatori e un catalogo economico. Napoleone Bonaparte ha un ruolo fondamentale nell'affermazione del grande museo universale e accentratore, dal valore fortemente identitario della nazione, ammantato di un'aura sacrale e costituito tramite spoliazioni del patrimonio dei territori periferici, favorite dalle soppressioni di conventi e chiese¹³⁸.

La progressiva apertura al pubblico delle collezioni e la rivoluzione culturale e scientifica dell'Illuminismo modificano profondamente i criteri di concezione e classificazione delle raccolte: si abbandonano lo stupore e la meraviglia tipici delle *Wunderkammer*, ma anche i criteri puramente estetici o di classificazione squisitamente personale che hanno contraddistinto le collezioni private, per inseguire tassonomie e

¹³⁵ Una delle prime testimonianze di biglietto d'ingresso è quella che gli ateniesi applicarono nel IV secolo a.C. per l'accesso all'Acropoli, con lo scopo di sostenere la manutenzione del sito. Durante Medioevo e Rinascimento non era in uso l'applicazione di una tariffa per accedere alle collezioni regali e private, poiché le visite venivano effettuate su invito o per concessione della proprietà. Con l'apertura al pubblico dei musei la pratica di richiedere il pagamento di una cifra per accedere agli spazi museali diventa sempre più diffusa, anche per agevolare il sostegno alle attività dell'istituzione.

¹³⁶ LUGLI, 1992, pp. 23-25.

¹³⁷ PASCUCCI, 2007, p. 23.

¹³⁸ BINNI, PINNA, 1989, pp. 50-53; FIORIO, 2011, pp. 53-63; LESGARDS ET AL., 2022, pp. 18-19.

ordinamenti più rigorosi e razionali, basati sulle nuove conquiste scientifiche e intellettuali dell'epoca. Sorge quindi la volontà di ordinare gli oggetti secondo criteri scientificamente validi, condivisi ed intellegibili dal pubblico, quali le scuole pittoriche, i periodi cronologici e le branche scientifiche, e di rendere le collezioni il più possibile complete e rappresentative, con un intento chiaramente enciclopedico tipico del periodo. La "forma-museo" in questo passaggio non cambia e viene mutuata dalle collezioni private, ma si modifica l'uso sociale e politico e, di conseguenza, il significato dell'istituzione¹³⁹. In questo milieu culturale, caratterizzato dalle spinte egalaritarie della Rivoluzione francese e dell'Illuminismo, nascono i presupposti per la vocazione didattico-educativa del museo e per la sua concreta apertura al pubblico. Per il momento si tratta però di idealità: l'istituzione è ancora un tempio di conoscenza e bellezza che richiede una solida preparazione per avvicinarsi.

L'Ottocento rappresenta l'età d'oro dei musei, proprio in questo secolo aprono alcune delle maggiori istituzioni mondiali: solo per citarne alcune, nel 1819 il Prado a Madrid, nel 1824 la National Gallery di Londra, nel 1830 l'Altes Museum di Berlino, nel 1830 la Glyptothek di Monaco, nel 1852 l'Ermitage a San Pietroburgo¹⁴⁰. Con finalità nazionalistiche e identitarie, gli stati europei fanno a gara ad accrescere le collezioni dei musei attraverso acquisti, donazioni, campagne archeologiche e spedizioni scientifiche, rafforzando il ruolo simbolico di queste istituzioni e facendone un mezzo di comunicazione di massa. È il secolo che vede delinearsi delle scienze di conservazione e del restauro secondo criteri che diventano sempre più filologici. Si affinano le capacità classificatorie delle collezioni e prende avvio la museografia, come disciplina che si occupa di modalità allestitiva, tecniche di illuminazione e predisposizione di pannelli illustrativi e materiali di supporto alla visita. Aumenta quindi la consapevolezza che il museo possa non essere una risorsa unicamente per

¹³⁹ VERCELLONI, 1993, pp. 27-33.

¹⁴⁰ L'Italia, ancora segnata dalle dispersioni successive alle soppressioni degli ordini religiosi e dalle pesanti requisizioni napoleoniche – solo in parte recuperate da Antonio Canova – vede dopo l'unità nazionale il sorgere dei musei civici per evitare la totale dispersione dei beni mobili. Sono spesso strutture modeste, prive di adeguata struttura e finanziamenti, ma capillarmente diffuse nel territorio, plasmando quel caratteristico tessuto culturale che è tutt'oggi distinguibile nel Bel Paese (LESGARDS ET AL., 2022, p. 19; PASCUCI, 2007, p. 26-29).

addetti ai lavori, ma che debba aprirsi al pubblico non specializzato. Su questo fronte un esempio fondamentale è quello proveniente da oltreoceano.

Questo periodo vede, infatti, anche l'ascesa del ruolo statunitense in ambito museale: proprio in questo secolo aprono alcuni dei più grandi musei americani, primo fra tutti lo Smithsonian di Washington, che nasce per volontà pubblica, mentre la maggior parte sorge grazie al ruolo esercitato da istituzioni non governative non profit, espressione della ricchissima e potente alta borghesia industriale. Pur ispirandosi nelle architetture ai modelli museali europei, monumentali e imponenti, gli Stati Uniti d'America sperimentano un nuovo approccio all'esperienza museale. Supportati da ingenti finanziamenti prevalentemente privati, i musei statunitensi percorrono per primi la via del museo a vocazione educativa (*educational museum*), dove il ricorso a ricostruzioni storiche (*period room*) e diorami fortemente evocativi mirano al coinvolgimento e all'intrattenimento del pubblico¹⁴¹. In una fase nella quale in Europa i musei sono ancora torri d'avorio precluse ai più, in Nord America si sperimenta un'apertura al pubblico inedita, che verrà sperimentata in Europa solo nel Novecento, tra entusiasmi e altere condanne di eccessiva spettacolarizzazione e scarso fondamento scientifico da parte degli addetti museali europei.

Nel corso dell'Ottocento il museo acquisisce una potente aura sacrale e una connotazione fortemente identitaria del contesto cittadino e nazionale che lo ospita. Aura che, attraversando le dissacrazioni avanguardistiche¹⁴² e le devastazione belliche, giunge intatta e rafforzata al XX secolo. I primi decenni del Novecento, pur segnati dalle difficoltà dei due conflitti mondiali, si contraddistinguono per la crescita del numero e delle varietà di istituzioni museali, per la più ampia gamma di discipline oggetto di conservazione ed esposizione e per la sperimentazione delle prime forme di didattica

¹⁴¹ Sul ruolo anticipatore svolto dagli Stati Uniti sul fronte dell'intento educativo dei musei si veda: DRAGONI, 2015, pp. 158-161; FIORIO, 2011, pp. 119-121.

¹⁴² Si pensi, ad esempio, al rapporto del Futurismo con il museo, considerata un'istituzione passatista, simbolo della cultura borghese ottocentesca. Si veda il *Manifesto del Futurismo* di Filippo Tommaso Marinetti del febbraio 1909 nel quale declama: "Noi vogliamo distruggere i musei, le biblioteche, le accademie d'ogni specie [...] Musei: cimiteri!... Identici, veramente, per la sinistra promiscuità di tanti corpi che non si conoscono. Musei: dormitori pubblici in cui si riposa per sempre accanto ad esseri odiati o ignoti! Musei: assurdi macelli di pittori e scultori che vanno trucidando si (sic) ferocemente a colpi di colori e di linee, lungo le pareti contese!".

museale, attraverso l'organizzazione di visite guidate, incontri, conferenze, proiezioni e programmi educativi. È un periodo segnato, sulla spinta delle grandi Expo internazionali di fine Ottocento sulle quali si avrà modo di tornare, dalla diffusione sempre più capillare del fenomeno delle mostre temporanee dedicate ad approfondimenti monotematici e occasioni di studio, approfondimento e divulgazione di varie tematiche. La prima metà del Novecento è segnata anche dall'utilizzo ideologico dei musei: la Rivoluzione russa dà una lettura ideologica ai materiali zaristi e aristocratici¹⁴³ mentre i totalitarismi nazista e fascista fanno un uso strumentale di musei e beni, oggetto di requisizioni per finalità espositive propagandistiche¹⁴⁴.

Oggetto di furti, confische, danneggiamenti, utilizzi strumentali e rocamboleschi ed eroici salvataggi, il museo esce dal secondo conflitto mondiale profondamente segnato. La ricostruzione, ove necessaria, è rapida e infusa di idealità e speranza: in molti casi ci si affida ai migliori architetti, museologi e museografi, che danno un volto nuovo, moderno e funzionale a queste istituzioni dalla forte valenza identitaria. Le devastazioni belliche rendono evidente nella comunità museale quanto la cooperazione internazionale sia fondamentale per garantire un futuro prospero a queste istituzioni: tra 1926 e 1927 vengono fondati l'OIM, l'*Office International des Musées*¹⁴⁵, e la rivista «Mouseion», animati da personaggi quali Henri Focillon¹⁴⁶, Jules Destrée¹⁴⁷ e

¹⁴³ Gli oggetti museali diventano strumenti per raccontare la storia impersonale della lotta delle classi e delle ideologie sociali, fondamentali non tanto per il piacere estetico borghese quanto per una presa di consapevolezza con funzione sociale (BINNI, PINNA, 1989, pp. 60-64).

¹⁴⁴ Il regime nazista organizza mostre che esaltano l'arte "ariana" e denigrano l'arte degenerata o non conforme all'ideologia nazista. Vengono, inoltre, istituiti musei dedicati alla storia tedesca che presentano una versione distorta e glorificante dell'identità tedesca, esaltando il nazionalismo e l'ideologia razziale. Il fascismo utilizza il patrimonio culturale per esaltare la grandezza dell'Impero Romano, del quale il regime si ritiene naturale filiazione. Entrambi i totalitarismi cercarono di manipolare i musei per sostenere la propria ideologia politica e per costruire un'identità nazionale gloriosa, plasmando l'opinione comune e consolidando il proprio potere (BINNI, PINNA, 1989, pp. 65-69).

¹⁴⁵ La Società delle Nazioni nel 1922 crea la CIC, ovvero la *Commission Internationale de Coopération Intellectuelle* responsabile della creazione di altri organismi come l'OCI, ossia l'*Organisation de Coopération Intellectuelle*, ente che precede la creazione dell'UNESCO. All'interno dell'OCI vengono aperte tante commissioni, tra cui la Sottocommissione per le Lettere e le Arti che crea nel 1926 l'OIM (FIORIO, 2011, pp. 121-133).

¹⁴⁶ Henri Joseph Focillon (Digione, 1881 - New Haven, 3 marzo 1943) è uno storico dell'arte e docente universitario francese.

¹⁴⁷ Jules Destrée (Marcinelle, 21 agosto 1863 - Bruxelles, 2 gennaio 1936) è un deputato socialista, avvocato e scrittore belga.

Paul Valéry¹⁴⁸, che tra le pagine della rivista rivendicano il diritto dell'intera cittadinanza alla cultura, l'intento di plasmare un "musée vivant" conformato sulle esigenze del pubblico, la ricerca di soluzioni espositive che possano andare incontro ai desiderata dei diversi pubblici, la propensione delle istituzioni europee a sviluppare soluzioni museologiche attrattive quanto quelle statunitensi seppur differenti, la volontà di sviluppare una rete internazionale di professionisti che possa confrontarsi sul ruolo e le sfide del museo contemporaneo¹⁴⁹. La Conferenza Internazionale *Muséographie, architecture et aménagement de musées d'art*, organizzata a Madrid nel 1934, rappresenta uno snodo cruciale per la discussione museologica e museografica mondiale: per la prima volta vengono affrontate in modo sistematico e corale questioni cruciali relative al ruolo dell'istituzione, alla "forma-museo", agli allestimenti, al rapporto con il pubblico e con le altre realtà culturali. Nel 1939 l'OIM progetta un incontro internazionale, annullato per lo scoppio del secondo conflitto mondiale, per redarre un trattato di museologia sulle tematiche socio-educative concentrato anche sulle politiche di *audience development* e su come sfruttare la pubblicità radiofonica, a mezzo stampa e stradale¹⁵⁰. Spazzate via dalla guerra, l'esperienza dell'OIM e di «Mouseion» vengono raccolte dall'UNESCO e dall'ICOM, l'*International Council of Museums*, entrambi creati nel 1946, e dalla rivista «Museum», fondata nel 1948 e che prosegue anche oggi con il nome «Museum International». Queste realtà riuniscono i professionisti museali di tutto il mondo, stimolando il confronto internazionale sulle prospettive future e i nuovi significati che assumono le istituzioni museali che sempre più maturano la consapevolezza di dover essere aperti e conformati sulle esigenze del pubblico: è l'epoca d'oro della museologia e della museografia, quella nella quale si inquadrano la gran parte delle tematiche e sensibilità odierne e il confronto assume un respiro mondiale. Ne emerge la volontà di rifiutare il museo come camera dei tesori,

¹⁴⁸ Ambroise Paul Toussaint Jules Valéry (Sète, 30 ottobre 1871 - Parigi, 20 luglio 1945) è un poeta e filosofo francese.

¹⁴⁹ DRAGONI, 2015; DUCCI, 2005, pp. 287-313; FIORIO, 2011, pp. 121-133. Particolarmente interessanti gli interventi su «Mouseion» di Richard Bach del 1930 sul triplice compito del museo di esporre, conservare, educare e quello di Clarence Stein del 1933 che ipotizza il museo di domani con percorsi differenti per studiosi e addetti ai lavori e per visitatori comuni.

¹⁵⁰ DRAGONI, 2015, pp. 205-208.

come tempio o laboratorio per specialisti, come scrigno di preziosità fruibili solo da chi è culturalmente pronto, per perseguire una concreta e progressiva apertura al pubblico. Si delinea un'istituzione rinnovata, centrale, iconica e simbolica dell'identità cittadina e nazionale nell'immaginario collettivo, meta di importanti afflussi di pubblico¹⁵¹.

Proprio nella vocazione ai pubblici e alle loro differenti esigenze del secondo dopoguerra è possibile rintracciare il principio del marketing e della comunicazione museale moderna, come processo di creazione di valore per il museo stesso e per tutti gli *stakeholder*. Il museo, nato come raccolta di cose, divenuto istituzione cultural-scientifica, vede nella sua trasformazione in istituzione dal valore sociale¹⁵² l'avvento della stagione segnata dalle strategie di comunicazione e marketing, dapprima senza che queste venissero chiaramente identificate e delimitate, poi sempre più definite concettualmente e nella pratica. Come già ricordato, benché la teorizzazione del marketing museale sia databile alla seconda metà degli anni Sessanta del Novecento, i prodromi della disciplina sono ampiamente rintracciabili nella storia dell'evoluzione del ruolo sociale del museo.

Durante la prima fase di sviluppo del marketing e della comunicazione museale, le istituzioni si affidano principalmente a metodi di marketing tradizionali, legati ad una logica di prodotto, producendo volantini, manifesti e altri stampati che – con un approccio *top-down* – mirano alla comunicazione dei dati informativi, ovvero orari d'apertura, tipologia di collezione, promozione di mostre e attività culturali. Questi strumenti vengono distribuiti localmente, principalmente all'interno della comunità di riferimento o attraverso reti di partner istituzionali del territorio, come gli uffici turistici che, apparsi nella seconda metà dell'Ottocento, con lo sviluppo del fenomeno del turismo di massa del boom economico, cominciano a diffondersi in tutto il mondo occidentale. In questa fase la logica è di tipo transazionale, ovvero il museo mira principalmente ad attrarre pubblico per sostenere le proprie spese e giustificare l'esborso dell'erario, senza cercare di costruire un reale dialogo con i propri *stakeholder* e di co-progettare le proprie attività.

¹⁵¹ FIORIO, 2011, pp. 121-129.

¹⁵² BINNI, PINNA, 1989, pp. 85-86.

Il movimento del '68 ha un impatto considerevole anche in ambito museale: critica aspramente le gerarchie culturali esistenti – frutto di patriarcato, prevaricazioni economiche e colonialismo – rivendicando una maggiore democratizzazione culturale e partecipazione del pubblico nella definizione delle politiche museali, nuovi spazi per la musealizzazione del contemporaneo, la sperimentazione di una strada per proporre “musei vivi” alternativa a quella americana e l’adozione di nuovi approcci educativi, basati sull’apprendimento attivo ed esperienziale e sull’educazione informale¹⁵³. Un emblema di questa fase è il movimento della Nouvelle Muséologie capitanato da Georges-Henri Riviere¹⁵⁴.

Negli anni Settanta cresce la consapevolezza dell’importanza di coinvolgere un pubblico più ampio nelle attività museali, anche per garantire un sostegno istituzionale ed economico a queste istituzioni, e si inizia quindi a dedicare maggiore attenzione all’*audience development*, con l’intento di comprendere esigenze e interessi del pubblico, coinvolgendolo in programmi educativi, eventi speciali e comunicazioni mirate. Gli anni Ottanta vedono l’introduzione delle nuove tecnologie, come l’informatica e l’audiovisivo, nei percorsi museali, fattore destinato a modificare radicalmente le modalità di fruizione del patrimonio da parte del pubblico e agevolare l’avvicinamento al patrimonio di un pubblico sempre più differenziato.

Nel corso degli anni Novanta il marketing e la comunicazione museale giungono ad una piena teorizzazione e l’introduzione effettiva nelle logiche manageriali si fa più concreta per quanto, per il momento, appannaggio esclusivo di grandi realtà illuminate. Di fronte ad un pubblico sempre più ampio e indistinto, emerge l’evidenza che non sia più possibile riferirsi genericamente al pubblico ma che sia necessario parlare di diversi pubblici. I musei iniziano quindi ad analizzare la composizione del proprio pubblico, utilizzando strategie di segmentazione di mercato per adattare l’offerta culturale a diverse categorie di pubblico. L’obiettivo è identificare i diversi segmenti di visitatori per creare programmi e servizi specifici per soddisfare le differenti esigenze e interessi.

¹⁵³ BINNI, PINNA, 1989, pp. 71-73.

¹⁵⁴ Su questo fronte si veda: BIONDI, 2021, pp. 109-116.

L'avvento delle tecnologie digitali e di internet ha offerto anche ai musei le nuove opportunità del marketing digitale. Siti web, social media, newsletter e campagne di e-mail marketing sono diventati strumenti importanti per promuovere mostre, eventi e iniziative educative. Inoltre, app, tool di gaming, mostre interattive, spazi multimediali, strumenti di realtà aumentata e virtuale, chatbot e applicativi di intelligenza artificiale e machine learning hanno consentito di rendere più coinvolgente e contemporanea l'esperienza dei visitatori all'interno del museo, offrendo la possibilità approfondire argomenti in base al proprio interesse.

Come già sottolineato, oggi in ambito museale si è superato il marketing tradizionale per abbracciare il marketing non convenzionale, espressione che racchiude il marketing emozionale, esperienziale, relazionale, olistico ed umanistico, e che mira alla valorizzazione delle componenti esperienziali e relazionali nella costruzione dell'offerta al pubblico e al *sensory branding*, ovvero al coinvolgimento dei sensi e alla generazione di sensazioni positive in grado di rafforzare la brand image e portare alla fidelizzazione del pubblico. La stimolazione multisensoriale è infatti in grado di generare emozioni e ricordi più vividi, consentendo al pubblico di sviluppare una relazione più diretta e coinvolta con il brand. Il marketing non convenzionale trova un'applicazione sempre più estesa in ambito museale, trasformando le istituzioni in inedite piattaforme esperienziali che stimolano la componente affettivo-emozionale in ottica di memorabilità e unicità. Quindi i musei si orientano sempre più sull'offrire al proprio pubblico esperienze coinvolgenti e straordinarie che lascino un segno indelebile nella memoria, attraverso l'attivazione di tutti i sensi. L'interesse da parte degli istituti per la componente emotiva, sensoriale, percettiva, comportamentale e relazionale della propria offerta al pubblico si concentra non solo sull'esaltazione della dimensione estatico- edonistica, ma anche sul conseguimento di obiettivi di apprendimento e maturazione, perseguendo l'*edutainment*, espressione che ibrida il concetto di *education* con quello di *entertainment*. La stimolazione multisensoriale agevola la memorizzazione di informazioni ed emozioni, facilitando l'acquisizione di nuove conoscenze, lasciando a lungo ricordi nella mente del fruitore e favorendone l'affezione nei confronti dell'istituzione. Attraverso il *sensory branding* e le strategie di marketing non

convenzionale i musei mirano a costruire una piattaforma di benessere esperienziale che coinvolga tutti i sensi, non solo attraverso stimoli visivi, ma anche uditivi, olfattivi, ecc. Si espongono facendo una *promise* al proprio pubblico che devono impegnarsi a mantenere per riuscire a fidelizzare l'utenza. Attraverso queste strategie di coinvolgimento difatti si contribuisce a superare l'idea del museo da visitare una volta nella vita e a radicare quella di poter fruire del bene nella quotidianità, non solo per visitare le collezioni di un museo, ma anche per un aperitivo con delitto, un workshop ricreativo o una lezione di yoga¹⁵⁵.

La pandemia di Covid19 ha portato in maniera repentina e irruente l'attenzione sulle distorsioni dello stile di vita contemporaneo e sull'importanza di dedicarsi alla salute fisica e mentale. Questa rinnovata sensibilità e attenzione al benessere trova perfetta rispondenza nelle pratiche del marketing non convenzionale che pone al centro della propria attenzione i bisogni e le necessità del pubblico.

Alcuni addetti del settore hanno sottolineato come il marketing non convenzionale esponga a rischi di eccessiva spettacolarizzazione del patrimonio culturale e di conseguente perdita di importanza e significato delle collezioni. Bisogna quindi che nella costruzione dell'offerta museale si agisca in maniera da preservare la centralità del patrimonio e si imponga l'idea che questo non sia un bene da consumare in un tempo determinato, bensì fonte di nutrimento intellettuale, emozionale e spirituale, dove tornare periodicamente e da preservare per le generazioni future.

¹⁵⁵ PIRAINA, VANNI, 2020; VANNI, 2018.

2. Marketing e comunicazione nei musei di scienza e tecnica

2.1. Caratteristiche ed evoluzione storica

Si è scelto di concentrarsi su una specifica tipologia museale, quella del museo della scienza e della tecnica, per andare in profondità nell'analisi e per le peculiari caratteristiche di genesi storica e di atteggiamento nei confronti del pubblico che la rendono completamente differente rispetto alle altre tipologie museali. Nel presente capitolo si intende ricostruire sinteticamente le tappe che hanno portato alla nascita del moderno museo di scienza e tecnologia, sottolineandone le caratteristiche espositive e di relazione con *stakeholder* e pubblico¹⁵⁶.

Come sottolineato nel capitolo precedente, l'istinto umano al radunare e conservare oggetti con un preciso criterio di selezione risale ad epoche antichissime. Tra le prime collezioni a costituirsi si trovano quelle di ambito botanico e zoologico, difatti già nel Mouseion alessandrino si conservano, tra gli altri, oggetti di curiosità scientifica, oltre a diversi testi dedicati alla scienza. Egizi, greci e romani sono soliti custodire oggetti naturalistici come minerali, piante, animali e fossili, particolarmente apprezzate le forme bizzarre e insolite, alle quali si attribuiscono poteri taumaturgici, magici e soprannaturali.

Durante il Medioevo, chiese, santuari e monasteri radunano collezioni notevoli, nelle quali è possibile trovare repertori naturali che mirano a suscitare meraviglia e stupore nell'osservatore più che una moderna curiosità scientifica¹⁵⁷, per quanto i monaci si occupino di tramandare le conoscenze scientifiche del passato e studino botanica, erboristeria, mineralogia, medicina e farmaceutica.

¹⁵⁶ Per il presente capitolo ci si è avvalsi in particolar modo della seguente bibliografia, che si provvede di seguito a citare puntualmente: BEDINI, 1965, pp. 1-29; BINNI, PINNA, 1989; FERGUSON, 1965, pp. 30-46; FINN, 1965, pp. 74-82; FIORIO, 2011; LESGARDS ET AL., 2022; LUGLI, 1992; MERZAGORA, RODARI, 2007; POULOT, 2008; VERCELLONI, 1993.

¹⁵⁷ Esempi eccezionali sono costituiti dalla collezione della Cattedrale di San Marco a Venezia e da quella del monastero di Saint Denis, radunata dall'abate Suger, che sono state e sono tutt'oggi motivo di visita e pellegrinaggio.

L'abbrivio di un più moderno interesse scientifico è riconducibile al Rinascimento, quando in Italia, Inghilterra, Francia e Germania si assiste alla formazione delle prime collezioni scientifiche con valenza museale e di importanti biblioteche scientifiche. Mentre in Italia prevale lo spirito umanistico che porta questi *curiosi, otiosi et virtuosi* nobili, studiosi e facoltosi dilettanti, emblema dell'*homo universalis*, a radunare collezioni di *naturalia et artificialia* che potessero essere utili allo studio delle varie discipline scientifiche – regnanti e collezionisti nordici a differenza degli umanisti italiani non si appellano alle Muse e dedicano le loro *mirabilia* totalmente a sé stessi, supremi demiurghi¹⁵⁸. Per quanto distante dai criteri moderni, nelle collezioni scientifiche italiane si ravvisa frequentemente una qualche forma di classificazione e ordinamento¹⁵⁹ che manca invece in Nord Europa dove il modello è quello delle *Wunderkammer* e delle *Schatzkammer* che intendono creare delle “camere dei tesori” raccogliendo oggetti senza un preciso ordinamento o criterio di confronto, con l'intento di suscitare meraviglia e stupore nell'astante, mescolando animali impagliati, opere d'arte, curiosità naturali, scientifiche e tecnologiche e oggetti contraffatti o profondamente alterati allo scopo di renderli pittoreschi. Tra le più precoci collezioni di *artificialia* scientifici, ovvero di quella tipologia di raccolta che porterà ai musei di scienza e tecnologia, ricordiamo quella di Jean de Berry¹⁶⁰ che, a cavallo tra Medioevo e Rinascimento, raduna un'eccezionale collezione di orologi e strumenti meccanici e scientifici e quella di Gian Galeazzo Visconti¹⁶¹ che a Pavia raduna sfere armillari, globi terrestri e celesti, manoscritti e altri oggetti d'interesse astronomico. Per evidenziare le maggiori collezioni scientifiche formatasi fino al XIX secolo si è scelto di inserire la traduzione in italiano di un'interessante tabella pubblicata dallo storico della scienza e curatore dello

¹⁵⁸ BINNI, PINNA, 1989, p. 21.

¹⁵⁹ Solitamente si tratta di ordinamenti vagamente morfologici, funzionali, compositivi ed estetici di derivazione aristotelica.

¹⁶⁰ Jean de Valois (Vincennes, 30 novembre 1340 - Parigi, 15 marzo 1416), duca di Borgogna e Alvernia e conte di Poitiers e Montpensier, è un grande collezionista e mecenate. Nella sua collezione si annoverano arazzi, gioielli, cammei, monete, pietre preziose, reliquiari e ritratti di personaggi illustri.

¹⁶¹ Gian Galeazzo Visconti (Pavia, 16 ottobre 1351 - Melegnano, 3 settembre 1402), primo duca di Milano, avvia la costruzione del Duomo di Milano e della Certosa di Pavia, oltre a radunare un'importante collezione scientifica e artistica.

tab 2. COLLEZIONI E MUSEI DELLA SCIENZA (fonte: Bedini, 1965).

	Collezionista	Periodo	Luogo	Tipologia di collezione	Fruizione
Danimarca:	Olaf (o Ole) Worm (1588-1654)	Metà del XVII secolo	Copenaghen	Naturalia, artificialia, oggetti d'arte	Pubblico
	Museo reale di Copenaghen istituito da re Christian V (1671-1730)	Inizio del XVIII secolo	Copenaghen	Naturalia, artificialia, strumenti scientifici e meccanici	Pubblico
Francia:	Jean de Berry, duca di Borgogna (1340-1416)			Orologi, giochi rari, conchiglie, oggetti magici, strumenti meccanici e scientifici	Privato, visitato dai viaggiatori
	Fabri de Peirsee (1580-1637)	Inizio del XVII secolo	Aix	Curiosità naturali e artificiali, manoscritti, antichità	Riferimento, visitato dai viaggiatori
	Maistre Pierre Borel	1640-70	Castres	Antichità, curiosità naturali e artificiali	Catalogo pubblicato nel 1645
	Conservatoire National des Arts et Métiers	1794-tutt'oggi	Parigi	Macchine, modelli meccanici e strumenti scientifici	Collezione pubblica con finalità di studio
Germania:	Langravio Guglielmo IV (1532-1592)	Fine del XVI secolo-tutt'oggi	Cassel	Strumenti e apparecchi scientifici, orologi	Ricerca privata; ora collezione pubblica
	Elettore Augusto I di Sassonia (1559-1586)	Fine del XVI secolo-tutt'oggi	Dresda	Kunst und Naturalienkammer; gemme e gioielli, monete e medaglie, opere d'arte, orologi, strumenti scientifici e farmaceutici	Centro di ricerca scientifica, oggi Mathematische-Physikalische Salon di Palazzo Zwinger
	Imperatore Rodolfo II (1552-1612)	Fine del XVI e inizio del XVII secolo	Praga	Oggetti d'arte, idoli e utensili orientali, strumenti musicali, giochi, strumenti scientifici	Centro di ricerca per studiosi sotto il patrocinio imperiale
	Principe Gottorp	XVII secolo	Gottorp	Curiosità naturali e artificiali	Collezione privata accessibile al pubblico
	Michele Bernhard Valentini (1657-1729)	Fine del XVII secolo	Giessen	"Cose sacre e superstiziose", strumenti matematici, anatomici, chirurgici, chimici, apparati filosofici, curiosità naturali	Privato, visitato dai viaggiatori; catalogo generale pubblicato nel 1704
	Casper F. Einckel (C.F. Neickelius)		Amburgo	Manufatti relativi alle arti e alle scienze	Collezione privata di riferimento
	Frans Ernst Brückmann (1697-1753)	Inizio del XVII secolo	Wölfenbittel	Curiosità naturali e artificiali, strumenti scientifici, apparecchi anatomici, oggetti d'arte	Privato, visitato dai viaggiatori
Gran Bretagna:	Carlo I	1645-49 circa	Londra	Fauxball	Ricerca proposta
	John Evelyn	Diciassettesimo secolo	Oxford	Proposto un "Collegio Filosofico-Matematico"	
	Società Reale	1662-1781	Londra	Strumenti e apparecchi scientifici, "motori", campioni di storia naturale	Centro di ricerca scientifica; catalogo pubblicato nel 1688
	John Tradescant, Sr. (?-1637) e Jr. (1608-62)	Inizio del XVII secolo	Lambeth, Londra	Curiosità naturali e artificiali, arte industriale, numismatica	Collezione privata di studio; catalogo pubblicato nel 1656; acquistato da Ashmole nel 1659
	Elias Ashmole (1608-62)			Collezione combinata costituita all'Università di Oxford nel 1682. Ashmolean Museum.	Museo universitario
	John Bargrave	Fine del XVII secolo	Canterbury	Archeologica, scientifica	Catalogo pubblicato
	Royal Scottish Museum	XVII secolo	Edimburgo	Nato da collezioni private, divenne nucleo dell'University Museum, poi Edinburgh Museum of Science and Art, poi Royal Scottish Museum (1904)	Museo universitario
	Science Museum of South Kensington	Fondato nel 1857	Londra	Scienze e tecnologia	Pubblico
Italia:	Galeazzo Visconti (1347-1402)	1380-1580	Pavia	Sfera armillare, globi terrestri e celesti, manoscritti e libri incatenati, astrarium de' Dondi	Biblioteca di riferimento; utilizzata da Petrarca e da Vinci e studiosi in visita
	Collezioni mediche: Lorenzo il Magnifico (1449-1492); Arciduca Cosimo I (1519-1574); Francesco I (1541-1587); Cardinale Giovanni Carlo (1611-1663); Ferdinando II (1610-70); Principe Mattias (1613-1677); Cardinale Leopoldo (1617-75)	circa. 1560 - tutt'oggi	Firenze	Monete e medaglie, armi e armature, dipinti e sculture, pietre preziose e semipreziose scolpite, strumenti e apparecchi scientifici	La collezione privata divenne centro di ricerca scientifica e successivamente formò il nucleo del Gabinetto di Fisica e di Storia Naturale; aperto al pubblico nel 1775
	Pier Andrea Mattioli (1501-1577)	Metà del XVI secolo	Siena	Curiosità naturali e artificiali	Collezione privata di riferimento
	Giulio Cesare Scaligero (1484-1558)	Metà del XVI secolo	Milano	Curiosità naturali e artificiali	Collezione privata di riferimento
	Gerolamo Cardano (1501-1576)	Metà del XVI secolo	Milano	Curiosità naturali e artificiali	Collezione privata di riferimento

COLLEZIONI E MUSEI DELLA SCIENZA (segue)

	Collezionista	Periodo	Luogo	Tipologia di collezione	Fruizione
	Andrea Cesalpini (1510-1603)	Metà del XVI secolo - tutt'oggi	Firenze	Curiosità naturali e artificiali, erbario	Raccolta pubblica di riferimento
	Gian Vincenzo Pinelli (1535-1601)	Fine del XVI secolo	Milano	Strumenti matematici e filosofici, monete, medaglie, fossili, reperti archeologici	Biblioteca privata
	Michele Mercanti (1541-1593)	Fine del XVI secolo		Curiosità naturali e artificiali, botaniche	Collezione di riferimento per uso pubblico
	Francesco Calzolari (1565-1586)	Fine del XVI secolo	Verona	Curiosità naturali, armi e armature, apparecchi di illuminazione, iscrizioni antiche, statuaria, armi	Collezione pubblica; visitata dai viaggiatori
	Mapheus Cusanus		Verona	Medicina e farmacia	Pubblica
	Ferrante e Francesco Imperato	Fine del XVI secolo - inizio del XVII secolo	Napoli	Storia Naturale	Ricerca
	Museo Borgiano	XVII secolo	Roma	Curiosità naturali e artificiali raccolte dai missionari	Mantenuto dall'ufficio di Propaganda Fide
	Nicolao Gualtieri (1688-1744)	Inizio del XVII secolo	Firenze	Curiosità naturali e artificiali	Catalogo pubblicato nel 1742; collezione di riferimento visitata dai viaggiatori
	Monsignor Giovanni Giustino Ciampini	1677-1698	Roma	Reperti archeologici, curiosità naturali, apparati e strumenti scientifici	Centro di ricerca per l'Accademia Fisicomatematica Romana
	Conte de Luigi Ferdinando Marsigli (1658-1730)	Fine del XVII secolo fino al 1808	Bologna	Libri, strumenti scientifici, arte, meccanismi, curiosità naturali	Centro privato di ricerca scientifica; divenne Istituto delle Scienze dell'Università di Bologna con osservatorio, gabinetto fisico e laboratorio; entrò poi a far parte dell'Università; catalogo pubblicato all'inizio del XIX secolo
	Giacomo Zanoni (1615-1682)	Fine del XVII secolo	Bologna	Curiosità naturali e artificiali, botaniche	Collezione di riferimento visitata da studiosi e viaggiatori
	Signor Micconi	Fine Seicento e inizio Settecento	Genova	Curiosità naturali e artificiali, botaniche	Notato da Joseph Addison
	Ulisse Aldrovandi (1527-1605)	Metà del Cinquecento e inizio del Seicento	Bologna	Curiosità naturali e artificiali, minerali e metalli, strumenti scientifici	Collezioni pubbliche e centro di ricerca scientifica; catalogo pubblicato nel 1678
	Senatore Ferdinando Cospì; Galeria Settala - Lodovico Settala (1552-1633); Manfredo Settala (1600-1680)	Fine del XVI secolo - XVIII secolo	Milano	Curiosità artificiali, inclusi preparati chimici, strumenti scientifici, macchine a moto perpetuo, automi, strumenti ottici, serrature e chiavi, armi e armature, numismatica, ecc.	Centro di ricerca scientifica per studiosi in visita; catalogo pubblicato nel 1666
	Museo Kircheriano	1651 ad oggi	Roma	Arte, curiosità naturali, strumenti e apparecchi scientifici, macchine e meccanismi, automata, reperti archeologici ed etnologici, farmaceutici e botanici	Visitato da studiosi; centro di ricerca
Olanda:	Pieter Teyler van der Hulst	Dalla fine del Settecento ad oggi	Haarlem	Apparato sperimentale, strumenti scientifici	Costituita come Stichting o fondazione per la ricerca scientifica con M. van Marum come primo direttore
Stati Uniti:	Samuel Vaughan	Fine del XVIII secolo	Filadelfia	Apparato filosofico, "petrifaction fossils"	Collezione privata di riferimento
	Library Company of Philadelphin	Inizio del XVIII secolo	Filadelfia	Esemplari di storia naturale, alcuni apparecchi scientifici	Raccolta di riferimento
	American Philosophical Society	Fine del XVIII secolo	Filadelfia	Strumenti scientifici, modelli meccanici, invenzioni, curiosità naturali	Raccolta di riferimento
	Dottor Abraham Chovet	1774	Filadelfia	Museo delle cere di esemplari anatomici	Museo pubblico
	American Museum	1792	Filadelfia	Storia Naturale	
	Charles Willson Peale (1741-1827)	1794	Filadelfia	Modelli di macchine, curiosità naturali e artificiali	Pubblico generico
	Roberto Leslie	1789-98	Filadelfia	Modelli di macchine e utensili, relativi alle arti, alle manifatture e alla tecnologia in genere	Ricerca, edificazione pubblica
	Gardner Baker (?-1790)	1792-1800	New York	Cera lavora per esposizioni di nuove invenzioni, come pistole ad aria compressa automatiche, prese a vapore brevettate, carrello semovente	Pubblico generico



fig. 8 Anonimo, *Museo di Ferrante Imperato*, incisione tratta da *Dell'istoria naturale*, 1599, Royal Museums of Fine Arts of Belgium, Brussel (fonte: <artsandculture.google.com/asset/museum-of-ferrante-imperato-anonym/1gHAE2YE0ILnGQ>)

Smithsonian Institute Silvio Bedini¹⁶², nella quale si fornisce un buon quadro storico suddiviso per contesto geografico e ordinato cronologicamente (*tab. 2*).

Con il Cinquecento si assiste ad un progressivo superamento delle categorie di curiosità, meraviglia e magico e ad una graduale adozione di classificazioni più scientifiche che

riscoprono quanto tramandato dall'*Historia Naturalis* di Plinio: prima di tutto si assiste alla separazione dell'*artificialia* dal *naturalia*, in seconda battuta per quest'ultima si adotta la classificazione per regni (animale, vegetale e minerale) e infine per specie. La spinta ad un collezionismo più scientificamente rigoroso proviene dalle università, presso le quali nascono i primi orti botanici e le annesse collezioni naturalistiche: “teatri della natura” aperti anche ai non esperti con finalità di diletto ed elevazione spirituale.



fig. 9 Giuseppe Maria Mitelli, *Gabinetto di curiosità di Ferdinando Cospi*, incisione, 1667, The British Museum, Londra (fonte: <www.britishmuseum.org/collection/object/P_1852-0612-471>)

¹⁶² BEDINI, 1965.

Impossibile non far cenno alla figura di Ulisse Aldrovandi¹⁶³ che raccoglie la più grande raccolta naturalista dell'epoca, abbandonando curiosità e *mirabilia* per costituire un museo enciclopedico dove idealmente raccogliere ad esporre tutti gli esemplari dei tre regni naturali, allestendo lo spazio con una disposizione a incrostazione che non lascia spazi liberi¹⁶⁴, secondo un ordine mentale che non è ancora pienamente scientifico ma di mera elencazione mnemonica. Molti altri sono gli esempi italiani di collezioni di questa tipologia: cinquecenteschi i casi di Francesco Calzolari¹⁶⁵ a Verona, Ferrante Imperato¹⁶⁶ a Napoli e dei Medici¹⁶⁷ a Firenze, seicenteschi quelli di Manfredo

¹⁶³ Ulisse Aldrovandi (Bologna, 11 settembre 1522 - Bologna, 4 maggio 1605) è un naturalista, entomologo e botanico. Nel 1561 ottiene cattedra *Philosophia naturali de fossilibus, plantis et animalibus* e nel 1568 propone l'istituzione del Giardino dei semplici a Bologna del quale diviene direttore. A lui si deve l'istituzione di uno dei primi musei di storia naturale, le cui collezioni attualmente sono conservate presso il Museo Aldrovandiano di Palazzo Poggi, proprietà dell'Università di Bologna (BINNI, PINNA, 1989, pp. 31-33; LESGARDS ET AL., 2022, pp. 14-15).

¹⁶⁴ L'intento è quello di ricreare il "teatro del mondo", lo specchio delle realizzazioni divise, ponendo più in basso i minerali, poi i vegetali, più in alto gli animali e sul soffitto i volatili.

¹⁶⁵ Francesco Calzolari (Verona, 10 luglio 1522 - Rivoli Veronese, 5 marzo 1609) è un farmacista e botanico, amico del coetaneo Aldrovandi con il quale scambia corrispondenza scientifica per più di quarant'anni, organizza diverse spedizioni scientifiche tra cui una nel 1554 dalla quale deriva l'opera *Il viaggio di Monte Baldo* pubblicato nel 1566. Il suo *Theatrum Naturae* è uno dei maggiori musei scientifici dell'epoca ed espone ritratti dei maggiori scienziati e medici contemporanei, vasi e alambicchi per la distillazione, spezie, piante, minerali e rarità naturali, accumulati grazie alle proprie ricerche e scambi con contemporanei (GLIOZZI G., 1974, *Dizionario Biografico degli Italiani*, XVII).

¹⁶⁶ Ferrante Imperato (Napoli, 1525 - ?) è un farmacista, speziale e naturalista che raccoglie un'importante collezione prevalentemente naturalistica, che includeva anche *artificialia* e una galleria di ritratti di scienziati illustri, che allestisce a Palazzo Gravina a Napoli. Il museo è così noto che attrae visite di studiosi da tutta Europa con i quali scambia molto spesso esemplari. Autore di uno dei più corposi erbari dell'epoca, pubblica nel 1599 *Dell'istoria naturale* nella quale compare un'incisione (*fig. 8*) che mostra il classico ambiente dominato da scaffalature e armadi e caratterizzato da un *horror vacui* che porta a saturare ogni spazio disponibile (PRETI C., 2004, *Dizionario Biografico degli Italiani*, LXII).

¹⁶⁷ La collezione de' Medici viene avviata da Cosimo I (Firenze, 12 giugno 1519 - Firenze 21 aprile 1574) che raccoglie oggetti d'arte, armi e numismatica, proseguita dal figlio Francesco I (Firenze, 25 marzo 1541 - Poggio a Caiano, 19 ottobre 1587) che aggiunge lavori in cristallo di rocca e pietre preziose. Durante i regni dei successori aumenta notevolmente la collezione d'arte, viene data importanza crescente agli strumenti scientifici, quali mappe, disegni geografici, orologi, strumenti matematici e astronomici, e viene fornito supporto alla comunità scientifica (LESGARDS ET AL., 2022, pp. 13-14).

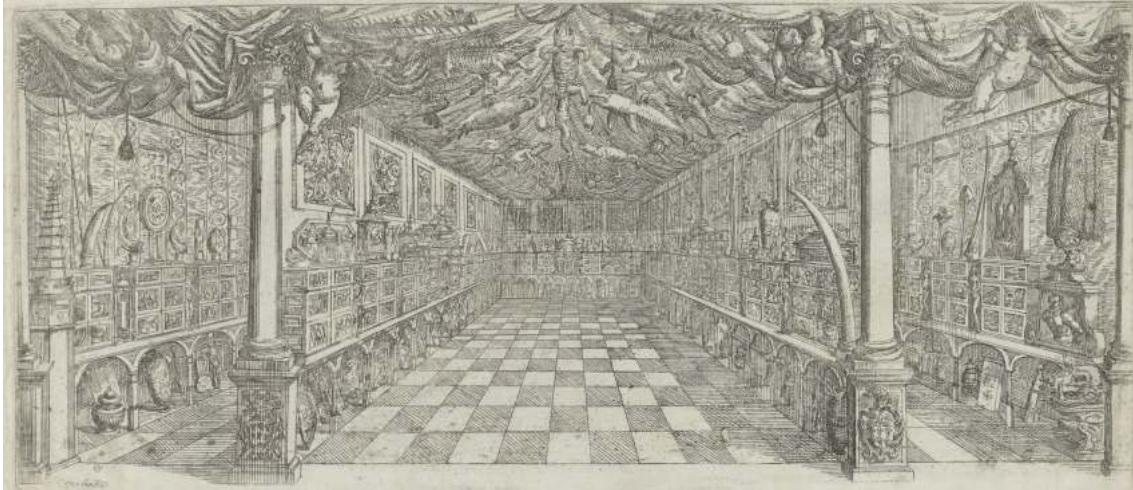


fig. 10 Cesare Fiore, *Museo o Galeria Adunata dal Sapere, e dallo Studio del Sig. Canonico Manfredo Settala*, 1666, Rijksmuseum, Amsterdam (fonte: <www.rijksmuseum.nl/nl/collectie/RP-P-2012-48>)

Settala¹⁶⁸ (fig. 10) a Milano, Ferdinando Cospi¹⁶⁹ (fig. 9) e Luigi Ferdinando Marsigli¹⁷⁰ a Bologna, Athanasius Kircher¹⁷¹ e Giovanni Giustino Ciampini¹⁷² a Roma¹⁷³.

¹⁶⁸ Manfredo Settala (Milano, 8 marzo 1600 - Milano, 6 febbraio 1680) è un medico, filosofo e scienziato che, impressionato da un viaggio a Mantova presso la corte dei Gonzaga, raduna il *Musaeum septalianum* nel proprio palazzo di via Pantano a Milano che conta oltre tremila pezzi tra macchine, strumenti ottici e astronomici, opere d'arte, antichità, strumenti musicali e curiosità etnografiche raccolte durante un viaggio in Oriente. Intrattiene scambi e relazioni con scienziati e realtà analoghe coeve, radunando attorno alla propria collezione molti eminenti studiosi. Lascia la collezione alla Biblioteca Ambrosiana di Milano che ne consente la criminosa dispersione novecentesca (SQUIZZATO A., 2018, *Dizionario Biografico degli Italiani*, XCII).

¹⁶⁹ Ferdinando Cospi (Bologna, 1606 - Bologna, 19 gennaio 1686) è un nobile e politico che, ispirato da Aldrovandi, raccoglie una ricca collezione di oggetti di storia naturale, orologi, strumenti, medaglie, monete, opere d'arte, oltre ad una ricca biblioteca, lasciandola in eredità alla città con già in dotazione due cataloghi (PETRUCCI F., 1984, *Dizionario Biografico degli Italiani*, XXX).

¹⁷⁰ Luigi Ferdinando Marsigli (Bologna, 10 luglio 1658 - Bologna, 1 novembre 1730) è un abbinato geografo, scienziato e militare che raccoglie una ricca collezione di apparecchi scientifici, macchine, opere d'arte, antichità, libri e campioni botanici e minerali. Presso la propria abitazione costruisce un laboratorio presso il quale si riunisce il gruppo dei *Philosophi Inquieti* e che nel 1690 viene donato all'Università di Bologna. Le collezioni Aldrovandi, Cospi e Marsigli verranno convogliate nel costituendo Istituto delle Scienze di Bologna nel 1711.

¹⁷¹ Athanasius Kircher (Geisa, 2 maggio 1602 - Roma, 28 novembre 1680) è un gesuita, eclettico studioso e prolifico scrittore che crea nel Collegio Romano un grande museo enciclopedico comprendente reperti archeologici e naturalistici, oggetti d'arte, curiosità etnografiche e macchine ottiche, partendo da una prima raccolta di Alfonso Donnino donata al collegio nel 1651. Dopo una fase di declino e abbandono, con la direzione di Filippo Bonanni (Roma, 7 gennaio 1638 - Roma, 30 marzo 1725) il museo kircheriano assume una più solida forma-museo e non più solo di raccolta, attraverso un rigoroso riordinamento e ulteriori acquisizioni, per perseguire un intento didattico tipico dei dettami gesuitici. Con la soppressione dell'ordine gesuitico nel 1773 comincia la dispersione della collezione (BINNI, PINNA, 1989, pp. 41-43).

¹⁷² Giovanni Giustino Ciampini (Roma, 13 aprile 1633 - Roma, 12 luglio 1698) è un erudito, archeologo, giornalista, matematico e scienziato che raduna una considerevole collezione di reperti archeologici e curiosità scientifiche che mette a disposizione dell'Accademia Fisicomatematica Romana, fondata nel 1677 sotto il patrocinio della regina Cristina di Svezia, della quale è primo direttore e presso il cui palazzo si svolgono le riunioni.

¹⁷³ FIORIO, 2011, pp. 104-107.

Non mancano eminenti esempi di collezioni scientifiche cinquecentesche anche in Nord Europa: si segnala ad esempio il caso dell'Imperatore Rodolfo II¹⁷⁴ a Praga, che attorno alla propria collezione scientifica raduna alcuni dei maggiori studiosi e scienziati dell'epoca, tra cui Keplero, quello di Guglielmo IV d'Assia¹⁷⁵, che raccoglie molti apparecchi e strumenti scientifici e si distingue lui stesso per le attività di studioso di astronomia e matematica, e quella dell'elettore Augusto I di Sassonia¹⁷⁶ che assembla un'importante *Kunst-und-Naturalienkammer* e crea a Dresda un importante centro di ricerca.

Il Seicento si caratterizza non solo per lo sviluppo del collezionismo privato ma anche per il sorgere di quello corporativo delle nascenti accademie scientifiche, ovvero istituzioni che radunano ricercatori, studiosi e pensatori con lo scopo di condividere conoscenze e promuovere il progresso scientifico, anche attraverso esperimenti e osservazioni di gruppo. Tra le accademie più precoci e influenti si annoverano l'Accademia dei Lincei¹⁷⁷ sorta a Roma nel 1603, l'Accademia del Cimento¹⁷⁸ fondata a Firenze nel 1657, la Royal Society¹⁷⁹ creata nel 1660 a Londra e l'Académie des

¹⁷⁴ Rodolfo II d'Asburgo (Vienna, 18 luglio 1552 - Praga, 20 gennaio 1612) è Imperatore del Sacro Romano Impero dal 1576 al 1612 e si distingue per l'enorme profusione di risorse nelle sue attività collezionistiche e mecenatistiche. La sua *Wunderkammer* è la più grande dell'Europa di quel periodo e comprende antichità, manoscritti, strumenti scientifici, curiosità naturali e una collezione d'arte d'assoluto pregio. Attraverso la sua attività mecenatistica rende Praga uno dei maggiori centri culturali e scientifici dell'epoca.

¹⁷⁵ Guglielmo IV d'Assia (Kassel, 24 giugno 1532 - Kassel, 25 agosto 1592) è il primo langravio d'Assia-Kassel e pioniere delle osservazioni astronomiche, dota l'osservatorio di Kassel di numerosi strumenti e contribuisce a importanti pubblicazioni. Riesce a raccogliere un'importante collezione di strumenti scientifici, matematici e orologi che, incrementata dai suoi successori, oggi è conservata presso il Astronomisch-Physikalisches Kabinett di Kassel.

¹⁷⁶ Augusto I di Sassonia (Freiberg, 31 luglio 1526 - Dresda, 11 febbraio 1586) è Principe elettore di Sassonia e dagli anni Sessanta del Cinquecento raduna nel palazzo reale di Dresda una grande collezione comprendente strumenti scientifici, reperti naturali, opere d'arte, specchi, opere in pietra e metalli preziosi. I successori ne continuarono l'opera facendo crescere ulteriormente le collezioni che confluirono poi in musei pubblici.

¹⁷⁷ Fondata a Roma nel 1603 da Federico Cesi, Francesco Stelluti, Anastasio De Filiis e Johannes van Heeck, l'Accademia dei Lincei è luogo di ritrovo di studiosi e scienziati del calibro di Galileo Galilei che funge da stimolo e diffusione della conoscenza scientifica.

¹⁷⁸ Sorta dalle ceneri dell'Accademia dei Lincei e dal lascito scientifico di Galilei, l'Accademia del Cimento viene istituita nel 1657 dal principe Leopoldo de' Medici (Firenze, 6 novembre 1617 - Firenze, 10 novembre 1675) che mette a disposizione le raccolte scientifiche radunate dalla dinastia. Dopo aver portato avanti numerosi esperimenti in diversi ambiti scientifici, l'istituzione si sceglie nel 1667.

¹⁷⁹ The President, Council, and Fellows of the Royal Society of London for Improving Natural Knowledge, creata nel 1660 su iniziativa di John Evelyn e altri accademici, è un'associazione per la promozione dello sviluppo scientifico che ha radunato eminenti membri.

Sciences¹⁸⁰ costituita a Parigi nel 1666, dai cui esempi prenderanno avvio le accademie scientifiche di altre grandi città europee¹⁸¹. Occorre evidenziare la forte connessione di queste istituzioni con i bisogni di sviluppo economico dell'intraprendente borghesia finanziaria, elemento che rimarrà una costante nella creazione e sviluppo delle realtà museali scientifiche, e la connessione con il mondo universitario, che soprattutto in questo periodo permette alla scienza di cessare di essere un diletto per facoltosi studiosi per passare ad essere una vera e propria professione. Le accademie, per portare avanti le proprie ricerche, costituiscono raccolte di invenzioni e macchinari che, pur nell'ecletticità degli ambiti di studi, per la prima volta assumono la forma primordiale dei musei di scienza e tecnica, e si fanno promotrici dei primi musei scientifici pubblici, con la collaborazione delle università e della borghesia produttiva.

Fulgido esempio di questa stagione è il caso dell'Ashmolean Museum¹⁸², inaugurato nel 1683 grazie alla donazione di Elias Ashmole¹⁸³ della sua collezione alla sua alma mater, l'Università di Oxford nel 1677. Interessanti anche i casi della collezione del medico danese Ole Worm¹⁸⁴, la fondazione del Royal Copenhagen Museum da parte di re

¹⁸⁰ Fondata a Parigi nel 1666 da Luigi XIV, il Re Sole (Saint-Germain-en-Laye, 5 settembre 1638 - Versailles, 1 settembre 1715), l'Académie des Sciences è la prima accademia scientifica statale ad essere creata e svolge un importante ruolo di sviluppo delle conoscenze scientifiche in concerto con le necessità espresse dal governo francese su temi di interesse nazionale e regale.

¹⁸¹ BINNI, PINNA, 1989, pp. 44-45.

¹⁸² L'Ashmolean Museum of Art and Archaeology è il più antico museo universitario al mondo e ospita una collezione estremamente variegata che comprende oggetti d'arte, archeologia, scienze e numismatica. Il museo apre al pubblico nel 1683 con biglietto d'ingresso e si distingue per una vivace attività nei primi decenni seguita da una fase di stagnazione, alla quale segue un rilancio ad inizio Ottocento. L'originale collezione è frutto della fusione delle collezioni di Elias Ashmole e di John Tradescant il Vecchio (Suffolk, 1570? - Londra, 15 aprile 1638) e John Tradescant il Giovane (Meopham, agosto 1608 - Londra, 22 aprile 1662), naturalisti che assemblano il *Musaeum Tradescantianum*, presso la loro casa a Lambeth, comprendente fossili, minerali, opere d'arte, reperti archeologici, strumenti scientifici e manufatti dalle Americhe (LESGARDS ET AL., 2022, pp. 15-17).

¹⁸³ Elias Ashmole (Lichfield, 23 maggio 1617 - Londra, 18 maggio 1692) è uno scienziato, alchimista, ufficiale del tesoro e consigliere del sovrano che raduna una pregevole collezione di oggetti curiosi e manufatti di ogni genere che dona all'Università di Oxford, insieme alla ricca biblioteca.

¹⁸⁴ Ole Worm (Århus, 13 maggio 1588 - Copenaghen, 31 agosto 1654) è un medico, biologo e filologo che raduna il *Museum Wormianum*, nel quale raduna sistematicamente animali, piante, minerali e fossili (fig. 11).

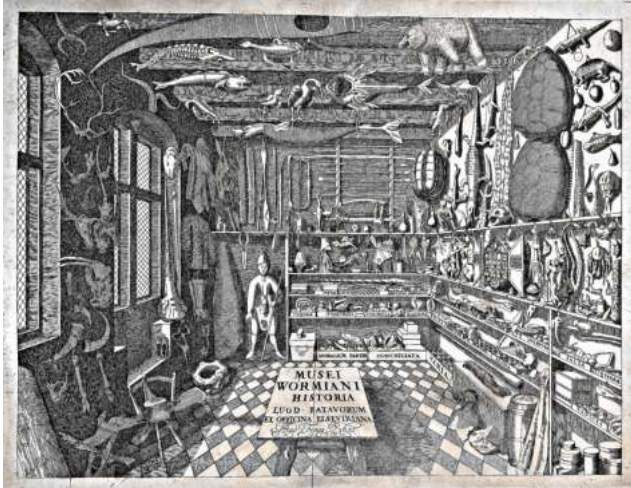


fig. 11 Anonimo, Frontespizio del *Musei Wormiani Historia*, incisione, 1655 (fonte: <it.wikipedia.org/wiki/Ole_Worm#/media/File:1655_-_Frontispiece_of_Museum_Wormiani_Historia.jpg>)

Cristiano V¹⁸⁵ e la creazione del *Laboratorium Mechanicum* nel 1697 da parte di Christopher Polhem¹⁸⁶ a Stoccolma.

Il secolo dei Lumi si caratterizza per la dichiarata volontà di servirsi di ragione e scienza per scacciare superstizioni e ignoranza: in ambito museale si impone il desiderio di adottare ordinamenti e classificazioni il più possibile sistematiche e scientifiche¹⁸⁷, di

adunare collezioni enciclopediche, in grado di risultare il più possibile esaustive e complete, e di aprire le istituzioni ad un pubblico non più costituito solo di specialisti. L'Illuminismo sembra porre fine al meraviglioso e allo stupore in virtù del rigore scientifico, anche se il bizzarro non scompare e viene perpetuato, soprattutto fuori dalle università e dalle istituzioni museali, nelle affollate e teatrali dimostrazioni scientifiche pubbliche.

A partire dalla seconda metà del Settecento si assiste al sorgere del museo di pubblica utilità, non più solo frutto di atti di liberalità e donazioni nobiliari e principesche: l'abbrivio è costituito dall'acquisizione nel 1753 da parte del Parlamento inglese della

¹⁸⁵ Cristiano V di Danimarca (Flensburgo, 15 aprile 1646 - Copenaghen, 25 agosto 1699) è re dei regni di Danimarca e Norvegia dal 1670 alla morte e colleziona apparecchi matematici e scientifici che confluiscono nel Royal Copenhagen Museum.

¹⁸⁶ Christopher Polhem (Visby, 18 dicembre 1661 - Stoccolma, 30 agosto 1751) è uno scienziato e inventore svedese che propose l'istituzione, sotto lo Swedish Board of Mines, di un laboratorio tecnico con lo scopo di portare avanti ricerche e mostrare ai visitatori quali vantaggi si potevano trarre da ingegneria e tecnologia, dal quale sorge nel 1748 la Swedish Royal Model Chamber.

¹⁸⁷ Per le collezioni naturalistiche forte stimolo su questo fronte è la classificazione scientifica degli organismi viventi opera del medico, botanico e naturalista svedese Carlo Linneo (Råshult, 23 maggio 1707 - Uppsala, 10 gennaio 1778).

collezione di Hans Sloane¹⁸⁸ che avvia la nascita del British Museum, primo museo pubblico nazionale nato per volontà statale con annesso centro di ricerca, diretto da scienziati e sovvenzionato dallo Stato, che espone anche ai non addetti ai lavori i risultati della ricerca e la propria metodologia di lavoro¹⁸⁹. Si tratta di un salto di qualità importante nella storia della forma-museo che si allontana definitivamente dalle *Wunderkammer* per divenire un istituto volto all'erudizione della popolazione.

L'esempio inglese ha un forte impulso anche sulle colonie statunitensi, dove sorgono svariate società per la promozione delle arti e della scienza e collezioni su modello europeo¹⁹⁰. Nel 1743, ad opera di Benjamin Franklin¹⁹¹, si costituisce l'American Philosophical Society a Filadelfia, dove nel 1766 nasce anche The American Society for Promoting and Propagating Useful Knowledge, sostenuta dagli industriali con la volontà di propagandare il progresso nazionale e sostenere scuole di formazione professionale. Sorgono poi anche l'American Academy of Arts and Sciences del Massachusetts nel 1780, la New York Historical Society nel 1804 e diverse altre società che tengono stretti rapporti con l'Europa e con il tessuto produttivo americano¹⁹².

In Francia si realizza una differente transizione da collezione privata a pubblica: la corona, per quanto appoggi l'Académie des Sciences, non dimostra reale interesse di aprire le proprie collezioni al pubblico, fino a quando la Rivoluzione francese cambia radicalmente lo scenario. Le collezioni reali, aristocratiche ed ecclesiastiche vengono requisite ai nemici del popolo e trasformate in macchine educative pubbliche con finalità esplicitamente politiche. In pieno clima rivoluzionario, nel 1794 a Parigi, nasce

¹⁸⁸ Hans Sloane (Killyleagh, 16 aprile 1660 - Chelsea, 11 gennaio 1753) è un medico e naturalista britannico, successore di Isaac Newton alla presidenza della Royal Society, che raccoglie un'ampia collezione di reperti naturali, monete, medaglie, antichità, disegni, libri e manoscritti che dona alla nazione a patto che fosse conservato ed esposto al pubblico, attraverso un processo che viene supervisionato dal *board of trustees*.

¹⁸⁹ BINNI, PINNA, 1989, pp. 45-47; FIORIO, 2011, pp. 88-89.

¹⁹⁰ Si ricorda gli esempi del museo fondato nel 1784 a Filadelfia dall'artista e orologiaio Charles Willson Peale (Chestertown, 15 aprile 1741 - Filadelfia, 22 febbraio 1827), comprendente ritratti, reperti archeologici e naturalistici, macchinari e orologi, e del Gardner Baker Museum and Waxwork, poi Tammany Museum, creato a New York nel 1793 per mostrare nuove invenzioni e macchinari.

¹⁹¹ Benjamin Franklin (Boston, 17 gennaio 1706 - Filadelfia, 17 aprile 1790), scienziato statunitense, è tra i padri fondatori degli Stati Uniti, noto per i propri esperimenti riguardanti l'elettricità e le relative invenzioni.

¹⁹² BINNI, PINNA, 1989, pp. 56-57.

il Conservatoire National des Arts et Métiers¹⁹³, il primo museo tecnico-scientifico istituito come un'enciclopedia materiale costantemente aggiornata per giovare al progresso manifatturiero e industriale francese. Affiancato alla scuola d'ingegneria e concepito con chiare finalità didattiche ed educative, segna un'evoluzione importante in ottica museale: dalle classificazioni linneiane e scientifiche si passa ad esposizioni evocative che ripercorrono la storia evolutiva della scienza e della tecnica, facendo uso di diorami e strumenti non scientifici che consentono di comunicare principi ai non addetti ai lavori. Oltre all'esposizione, l'istituzione propone lezioni pubbliche e corsi d'istruzione indirizzati alla popolazione. La Rivoluzione industriale e quella francese aprono alla conversione del museo da luogo per chi sa ad istituzione volta alla crescita di chi non sa. Il Conservatoire è considerabile il primo museo di scienza e tecnica concepito per il pubblico e diventa modello per diversi altri musei europei¹⁹⁴.

L'avvento napoleonico crea attorno all'istituzione museale una potente aura sacrale che giunge fino ai giorni d'oggi: con Napoleone il museo diviene un affare di Stato di indubbia utilità, l'istituzione fondante del sistema educativo e politico. L'attenzione è principalmente rivolta ai musei d'arte, mentre quelli di storia naturale e di tecnica si rintanano nel silenzio delle nuove strutture para-universitarie.

L'opera avviata dalla Francia rivoluzionaria prosegue nell'Ottocento inglese, che segna una progressiva apertura dei musei ad un pubblico sempre più indifferenziato attraverso l'adozione di principi narrativi più che classificatori negli allestimenti delle collezioni e la graduale separazione dei musei dalle istituzioni di ricerca, mentre emerge un collegamento con le scuole di formazione professionale. Il museo di scienza e tecnologia viene quindi concepito come strumento didattico che propone un percorso concepito sulle esigenze del pubblico e non più sui settori scientifico-disciplinari del mondo accademico e il collegamento con gli enti formativi rende evidente la necessità del mondo industriale di educare la propria forza lavoro. Contemporaneamente si

¹⁹³ Costituito da un originale nucleo raccolto dal tecnologo Jacques de Vaucanson (Grenoble, 24 febbraio 1709 - Parigi, 21 novembre 1782), al quale si uniscono successivamente altre collezioni aristocratiche e dell'Accademia Royale des Sciences, il museo diventa il principale modello per le successive istituzioni, per trasformarsi poi progressivamente in una raccolta di carattere storico che parzialmente abdica alla vocazione rivoluzionaria che ne ha dettato la formazione.

¹⁹⁴ FIORIO, 2011, p. 99; LESGARDS ET AL., 2022, p. 105.

afferma la consapevolezza che il progresso tecnico-scientifico può rendere grandi e potenti gli stati industrializzati e nasce la necessità di affermare l'identità e i primati tecnologici e scientifici nazionali: queste nuove spinte favoriscono, nella seconda metà dell'Ottocento, il sorgere della stagione delle grandi Expo universali, dove le maggiori potenze

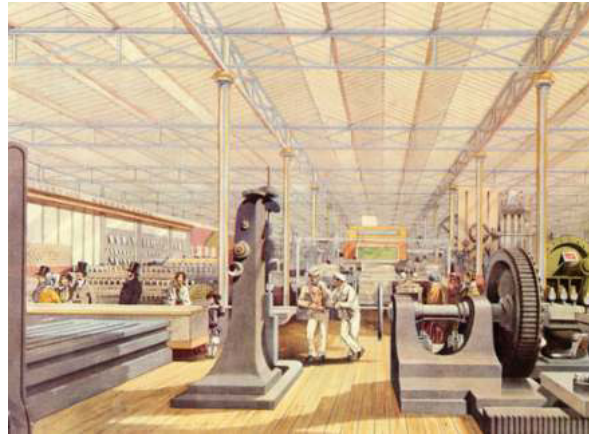


fig. 12 Expo di Londra del 1851 (fonte: Fototeca Gilardi)

confrontano le proprie capacità tecnologiche, gareggiando per la supremazia produttiva. L'enfasi posta da questi eventi sullo sviluppo tecnologico e sull'arte industriale e le enormi quantità di macchinari radunati in queste occasioni funge da potente acceleratore nella costituzione di collezioni permanenti con finalità didattica per il crescente numero di operai e addetti industriali.

È ciò che accade in occasione alla nota Expo di Londra del Crystal Palace ad Hyde Park del 1851¹⁹⁵ (fig. 12): la manifestazione raduna espositori da tutto il mondo in quattro aree espositive¹⁹⁶, ottenendo uno straordinario successo di pubblico, grazie ad un approccio didattico e attrattivo per il grande pubblico. L'esposizione mette però in luce l'arretratezza estetica e progettuale inglese e da questa consapevolezza nasce la spinta alla formazione delle scuole tecniche governative di design¹⁹⁷ e alla musealizzazione del patrimonio esposto all'Expo. Infatti dai macchinari risultanti, esposti nei Brompton Boilers, Henry Cole¹⁹⁸ fonda nel 1852 il Museum of Manufactures, strettamente

¹⁹⁵ L'esposizione universale viene organizzata dalla Society for the Encouragement of Arts, Manufactures and Commerce, realtà creata nel 1754 per promuovere la crescita industriale e scientifica dell'Inghilterra.

¹⁹⁶ Ovvero: materie prime, macchinari e invenzioni meccaniche, manufatti, sculture e arte plastica.

¹⁹⁷ Il fenomeno è connesso al movimento Arts and Crafts di John Ruskin e William Morris che inneggiano all'unione di arte, industria e società e alla costituzione di accademie d'arte applicata all'industria e ai relativi musei con l'intento di democratizzare l'arte e di propaganda dell'industria come motore del miglioramento della qualità di vita della popolazione meno abbiente.

¹⁹⁸ Henry Cole (Bath, 15 luglio 1808 - Londra, 18 aprile 1882) è un designer e imprenditore coinvolto prima nell'organizzazione dell'Expo di Londra del 1851 e poi nella creazione del Museum of Manufactures.

connesso con la School of Design in Ornamental Art costituita nel 1837. Nel 1857, unendo i pezzi risultanti dall'Expo con la collezione della Royal Society of Arts, sorge una nuova sezione del South Kensington Museum che poi diventerà Victoria and Albert Museum, mentre nel 1885 questa componente delle collezioni diviene il Science Museum con l'intento di educare alla scienza. Si tratta di un'istituzione rivoluzionaria, fondativa del moderno museo di scienza e tecnologia: per la prima volta musealizza macchinari produttivi e oggetti d'uso comune del nascente design industriale che assurgono quindi ad oggetti degni di esposizione permanente, fa uso di modelli funzionanti, diorami e disegni illustrativi con finalità pedagogica, offre un ristorante per permettere il ristoro da parte dei visitatori e adotta l'illuminazione a gas per consentire visite serali da parte dei lavoratori. La novità proposta è di profonda rottura rispetto al passato e funge da principale esempio per molte delle maggiori istituzioni successive¹⁹⁹.

La seconda metà dell'Ottocento vede l'organizzazione di innumerevoli Esposizioni nazionali e internazionali in tutta Europa e il conseguente sorgere di musei sul modello inglese. Sono istituzioni d'impronta positivista che intendono mostrare e propagandare i benefici materiali della tecnologia, frutto delle applicazioni pratiche delle scoperte scientifiche, il cui sviluppo appare inarrestabile e lineare. Lo stile di presentazione è trionfalistico e nazionalistico, sul modello delle Expo universali, caratterizzato da accumulazioni enciclopediche di oggetti, non sempre dotati di adeguati supporti didattici. I musei sono fortemente sostenuti da un'industria eccessivamente entusiasta e poco dotata di spirito critico sulle proprie concrete capacità tecnologiche: l'obiettivo non è mostrare le proprie reali conquiste ma affermare una supposta egemonia industriale. L'interesse per l'aspetto estetico della produzione e per le tangenze arte-industria va progressivamente affievolendosi, in favore di un interesse tecnico-scientifico sempre più marcato. Dall'esempio delle esposizioni internazionali e nazionali e dal caso inglese sorgono in Europa musei come il Deutsches Museum di Monaco nel 1903 e il Technische Museum di Vienna nel 1908 che affermano il modello del museo di scienza e tecnologia basato su macchinari funzionanti, diorami evocativi e

¹⁹⁹ FIORIO, 2011, pp. 95-98; LESGARDS ET AL., 2022, p. 106.

ricostruzioni immersive di ambienti che giungerà, con i dovuti adattamenti tecnologici ed espositivi, fino ai giorni d'oggi.

Nello stesso periodo in territorio statunitense, sospinti dall'esempio delle esposizioni internazionali e da quanto avviene in Europa, aprono musei sostenuti da ingenti finanziamenti pubblici ma soprattutto dalla fondamentale azione dell'industria e della ricca borghesia produttiva, che afferma un modello inedito di museo sostenuto dal potere economico privato che è sconosciuta nel vecchio continente²⁰⁰. Caratterizzati da una forte connotazione didattica, i musei scientifici statunitensi mostrano anch'essi un intento celebrativo delle glorie nazionali, unito ad una spiccata volontà di intrattenimento ed elevazione sociale del pubblico decisamente più marcata di quella ravvisabile nelle coeve istituzioni europee. Per quanto inizialmente, soprattutto sotto il profilo architettonico, le istituzioni museali americane sembrano voler riprodurre l'aura neoclassica austera degli omologhi europei, sperimentano presto la strada dell'*educational museum*: una macchina espositiva spettacolare, interattiva, multimediale e innovativa che coinvolge direttamente il pubblico in manipolazioni ed esperimenti e nell'esplorazione di *period room* ed evocative ricostruzioni di ambienti non sempre scientificamente ineccepibili. Facilitati dai minori vincoli architettonici dettati dalla possibilità di beneficiare di edifici nuovi costruiti ad hoc per l'impiego museale, le istituzioni statunitensi abbracciano lo stupore e l'intrattenimento come veicolo di una crescita del pubblico. La reazione europea di fronte al nuovo approccio d'oltreoceano è spesso di altero rifiuto di un'eccessiva spettacolarizzazione che possa pregiudicare gli aspetti contenutistici proposti. Una distanza ideologica che verrà rimarginata solo nel secondo dopoguerra, quando le istituzioni europee riconosceranno ai musei americani un ruolo di modello di organizzazione e qualità nell'erogazione di servizi per il pubblico²⁰¹.

²⁰⁰ Per esempio la Centennial International Exhibition di Philadelphia del 1876 pone le basi per il United States National Museum di Washington poi inserito nelle istituzioni Smithsonian, mentre la World's Columbian Exposition di Chicago nel 1893 crea le condizioni per la creazione successiva del Museum of Science and Industry nella stessa città.

²⁰¹ BINNI, PINNA, 1989, pp. 57-59.

In Italia l'industrializzazione è più tardiva rispetto ai contesti territoriali citati precedentemente e l'Esposizione italiana agraria, industriale e artistica tenuta a Firenze nel 1861, su chiara ispirazione dei modelli di Expo onnicomprensivi inglesi, fa emergere la necessità di rinsaldare la produzione artistico-artigianale all'industria manifatturiera e di poter formare gli addetti attraverso strutture formative create ad hoc. Queste necessità portano alla fondazione di alcuni musei d'arte industriale²⁰², ma la prima vera istituzione alla pari dei grandi musei stranieri è quella del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, che – dopo una lunga gestazione, della quale si avrà modo di parlare più avanti – apre le porte solo nel 1953.

Sulla spinta della seconda metà dell'Ottocento, l'avvio del Novecento si caratterizza per l'affermazione dei musei di scienza e tecnica che diventano sempre più diffusi sia nel vecchio sia nel nuovo continente. Solo per fare due esempi: nel 1933 apre, su modello inglese e bavarese, il Museum of Science and Industry di Chicago che inaugura una nuova era nella museologia tecnico-scientifica caratterizzata da un'ancor più netta partecipazione interattiva del visitatore con gli oggetti esposti; nel 1937 inaugura il Palais de la Découverte a Parigi, centro di cultura scientifica estremamente innovativo e didattico, che si allontana dal concetto tradizionale di museo in quanto non intende raccogliere e conservare oggetti ma vuole bensì presentare la scienza contemporanea

²⁰² Nel 1862 viene fondato il Museo Civico di Arte Applicata all'Industria a Torino, la cui volontà di far convivere aspetti archeologici, artistico-artigianali e tecnico-scientifici condannerà l'istituzione al fallimento, in quanto l'interesse per l'aspetto artistico-artigianale andrà progressivamente scemando, come già ricordato. Nel 1874 sorge il Regio Museo Artistico Industriale di Roma e nel 1882 il Museo Artistico Industriale di Napoli.

Particolarmente interessante il caso di Milano sul quale si avrà modo di tornare: nel 1871 l'Associazione Industriale Italiana organizza la prima Expo Industriale a Milano e da questa esperienza si comincia ad immaginare un museo con oggetti antichi e industriali, una biblioteca e fototeca, che possa lavorare in maniera sinergica con alcune scuole professionali. Nel 1873 arriva l'annuncio ufficiale che sorgerà un Museo d'Arte Industriale a Milano. Nel 1874 sempre l'Associazione Industriale Italiana organizza l'Esposizione storica d'Arte Industriale nel Salone dei Giardini Pubblici di Porta Venezia. Nel 1876 il Comune acquista il salone ma il progetto dell'annunciato museo non decolla. L'Associazione vende quindi le raccolte al Museo Artistico Municipale che verrà inaugurato nel 1878 e nel 1882 viene annessa la Scuola d'Arte Applicata all'Industria: si tratta di un museo con collezioni molto eterogenee che dimentica presto il collegamento con il mondo industriale e l'interesse quindi per questa componente di collezioni.

I casi di Milano e Torino sono l'emblema delle difficoltà di far coesistere collezioni artistiche e industriali e della netta prevalenza, soprattutto nel contesto italiano, della cultura museale d'ambito umanistico su quello industriale. Su questo tema si veda: FIORIO, 2011, pp. 101-104.

senza preoccuparsi di ricostruirne sistematicamente la storia, inaugurando la strada dei science center che si compirà nel secondo dopoguerra²⁰³.

La fase immediatamente successiva al secondo conflitto mondiale vede uno straordinario boom economico e industriale, un crescente sviluppo tecnologico e la conseguente introduzione nelle case dei cittadini occidentali di oggetti industriali composti di nuovi materiali e prodotti in larga scala. Il cambiamento globale in atto lancia una grande sfida ai musei di scienza e tecnologia²⁰⁴: impone di coinvolgere un pubblico davvero indifferenziato, composto non più prevalentemente da quei giovani da avviare al lavoro in fabbrica come prima ma potenzialmente dall'intera popolazione, inclusa l'infanzia che finalmente trova una particolare attenzione museale attraverso attività dedicate e percorsi di visita concepiti specificamente per i più piccoli. Il museo di scienza e tecnologia non è più un'istituzione foraggiata dalla borghesia industriale per mostrare muscolarmente la potenza produttiva nazionale, glorificare i migliori scienziati e ingegneri del paese e educare gli addetti alla produzione industriale, ma si prende carico di diventare veicolo d'interpretazione di una realtà in rapida evoluzione, sperimentando nuove chiavi per far appassionare il pubblico a temi considerati astrusi e lontani dalla vita quotidiana²⁰⁵. Come già sottolineato in precedenza, il secondo dopoguerra vede il sorgere della moderna disciplina museologica e il dibattito di una comunità internazionale, non più solo sugli aspetti conservativi, bensì sul ruolo sociale svolto dalle istituzioni museali. Questi elementi preparano quindi il terreno per un'istituzionalizzazione delle discipline del marketing e della comunicazione museale che, soprattutto nel caso dei musei di scienza e tecnologia, affondano le radici in contesti ben precedenti al secondo dopoguerra.

²⁰³ LESGARDS ET AL., 2022, pp. 108-109.

²⁰⁴ La produzione industriale moderna pone a questa tipologia di istituzioni anche importanti problemi conservativi e allestitivi a causa della deperibilità dei materiali industriali moderni e della rapida obsolescenza delle macchine spesso di dimensioni notevoli e conseguentemente di difficile mobilitazione.

²⁰⁵ LESGARDS ET AL., 2022, p. 109.

Gli anni Sessanta vedono l'affermarsi degli science center, originati dal *learner-center educational movement*²⁰⁶, i cui esempi più rappresentativi sono l'Exploratorium di San Francisco del 1969, l'Ontario Science Center dello stesso anno e, già avanti, la Cité de Sciences et de l'Industrie a La Villette nella periferia di Parigi del 1986 e la Città delle Scienze di Bagnoli vicino Napoli del 1987²⁰⁷. Il fenomeno genera una spaccatura tra i musei tradizionali che dispongono di collezioni storiche e queste istituzioni prive di beni musealizzati, fondati sugli exhibit e l'interazione con il pubblico, e stimola un vivace dibattito museologico che, da una parte taccia le nuove istituzioni di non essere classificabili come musei, ma luoghi interattivi per l'apprendimento individuale e ludico, apparentabili ai parchi tematici e divertimento, dall'altra li esalta come esempi da perseguire per la capacità di stimolare l'esplorazione autonoma e l'interazione diretta con i fenomeni scientifici.

Gli anni Settanta si caratterizzano per una sempre più diffusa pratica di allestimento di mostre temporanee e per la volontà di perseguire una sempre più accentuata interattività che deve essere manuale (*hands-on*), ovvero che stimola il visitatore a sperimentare direttamente, mentale (*minds-on*), ossia che instilla curiosità e dubbi, ed emotiva (*hearts-on*), cioè che fornisce suggestioni estetiche, etiche, morali o storiche²⁰⁸.

Negli anni Ottanta, con l'avvento dei computer e delle tecnologie digitali, i musei di scienza e tecnica hanno iniziato a incorporare elementi multimediali nei propri allestimenti, permettendo ai visitatori di accedere ad approfondimenti, simulazioni interattive e presentazioni audiovisive. La diffusione di Internet negli anni Novanta ha aperto nuove opportunità comunicative e di narrazione transmediale. La possibilità di implementare siti web fornisce uno strumento per veicolare contenuti educativi, risorse interattive e percorsi virtuali ad una platea ben superiore di quella che visita fisicamente i musei. Questa tipologia di istituzione museale si è dimostrata particolarmente proattiva nell'abbracciare le nuove tecnologie, quali la realtà virtuale e aumentata, la stampa 3D e

²⁰⁶ Si tratta di un approccio pedagogico che mette al centro dell'esperienza educativa lo studente, in contrapposizione alla precedente tendenza di porre l'insegnante al centro del processo di apprendimento nel quale il discente si configura come un destinatario passivo delle conoscenze.

²⁰⁷ FIORIO, 2011, p. 109; LESGARDS ET AL., 2022, pp. 111-112.

²⁰⁸ MERZAGORA, RODARI, 2007.

l'intelligenza artificiale, per consentire al pubblico di immergersi in simulazioni realistiche, esplorare ambienti virtuali interattivi e partecipare a esperienze personalizzate. La sperimentazione di nuovi medium comunicativi non ha mancato di infiammare la discussione museologica sull'effettiva efficacia didattica e formativa di questi nuovi strumenti, ma le realtà che hanno sperimentato soluzioni positivamente coinvolgenti sono molte.

Attualmente i musei di scienza e tecnologia continuano a evolversi per rimanere rilevanti e attraenti per il pubblico contemporaneo e per continuare a creare valore per i propri *stakeholder* in una società in vorticoso evoluzione. Ciò significa affrontare le più dibattute tematiche contemporanee, quali la crisi climatica e la sostenibilità ambientale, le implicazioni sociali, morali e culturali connesse allo sviluppo tecnologico, l'inclusività e l'equità nell'accesso alla conoscenza, il colonialismo e le pratiche di indebita appropriazione di oggetti museali.

Quella dei musei di scienza e tecnica si profila quindi come una tipologia museale che, fin dalle sue origini, si distingue per una netta e inedita apertura al pubblico dovuta alla storia di queste istituzioni e, conseguentemente, per una predisposizione differente alla comunicazione e al marketing. Prevalentemente non originati dalla nazionalizzazione o donazione liberale di una collezione privata, questi musei sono bensì voluti dalla emergente borghesia industriale della seconda metà dell'Ottocento che costruisce raccolte ad hoc per finalità espositivo-educative, impregnate di positivismo e mire enciclopediche²⁰⁹. Ideati da potenti industriali in grado di addensare attorno ai propri propositi, non solo l'appoggio delle istituzioni ma anche degli altri grandi attori del mondo industriale in impetuosa crescita, queste istituzioni beneficiano di consistenti donazioni finanziarie e di materiale da esporre da parte delle aziende e delle realtà produttive. Una vicinanza e una partecipazione del mondo industriale e aziendale alle attività del museo che espone precocemente questa tipologia di museo alle logiche del marketing e della comunicazione, che in ambito aziendale erano certamente ben più sperimentate e storicizzate. I tre casi studio oggetto del presente lavoro di ricerca

²⁰⁹ LESGARDS ET AL., 2022, pp. 106-107; VERCELLONI, 1993, p. 25.

corroborano la tesi sostenuta di una precoce adozione delle logiche di marketing e comunicazione in questa tipologia museale proprio a causa della genesi delle istituzioni stesse.

2.2. Confronto con le altre tipologie museali

Nei precedenti capitoli si è avuto modo di evidenziare sinteticamente la storia della formazione delle collezioni museali e in particolare di quella relativa ai musei di scienza e tecnica sottolineando l'adozione di strategie di promozione, comunicazione e marketing in ottica museologica. Nel presente capitolo si intende mettere in evidenza i motivi storici per i quali si ritiene che i musei di scienza e tecnica siano stati tra i primi nello sperimentare strategie di marketing e comunicazione ben prima della teorizzazione, confrontandoli con le altre tipologie museali.

Per raggiungere lo scopo si fa riferimento a due classificazioni delle tipologie museali richiamate da Giuliana Pascucci. In particolare Krzysztof Pomian propone modelli basati sulla modalità di formazione delle collezioni:

- i musei tradizionali di profilo illuminista o riformista, che identificano le “istituzioni precostituite (chiese, Accademie, Università...) che, nello svolgere la loro funzione conservativa, aprono al pubblico le proprie collezioni”;
- i musei rivoluzionari fondati per decreto, originari da espropri di collezioni ecclesiastiche o nobiliari e che espongono le opere in costruzioni con le quali non hanno alcun rapporto;
- i musei evergetici propongono raccolte private devolute allo stato, alla città o ad istituzioni per essere esposte al pubblico;
- “i musei commerciali acquistano oggetti singoli o intere collezioni ed espongono i pezzi a beneficio di una vasta utenza”²¹⁰.

Giovanni Pinna propone invece una classificazione basata sul rapporto tra oggetto e visitatore quindi tra museo e pubblico, distinguendo tre diversi approcci, che nel corso della storia si sono susseguiti e si sono in parte sovrapposti:

²¹⁰ PASCUCCI, 2007, pp. 30-31; POMIAN, 1989, pp. 350-355.

- la “museologia della meraviglia”, originata dalle *Wunderkammer* e dai gabinetti di curiosità dove *naturalia* e *artificialia* si mescolano per suscitare meraviglia e stupore nell’astante ed ereditata dalla maggior parte delle pinacoteche e dei musei d’arte;
- la “museologia razionale” che attraverso le collezioni, la disposizione degli oggetti e l’allestimento ha come obiettivo la diffusione della conoscenza, con l’obiettivo di coprire i più vari campi dello scibile; di stampo illuministico-enciclopedico e classificatorio-linneiano questa tipologia è validamente rappresentata dai musei scientifici;
- la “museologia evocativa o della risonanza” che mira all’evocazione di momenti e personaggi storici significativi ai fini dell’impatto politico e sociale sulla società; questa tipologia di musei, che è sicuramente la più recente, è rappresentata secondo Pinna dai musei archeologici, storici e dalle case-museo, ma secondo chi scrive rappresenta la via intrapresa da diverse tipologie museali contemporanee, tra le quali i musei di scienza e tecnica²¹¹.

Pinna riflette inoltre sul concetto di autenticità di quanto il museo mette in mostra distinguendo tra gli oggetti originali (o presunti tali, dei quali si intende preservare l’integrità di *unicum* come monumento del periodo storico, caratterizzanti la museologia della meraviglia), fabbricati (come macchine e calchi di fossili, tipici della museologia razionale) e ricostruiti (come diorami, plastici e ricostruzioni ambientali, utilizzati nella museologia evocativa)²¹².

Le classificazioni di Pomian per tipologia di genesi della collezione e Pinna per rapporto museo-pubblico e autenticità di quanto esposto permettono di enucleare le maggiori caratteristiche museologiche dei museo di scienza e tecnologia. A differenza della quasi totalità delle altre istituzioni museali originate per donazione o acquisizione più o meno forzosa di collezioni private, basate quindi su criteri selettivi privati oppure emanazione di enti preposti alla ricerca scientifica, i musei di scienza e tecnica sono per la quasi totalità “musei commerciali”, ossia originati per le esigenze comunicative della

²¹¹ PASCUCCI, 2007, pp. 94-95; PINNA, 2000, p. 4.

²¹² PINNA, 2000, p. 7.

nascente borghesia industriale di fine Ottocento che ottiene l'appoggio istituzionale nel creare musei che rimarchino la supremazia tecnologica nazionale e favoriscano la formazione professionale degli addetti all'industria. A differenza della gran parte dei musei sorti come emanazione delle proprie collezioni, i musei di questa tipologia nascono prima della costituzione di un corpus espositivo, costruito ad hoc grazie alle generose donazioni delle aziende che potevano trarre importanti vantaggi d'immagine dall'esposizione museale dei propri macchinari e che foraggiano le attività delle nascenti istituzioni per incentivare le giovani generazioni a formarsi alle necessità industriali. Chiaro esempio di museologia razionale, per l'intento di affrontare i più vari ambiti del progresso tecnico-scientifico in un'ottica il più possibile enciclopedica, i musei di scienza e tecnica sono a parere di chi scrive anche validi rappresentanti della museologia evocativa, in quanto istituti che fin dalla fondazione hanno avuto un chiaro utilizzo politico-sociale, avendo il compito di trasmettere al pubblico – benché spesso con finalità trionfalistica e di propaganda – i tangibili effetti benefici del progresso scientifico per l'intera umanità. Si è già avuto modo di sottolineare il ruolo premonitore svolto dalle Esposizioni internazionali e nazionali organizzate a partire dalla seconda metà dell'Ottocento, che svolgono anche la funzione di sdoganare l'esposizione di oggetti frutto, per dirla con Walter Benjamin, della riproducibilità tecnica: la produzione in serie di oggetti identici e ripetibili, nei quali l'intervento umano è limitato alla fase di progettazione e di facilitazione di alcune fasi di lavorazione, per la prima volta ha diritto di essere messa in mostra al pari dell'artigianato. Come già detto, dall'esempio dell'esposizione ai Brompton Boilers successiva all'Expo di Londra del 1851, sorgono i musei di scienza e tecnologia che sono la prima tipologia museale nella quale l'autenticità, l'originalità e l'unicità di quanto esposto – valori fino a quel momento fondanti di tutte le istituzioni museali – vengono accantonate per l'esposizione di materiale seriale e industriale e l'adozione di evocative ricostruzioni e diorami, emanazioni della fondativa e chiara funzione educativa che è nettamente prevaricante su quella conservativa, che caratterizza in maniera prevalente sia nel passato sia, in alcuni casi, anche oggi molte altre tipologie museali. Si può quindi arrivare ad asserire che la storia e la finalità di queste istituzioni sia considerabile più vicina a quella degli giardini

zoologici, degli acquari e dei planetari pubblici – che nascono a partire dalla metà del Settecento e si affermano e diffondono nel corso dell'Ottocento con chiare finalità didattiche, oltre che di ricerca – rispetto a tante altre tipologie museali che mettono in mostra collezioni precostituite e conformate su un gusto personale, convertite poi ad una fruizione pubblica.

La genesi dell'istituzione, la funzione educativa, la tipologia di collezioni esposte e il fondativo rapporto con il mondo industriale contribuiscono a rendere questa tipologia museale un unicum che può essere considerato il precursore dell'adozione di strategie di attrazione del pubblico e di nuove modalità di creazione di valore per gli *stakeholder*, quindi l'antesignano del marketing e della comunicazione museale.

3. Le ragioni di un'indagine comparativa e la logica di selezione dei casi studio

Il progetto di ricerca ha previsto l'analisi di alcuni casi studio selezionati per uniformità di tematica, disponibilità di documentazione storica sulle attività di comunicazione e marketing e apertura da parte dello staff a sostenere chi scrive nelle ricerche. Volendo sottolineare l'evoluzione storica nell'approccio al marketing e alla comunicazione museale, la metodologia scelta è stata quella dell'analisi archivistica per le fasi più temporalmente distanti, unita allo studio della strategia on e off line per la fase più recente, alla ricostruzione dell'organigramma museale e del ricorso alla collaborazione con agenzie di comunicazione esterne e alla raccolta di informazioni attraverso interviste ai responsabili d'area.

Nella prima fase della ricerca sul campo, sono stati contattati svariati musei di differente tipologia²¹³. Il museo che si è dimostrato essere il più adatto per consistenza, accessibilità e sistemazione dell'archivio, disponibilità dello staff a collaborare alle attività di ricerca e logiche di *benchmark* si è rivelato essere il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano. La scelta del primo caso studio ha condizionato anche l'ambito di ricerca più generale che è andato a concentrarsi sui musei di scienza e tecnologia, aspetto che nel prosieguo delle attività di ricerca si è dimostrato di grande interesse, poiché la storia della formazione di questa tipologia di istituti ne ha determinato un ruolo pionieristico nell'approccio alle attività oggetto di ricerca. Per garantire al lavoro un'apertura internazionale si è scelto di selezionare altri

²¹³ Inizialmente ci si è concentrati sulle realtà museali di Milano che, per chi scrive, sono logisticamente di più semplice gestione. Tra i molti musei si è provveduto a contattare la Pinacoteca di Brera, il Museo Poldi Pezzoli e il Castello Sforzesco che però non conservano materiale storico d'interesse o quantomeno non ne è nota la collocazione. Si è provveduto a prendere contatti anche con la Cittadella degli Archivi che ha recentemente acquisito vasti fondi relativi alle politiche espositive milanesi che però devono ancora essere analizzati e riordinati e conseguentemente non è ancora possibile prevedere un'attività di ricerca mirata come quella portata avanti in questo lavoro di ricerca.

due casi studio stranieri considerati d'esempio e d'ispirazione per Guido Ucelli, il fondatore del museo meneghino, che dispongono della documentazione d'archivio e rispondono alle logiche di *benchmark*. I casi studio selezionati sono quelli del Deutsches Museum di Monaco e del Technisches Museum di Vienna²¹⁴. A differenza del caso milanese, il cui lavoro di ricerca si è snodato a più riprese durante il secondo anno di dottorato, gli altri due casi studio sono stati oggetto di periodi di ricerca intensivi svolti durante il terzo anno, grazie ai fondi per la mobilità internazionale previsti dal percorso di dottorato²¹⁵.

L'analisi dei casi studio è stata condotta avvalendosi di vari materiali e fonti. Oltre ad un approfondito esame della bibliografia disponibile sulla storia e sulle attività dei tre musei, è stata effettuata un'analisi del materiale d'archivio conservato presso le tre realtà espositive. Per tutti i casi si tratta di un materiale ricco ed eterogeneo che consente di ricostruire nel dettaglio la programmazione culturale dell'istituzione, le strategie approntate per promuoverla, gli strumenti e i canali selezionati per l'attrazione del pubblico e lo sviluppo di rapporti con gli *stakeholder* e l'appoggio istituzionale e sociale raggiunti dalle istituzioni. I tre archivi dei musei oggetto di analisi adottano criteri di classificazione e ordinamento dei materiali differenti e, chiaramente, le modalità di archiviazione selezionate dagli istituti hanno influito sulla rapidità ed efficacia nell'individuare il materiale d'interesse. Per tutti i casi il supporto degli archivisti si è rivelato fondamentale per portare avanti il lavoro di ricerca. Si sottolinea che, date le domande di ricerca, il lavoro svolto non si può profilare come un lavoro archivistico in

²¹⁴ È stata vagliata l'opportunità di scegliere anche i casi del Science Museum di Londra, che conserva però i materiali d'archivio presso il Dana Centre di Londra e il National Collections Centre di Swindon, quindi in due sedi a grande distanza e con giorni d'apertura estremamente ridotti, il Conservatoire national des arts et métiers di Parigi, che non dispone di materiale storico e non si dimostra di particolare interesse per le strategie attualmente implementate, e il Museum of Science and Industry di Chicago, che si è dimostrato disponibile ad accogliere chi scrive e conserva una parte di materiale ma il costo della missione di ricerca non sarebbe rientrato nei fondi disponibili per questo tipo di attività e si è dovuto quindi desistere.

²¹⁵ Si è avuto modo di svolgere una missione di ricerca presso il Deutsches Museum di Monaco dal 7 all'11 novembre 2022 e una presso il Technisches Museum di Vienna svolte dal 22 al 26 maggio 2023. Queste sono state l'occasione per visitare i musei, avere accesso ai materiali conservati presso gli archivi, confrontarmi con archivisti e dipendenti e intervistare i direttori dei dipartimenti comunicazione e marketing.

senso stringente, bensì è stato fatto un utilizzo strumentale ai fini della ricerca delle fonti, delle quali si è inserita la segnatura o la collocazione nella trattazione.

Per il periodo più recente è stata perseguita un'analisi degli strumenti digitali di comunicazione (sito, social, ecc.), sono stati esaminati relazioni annuali e rendiconti pubblici prodotti da tutte le realtà per gli ultimi anni d'attività e sono state sottoposte ai dirigenti d'area delle interviste semi-strutturate²¹⁶ focalizzate²¹⁷ volte a far emergere come le istituzioni stiano attualmente lavorando in relazione agli obiettivi, alle strategie, ai canali, agli strumenti e ai mezzi adoperati. L'approfondita analisi qualitativa dei tre casi studio, unita al precedente lavoro di ricognizione della progressiva adozione di strategie di marketing e comunicazione nella storia dei musei di scienza e tecnologia, consente di trarre delle considerazioni generali sull'approccio al marketing e alla comunicazione da parte di questo tipo di realtà e di porle in relazione con altre tipologie di istituti espositivi.

²¹⁶ DE LILLO, 2010.

²¹⁷ YIN, 2005.

4. Il Deutsches Museum di Monaco

4.1. La storia del museo

Il Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik di Monaco, con oltre 125.000 oggetti in collezione di cui 28.000 esposti e un percorso totale di circa 15 chilometri, è il più grande museo di scienza e tecnologia al mondo. Su iniziativa dell'ingegnere Oskar von Miller²¹⁸ (fig. 16), il 28 giugno 1903 si tiene la riunione di fondazione del museo, con il

sostegno



fig. 14 Kohleninsel prima della costruzione del museo (fonte: archivio del museo).



fig. 13 Ingresso del Deutsches Museum di Monaco (novembre 2022).

dell'Associazione degli ingegneri tedeschi (VDI), e l'appoggio e il finanziamento dalla città di Monaco, dal Reich del Kaiser Guglielmo II e di molte influenti personalità del mondo

²¹⁸ Oskar von Miller (Monaco, 7 maggio 1855 - Monaco, 9 aprile 1934), figlio di una nota e benestante famiglia di Monaco, ingegnere edile, viene nominato delegato del governo bavarese per il Salone Internazionale dell'Elettricità di Parigi del 1881, dove rimane impressionato dalle lampadine ad incandescenza di Thomas Edison e dalla prima ferrovia elettrica. Si fa quindi promotore nel 1882 della prima Esposizione Elettrotecnica Internazionale, illuminata elettricamente e organizzata presso il Glaspalast della sua città natale, inaugurando la sua attività di iniziatore dell'elettrificazione della Baviera. Nel 1883 compie un viaggio studio in America e nel 1884 entra nella direzione dell'Edison di Berlino che diverrà poi Allgemeine Elektrizitäts Gesellschaft (AEG), aprendo nel 1889 un ufficio a Monaco e raggiungendo grandi primati tecnici. In occasione dell'Esposizione Internazionale di Elettrotecnica a Francoforte del 1891 presenta la prima linea di trasporto in corrente trifase ad alta tensione. Dal 1903 si distingue nella promozione del progetto del Deutsches Museum, per il quale riesce a radunare e suscitare l'appoggio delle istituzioni statali e locali, delle aziende e del mondo della cultura e della borghesia. Non si conosce con esattezza la genesi progettuale del museo in quanto gran parte della sua corrispondenza è andata perduta in occasione dei bombardamenti della seconda guerra mondiale, ma sicuramente ha sfruttato l'esperienza maturata in occasione delle mostre di Monaco e Francoforte ed è riuscito a plasmare in profondità l'indirizzo programmatico dell'istituzione fino alle sue dimissioni nel 1933, seguite nel 1934 dalla morte per attacco cardiaco, occorsa proprio nelle sale dell'amatissimo museo.

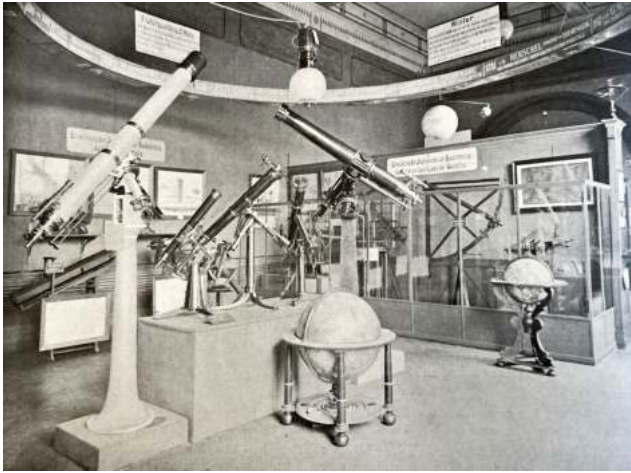


fig. 15 Sezione astronomica della sede provvisoria del museo (fonte: *Deutsches Museum*, 1907, p. 50)

scientifico, industriale e culturale²¹⁹. Von Miller è in grado in tempi estremamente rapidi di radunare consenso scientifico e istituzionale per portare nella sua città natale un'istituzione, sicuramente ispirata a esempi nazionali e internazionali²²⁰, ma che – al contempo – propone un modello

innovativo di istituzione museale. La nuova istituzione si propone infatti come esposizione enciclopedica, che presenta e studia i più vari ambiti d'attività tecnico-scientifica umana, proposti con un'ottica didattica e interattiva e con la volontà di



fig. 16 Oskar von Miller all'inaugurazione del museo il 7 maggio 1925 (fonte: archivio del Museo di Scienza e Tecnologia di Milano)

²¹⁹ Il progetto gode dell'appoggio delle istituzioni che non solo donano gli edifici della prima sede e il terreno per la seconda, ma finanziano ampiamente l'iniziativa. Von Miller inoltre concepisce, fin dalla creazione dell'istituzione, un sistema di membership che garantisce non solo l'accesso gratuito al museo, ma anche occasioni speciali di socialità quali cene di gala, spettacoli teatrali ed eventi esclusivi riservati ai membri, dei quali si trova ampia testimonianza nei materiali d'archivio conservati presso il museo. Probabilmente l'attività di attrazione di nuovi sostenitori è andata progressivamente strutturandosi. Difatti nei bilanci annuali del museo, conservati presso l'archivio del museo – sui cui materiali si avrà modo di relazionare ampiamente nel presente capitolo – nella sezione 1 *Verwaltungsberichte*, si trova la voce di spesa relativa al reclutamento dei membri a partire dal 1910. Attraverso la sua influenza e il sistema di membership, il fondatore riesce non solo ad procurare cospicue donazioni economiche da parte di privati, ma anche molte acquisizioni per le collezioni museali da parte di industriali. Una buona parte degli oltre 125.000 oggetti attualmente patrimonio del museo sono frutto proprio delle donazioni che il museo ha saputo attrarre da parte del mondo industriale. Nelle relazioni di visita del *Deutsches Museum* da parte di delegazioni di consulenti e collaboratori del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano, ripetute periodicamente nel corso degli anni Cinquanta, si evince a più riprese l'ammirazione per la capacità del museo di guadagnarsi donazioni da parte delle aziende che si dimostrano onorate di aggiungere i propri macchinari e prodotti alle collezioni museali.

²²⁰ Von Miller aveva sicuramente presente gli esempi stranieri del *Conservatoire national des arts et métiers* di Parigi e del *South Kensington Museum* di Londra e quello nazionale del *Germanisches Nationalmuseum* di Norimberga, fondato nel 1852 (FÜBL, 2005, p. 251 e 263).



fig. 17 Fotografia della parata inaugurale del museo (fonte: «Sterne und Blumen», XX, 17 maggio 1925).

glorificare le conquiste tedesche e rafforzare il legame identitario della popolazione²²¹. Il 12 novembre 1906 viene aperta la sede provvisoria del Deutsches Museum nell'ex Museo Nazionale Bavarese in Maximilianstraße (fig. 15), nel 1908 anche la biblioteca diviene accessibile al pubblico e il museo registra un grande successo di pubblico²²². Il museo, grazie al supporto istituzionale e

privato e agli introiti di biglietteria, si dota fin dal principio di un buon numero di dipendenti²²³.

Superate le difficoltà economiche e materiali dettate dal primo conflitto mondiale²²⁴, il 7 maggio 1925, in occasione del 70° compleanno di von Miller, apre al pubblico con una solenne



fig. 18 Dimostrazione della forza centrifuga (fonte: *Deutsches Museum im bilde*, Monaco, s.e., s.d. [1937/1944]).

²²¹ FÜBL, 2005, pp. 255-256.

²²² Durante il primo anno di apertura il museo registra ben 211.000 visitatori. Una guida databile tra 1910 e 1914 (*Deutsches Museum*, s.d. [1910/1914]) testimonia una media annuale di 300.000 visitatori. Attualmente l'istituzione è uno dei musei di scienza e tecnica più visitati al mondo con una media di 1,3 milioni di visite annue (escludendo chiaramente gli anni segnati dalla pandemia di Covid-19).

²²³ Sempre in *Deutsches Museum*, s.d. [1910/1914] si apprende che nei primi anni d'apertura il museo poteva contare su 45 funzionari e 50 operai. I costi di manutenzione di 400.000 marchi all'anno venivano finanziati per 50.000 M dal Reich, 15.000 M dalla Città di Monaco, 100.000 M da società e aziende e per la restante parte dal sistema di membership e dalla bigliettazione.

²²⁴ Si veda FÜBL, 2005, pp. 271-274.

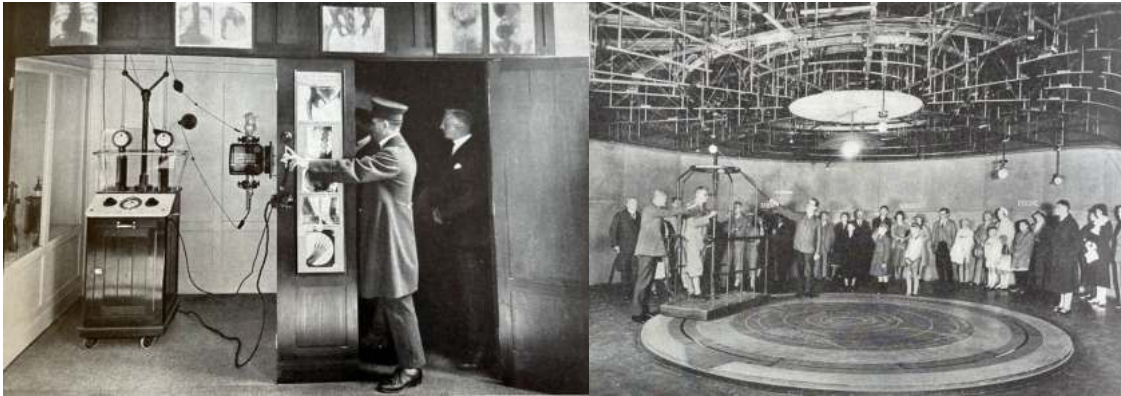


fig. 19 Cabina nella quale i visitatori possono compiere esperimenti radiografici (fonte: *Deutsches Museum*, s.d. [1937/1944]).

fig. 20 Dimostrazione presso il planetario (fonte: «Museum», II, n. 3, 1949, p. 172).

cerimonia²²⁵ (fig. 17) l'attuale sede²²⁶ sulla Museumsinsel²²⁷, una piccola isola del fiume Isar che attraversa Monaco.

Il Deutsches Museum nasce con l'intento di offrire uno "sguardo nell'officina dello spirito umano", mostrando "gli strumenti, le macchine e le strutture attraverso i quali l'uomo si è liberato dal potere della natura e ha costretto i suoi poteri al proprio servizio"²²⁸. Mediante l'esempio dei grandi innovatori del passato, il museo si pone –

²²⁵ Il 5 maggio 1925 si tiene infatti una sfarzosa parata per la città con carri allegorici simboleggianti i vari dipartimenti del museo, i quattro elementi naturali e i mestieri e le corporazioni di Monaco.

²²⁶ Per la progettazione della sede viene indetto un concorso nazionale nel 1906 che viene vinto dall'architetto Gabriel von Seidl (Monaco, 9 dicembre 1848 - Monaco, 27 aprile 1913), al quale si deve l'attuale edificio. Unito a von Miller da una lunga amicizia, von Seidl è uno dei principali esponenti dello storicismo e dell'*Heimatstil* bavarese e, al momento dell'incarico, vanta già esperienza in ambito museale grazie all'incarico per la progettazione del Museo Nazionale Bavarese di Monaco, per il quale – come per il Deutsches Museum – viene proposto uno stile imponente, rigoroso e radicato nelle tradizioni locali. La prima pietra viene posta il 13 novembre 1909 alla presenza dell'imperatore. I lavori incontrano notevoli difficoltà strutturali dovute al sottosuolo dell'isola e vengono poi interrotti dalla prima guerra mondiale. L'edificio, uno dei primi e più imponenti esempi di architettura in cemento armato costruiti in Germania, inaugura al pubblico nel 1925, benché i lavori non fossero ancora ultimati. Il museo si compone di tre edifici. Quello che ospita le collezioni è il primo ad essere completato e viene successivamente ampliato nell'area sud-ovest tra 1935 e 1939, per ospitare la sala degli autoveicoli voluta da Hitler, e nel 1984 nell'area sud-est, per ospitare l'area aerospaziale. L'edificio della biblioteca viene completato nel 1932, ospita anche l'archivio e gli uffici del museo. L'edificio dei congressi viene ultimato nel 1935 e ha subito alterne vicende e svariati utilizzi negli anni.

²²⁷ Ex banco di ghiaia dell'Isar, l'isola è stata utilizzata fin dal Medioevo come deposito di materiale, da cui l'antica denominazione Kohleninsel, ovvero isola del carbone (fig. 14). Dal 1772 ha ospitato una caserma, abbattuta durante una violenta alluvione nel 1899. L'isola viene successivamente messa al riparo dal rischio di inondazioni e venne valutata come possibile sede di una stazione ferroviaria fino al 1903, quando il Comune di Monaco la destina a futura sede del Deutsches Museum.

²²⁸ Traduzione da: *Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik. Amtlicher Führer durch die Sammlungen*, 1925, p. 17.

quindi – obiettivi didattici ed educativi²²⁹, proponendo collezioni che, per tipologia di materiali e soprattutto per modalità di fruizione, rappresentano una vera novità nel panorama europeo. Difatti fin dall’apertura il museo si distingue per un ampio utilizzo di diorami, macchine e modelli funzionanti, esperienze esperibili singolarmente dal visitatore o con l’ausilio di un operatore formato e riproduzioni a grandezza naturale di laboratori ed officine²³⁰ (fig. 18, 19, 20). Già nella prima sede il museo si dota di un pantheon degli scienziati e dei mecenati che possa onorare i pionieri della scienza e della tecnologia nazionali e stranieri²³¹. Al momento dell’apertura al pubblico solo una parte delle collezioni risulta già esposta e fruibile²³². L’allestimento viene concluso nei decenni successivi, anche se la volontà è sempre stata quella di non considerare mai il museo davvero concluso, in quanto lo scopo dell’istituzione è di documentare l’evoluzione tecnico-scientifica del mondo.

Il museo viene dotato, fin dai primi anni, di molti servizi per il pubblico, quali una ricchissima biblioteca²³³ – comprensiva di sale lettura, aree per ragazzi e un’emeroteca

²²⁹ Il motto con il quale viene creato il museo è “Dem Deutschen Volk zu Ehr und Vorbild”, ovvero “Per onorare e dare l’esempio al popolo tedesco”.

²³⁰ Particolarmente evocativa la stupefatta e dettagliata descrizione delle collezioni effettuata dalla delegazione di collaboratori del museo milanese, Giulio Lenzi, Orazio Curti, Pierluigi Oliva e Mario Soldatini, in occasione della visita al Deutsches Museum nel novembre 1953, la cui relazione è conservata presso l’archivio del museo milanese. Parlano infatti di diorami con “pannelli compilati così realmente da confondere le persone dipinte con le persone vere”, di “macchine funzionanti ma piazzate in modo da essere facilmente toglibili in quanto vi è un accordo tra la ditta fornitrice e il museo che qualora detta casa fornitrice apportasse una modifica alla macchina questa verrebbe sostituita con il nuovo tipo modificato”, di esperienze fruibili liberamente dai visitatori e della “gabbia di Faraday di grandezza tale che per l’esperienza l’operatore può sedersi dentro e l’esperienza viene fatta a ore fisse”. Come si avrà modo di sottolineare più avanti l’ampio ricorso all’interattività e all’esperienza diretta da parte del visitatore sono caratteristiche che verranno adottate anche al Museo di Scienza e Tecnologia di Milano.

²³¹ *Deutsches Museum von Meister der Naturwissenschaft und Technik München Maximilianstrasse 26 fürer durch die Sammlungen*, 1907.

²³² Tra le prime sezioni ad aprire al pubblico figurano: geologia, metallurgia, mineralogia, motori primi, trasporti terrestri, ingegneria idraulica ed elettrica, costruzione di ponti, costruzione navale, volo, misurazione di tempo, spazio e peso, meccanica, matematica, energia elettrica e termica, ottica, acustica, strumenti musicali, chimica, lavorazione di legno, pietra e vetro, costruzioni, ceramica, edilizia, illuminotecnica, climatizzazione e riscaldamento, fornitura d’acqua e gas, astronomia, geodesia. Il percorso comprendeva anche una sala d’onore e la sala dei quadri per rendere omaggio ai maggiori scienziati e tecnici tedeschi e stranieri.

²³³ La biblioteca del museo vanta una collezione estremamente ampia di libri, manuali e brevetti scientifici. All’apertura viene richiesto un piccolo obolo per accedervi, mentre attualmente l’accesso alla biblioteca e i diritti d’utilizzo sono offerti gratuitamente.

–, un edificio destinato a congressi, proiezioni di diapositive e film, un bookshop²³⁴ e un ristorante²³⁵. Inizialmente l'orario d'apertura è molto esteso: ben sette giorni su sette con orario esteso alle fasce serali²³⁶ per cercare di venire incontro alle necessità di tutta la popolazione, dagli specialisti agli operai. Le caratteristiche della collezione proposta, i ricchi e inediti servizi aggiuntivi e l'orario d'apertura esteso rendono il Deutsches un modello avanguardistico di museo, votato a dichiarata attenzione al pubblico.



fig. 21 Salone automobilistico inaugurato il 7 maggio 1937
(fonte: *Deutsches Museum*, s.d. [1937/1944]).

Il periodo dell'ascesa nazista e della seconda guerra mondiale è segnato dalla perdita della forte guida del fondatore, che dapprima entra in conflitto con il regime e dopo poco muore improvvisamente, e dal taglio dei fondi al museo: l'orario d'apertura viene ridotto e si interrompe l'aggiornamento delle esposizioni permanenti che diventano datate e obsolete, a causa dei mancati investimenti in nuovi allestimenti e alla diminuzione delle donazioni da parte del mondo industriale. L'unica eccezione è costituita dal nuovo salone dell'automobile fortemente voluto dal Führer (fig. 21). Negli anni del regime nazista il museo comincia a proporre mostre temporanee²³⁷ con finalità celebrative e propagandistiche e cresce l'attenzione rivolta ai giovani tedeschi²³⁸, rendendo il museo parte del progetto

²³⁴ Il bookshop è ancora disponibile e propone un vasto assortimento di pubblicazioni, giochi scientifici per bambini e oggettistica varia a tema. Disponibile anche lo shop online dove trovare un'ampia selezione dei prodotti in vendita nel negozio fisico.

²³⁵ Si tratta di un servizio attivo fin dall'apertura dell'attuale sede nel 1925. Il ristorante era dotato di 150 coperti, ai quali si aggiungevano altri 180 posti disponibili nel bar/birreria.

²³⁶ All'apertura il museo è visitabile dal lunedì al sabato dalle 9 alle 21 e la domenica dalle 9 alle 18. Con il tempo l'orario d'apertura verrà progressivamente ridotto. Attualmente la sede centrale è accessibile tutti i giorni dalle 9 alle 17.

²³⁷ Si veda in particolare *Deutsches Museum, 1935* e *Deutsches Museum, 1938*.

²³⁸ Come si è già avuto modo di sottolineare, il museo nasce, come tanti altri in quel periodo, per rivolgersi soprattutto a un pubblico adulto, composto per la gran parte di addetti ai lavori, svolgendo quindi un ruolo di agevolazione della crescita del settore industriale, attraverso la formazione della forza lavoro.

formativo della gioventù hitleriana. Le sale congresso diventano teatro di eventi e riunioni naziste e il museo perde la carismatica e influente figura del fondatore von Miller nel 1934, proprio quando più sarebbe stata necessaria e dirimente. Come si avrà modo di sottolineare nell'analisi dei materiali d'archivio con finalità comunicativa e promozionale, il museo viene ampiamente sfruttato a fini propagandistici, ospitando mostre e proiezioni con finalità apertamente antisemite e di glorificazione ariana²³⁹.

Il museo esce dal secondo conflitto mondiale con l'80% degli edifici e il 20% delle collezioni distrutti o danneggiati. Sono occorsi anni per ripristinare la sede e riaprire al pubblico²⁴⁰. A partire dagli anni Sessanta il museo enfatizza il suo ruolo educativo, rivolgendo per la prima volta una particolare attenzione al pubblico dei bambini²⁴¹. Negli anni della Germania divisa tra Est e Ovest il museo viene comunicato come simbolo dei valori democratici occidentali e la programmazione culturale proposta



fig. 22 Laboratorio di microscopia al primo piano del museo (novembre 2022).

affronta svariati temi di stingente attualità, quali l'energia atomica, l'esplorazione spaziale e l'inquinamento atmosferico. Un vasto incendio doloso nel 1983 comporta seri ed estesi danni alle esposizioni. Segue un'energica ricostruzione e l'aggiunta di un nuovo edificio che porta la superficie espositiva totale a

²³⁹ Le prime mostre temporanee di cui l'archivio ha traccia sono quella dedicata alla costruzione dei ponti e quella sui nuovi materiali del 1935. Esempio dello sfruttamento propagandistico del museo è la mostra *Der ewige Jude* tenuta dall'8 novembre 1937 al 31 gennaio 1938 presso la biblioteca del museo, della quale si dà conto nella sezione dedicata ai poster conservati nell'archivio del museo.

²⁴⁰ Nel novembre 1945 la biblioteca riprende ad erogare servizio, nel gennaio 1946 riapre la sala congressi mentre il museo riavvia l'attività espositiva nell'ottobre 1947 con una mostra celebrativa per i Cinquant'anni del motore Diesel.

²⁴¹ Durante i primi decenni di apertura la maggior parte dell'attività si rivolge agli studenti e ai lavoratori, mentre nel secondo dopoguerra vengono incrementate le politiche rivolte all'infanzia.

55.000 m². Dalla metà degli anni Novanta il museo apre diverse sedi distaccate²⁴² e rafforza il suo ruolo di riferimento culturale nazionale, attirando un pubblico estremamente differenziato. Da più di una decina d'anni il museo è oggetto di importanti lavori di ammodernamento degli spazi e riallestimento delle collezioni²⁴³. Attualmente il percorso museale della sede centrale si snoda su cinque piani dove è possibile, con modalità interattive e coinvolgenti, esplorare ogni ambito della scienza e della tecnologia²⁴⁴ (*fig. 22*). Il museo si era attestato su una media di quasi un milione e mezzo di visite tra le varie sedi, quando i lavori della sede prima e la pandemia poi, hanno portato ad un calo delle presenze²⁴⁵. A causa delle ingenti spese di riallestimento museale negli ultimi anni anche il personale è diminuito, passando da quasi 600 figure attive, tra dipendenti, assegnisti, stagisti e volontari, nel 2017, ad un totale di meno di 550, mantenendo invariata la proporzione che vede il personale strutturato rappresentare circa un quinto dei collaboratori.

²⁴² Si tratta in particolare del Flugwerft Schleißheim sull'aviazione situato nei pressi dell'aeroporto aperto nel 1992, della sede di Bonn inaugurata nel 1995, del Verkehrszentrum dedicato ai trasporti aperto nel 2003 e della sede di Norimberga del 2021.

²⁴³ I lavori, al centro di un vivo e sentito dibattito pubblico e politico riguardante in particolare modo gli ingenti finanziamenti, hanno subito vari ritardi dovuti a problematiche strutturali impreviste, rallentamenti dovuti alle imprese incaricate e alle chiusure causate dalla pandemia.

²⁴⁴ Il museo al momento della visita, effettuata nel novembre 2022, prevede l'auditorium e un'estesa area dedicata ai bambini dai 3 agli 8 anni al piano -1, le sezioni ferrovie, aviazione moderna, energia, motori, robotica, ponti ed energia idraulica al piano terra, le esposizioni su strumenti musicali, chimica, aviazione storica e ottica al primo piano, le aree concernenti aeronautica, matematica, script e codici, elettronica, fotografia e film al secondo piano e l'accesso all'osservatorio astronomico e le sezioni salute, agricoltura e cibo al terzo piano. Le esposizioni risultano curate e coinvolgenti, proponendo assai frequentemente esperienze esperibili direttamente dal singolo visitatore in maniera autonoma, semplicemente premendo un bottone. Ancora esteso l'impiego di diorami e modellini, ai quali spesso vengono abbinati monitor interattivi. I pannelli propongono le informazioni essenziali per fruire l'esposizione e, per chi intende approfondire, è possibile scaricare un'app con audioguide gratuite in otto lingue. L'orario di apertura è dalle 9 alle 17, tutti i giorni della settimana e il biglietto d'ingresso intero ammonta a €15 e sono previste diverse tipologie di riduzioni per soci, scolaresche, famiglie, bambini, ragazzi e anziani. Il museo è dotato di diversi servizi aggiuntivi per il pubblico, quali varie caffetterie e ristoranti, un bookshop, un guardaroba, aree picnic e per l'allattamento, e propone quotidianamente eventi, conferenze, visite guidate e attività divulgative accessibili gratuitamente o su prenotazione.

²⁴⁵ I maggiori lavori di riammodernamento della sede sono iniziati nell'ottobre 2015 e da questo momento il numero dei visitatori ha subito una contrazione (1,41 milioni totali tra le varie sedi nel 2017, 1,34 milioni nel 2019). Il 2020 ha segnato il record negativo di presenze con meno di 500 mila visitatori, poco più di 500 mila nel 2021, mentre buona la ripresa nel 2022 con 1,17 milioni di visitatori. Il 2023, che va visto la riapertura di alcune aree espositive e la normalizzazione della situazione pandemica, potrebbe registrare una nuova normalità per l'istituzione.

4.2. L'approccio alla comunicazione e al marketing attraverso l'analisi del materiale d'archivio

Si è avuto modo di passare un periodo di ricerca presso gli archivi del Deutsches Museum di Monaco²⁴⁶ (fig. 23) e di studiare i materiali dedicati all'istituzione tedesca conservati presso l'archivio del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano²⁴⁷, che non solo testimoniano il ricco scambio e rapporto tra le due istituzioni²⁴⁸, ma risultano di grande interesse anche per inquadrare le tematiche oggetto della presente ricerca.



fig. 23 Ingresso dell'edificio che ospita uffici, biblioteca e archivio del museo (novembre 2022).

Il museo viene creato – com'è comune alla maggior parte dei musei di questa tipologia – con dichiarate finalità didattiche ed educative, che emergono chiaramente nelle modalità espositive e museografiche adottate, nell'esteso orario d'apertura, nei tanti servizi aggiuntivi, nelle strategie di attrazione e fidelizzazione del pubblico messe in

²⁴⁶ Il museo conserva un archivio estremamente ricco ed esteso, uno dei principali al mondo per la storia della scienza e tecnologia. Si snoda su 4,7 chilometri di scaffali e comprendente materiali sugli oggetti in collezione, archivi di aziende e istituzioni scientifiche, pubblicazioni aziendali, manoscritti, grafici, ritratti, mappe, manifesti, disegni tecnici, inventari, documentazioni e circa 1,4 milioni di fotografie. Grazie al generoso e prezioso supporto del direttore Matthias Röschner e degli archivisti Wolfgang Schinhan e Marlinde Schwarzenau, si è potuto isolare i fondi di maggiore interesse, organizzati per tipologia di materiale conservato. In particolare sono stati analizzati i materiali provenienti dai seguenti fondi: *Museumsführer* (concentrandosi in particolare sulle guide in tedesco e in italiano), *Faltblatt*, *Zeitungsausschnitte*, *Publikationen zum Deutschen Museum und seinen Beständen* e *Plakat*.

²⁴⁷ In particolare si tratta del materiale conservato presso il fondo Musei: 1.1.6 Germania | 1927 - 1972; segnatura da 016 a 030. Di particolare interesse si sono rivelate le relazioni dei viaggi svolti negli anni Cinquanta dai collaboratori del museo meneghino al museo di Monaco per trarre ispirazioni e buone pratiche.

²⁴⁸ Il materiale d'archivio consta infatti, oltre a diverse guide, fotografie, bilanci e materiali vari, anche di alcune relazioni di visite effettuate da diversi consulenti e lavoratori del museo milanese negli anni Cinquanta. Queste fanno comprendere quanto il modello tedesco ha condizionato come principale modello il museo milanese: le relazioni documentano non solo l'oggetto delle collezioni e l'avveniristica tendenza del museo di dotarsi di "vetrine attive", più che di "vetrine-museo", stimolando la partecipazione di un pubblico eterogeneo, ma si dilungano anche su aspetti quali la dotazione finanziaria e di risorse umane, iter progettuali, orari, tariffe, modalità d'apertura, caratteristiche e modalità operative di biblioteca, ristorante, magazzini, archivio e sale convegni. Chiaro è l'intento dei membri delle delegazioni milanesi di prendere ad esempio una delle migliori istituzioni esistenti al momento, che aveva saputo rinnovare la propria proposta e restare attrattiva. Le interviste a Gerrit Faust e Barbara Soresina hanno confermato che i rapporti tra le due istituzioni perdurano a tutt'oggi, agevolate dal rapporto amicale dei due attuali direttori, Wolfgang Heckl e Fiorenzo Galli.

atto in modo assai precoce. Si è accennato alle modalità espositive estremamente interattive e coinvolgenti adottate fin dalla creazione dell'istituzione: il museo si caratterizza infatti, in passato come oggi, per la presentazione di macchinari funzionanti, l'installazione di stazioni interattive azionabili semplicemente con un bottone dai singoli visitatori, l'ampio utilizzo di diorami e plastici di ricostruzione di scenari e l'impiego di macchine azionabili da personale qualificato. Fin dall'apertura il museo si caratterizza per un orario d'apertura esteso che consente la visita da parte degli impiegati della fiorente industria tedesca, principale pubblico al quale si rivolge in prima battuta l'istituzione. Durante il regime l'attenzione si concentra soprattutto nel plasmare la gioventù hitleriana, mentre dal dopoguerra si assiste ad una crescente attenzione per i più piccoli e poi per varie tipologie di pubblico. Il museo si dota inoltre di tanti servizi aggiuntivi e apre alla possibilità di partecipazione a visite guidate quantomeno dal 1925²⁴⁹ e a proiezioni cinematografiche, lezioni ed incontri gratuiti proposti almeno dal 1935²⁵⁰.

L'archivio del museo conserva diversi materiali promozionali – quali guide, volantini, brochure e poster risalenti fin ai primi anni d'apertura dell'istituzione – dimostrando una particolare e precoce sensibilità al tema della comunicazione e promozione museale e alla sua documentazione storica. I materiali conservati consentono di seguire l'evoluzione della mission istituzionale e dei rapporti con i pubblici e gli *stakeholder*. Si propone di seguito un'analisi per tipologia di materiale, mentre le considerazioni globali vengono rimandate al capitolo dedicato alle conclusioni.

Logo. Elemento identitario proposto su quasi tutti i materiali promozionali è quello del logo del museo. Solo sei mesi dopo la fondazione del museo, nel gennaio 1904, il fondatore von Miller contatta l'araldista, tipografo e pittore Otto Hupp²⁵¹ per commissionargli l'ideazione dello stemma del museo che potesse rappresentare l'unione

²⁴⁹ Se ne trova cenno nelle guide a partire da *Deutsches Museum*, 1925.

²⁵⁰ Se ne trova testimonianza in *Deutsches Museum*, 1935 e in archivio sono conservate inoltre le cartoline promozionali mensili da dicembre 1939 a luglio 1943 (serie 94 4. Faltblatt, n. 902a).

²⁵¹ Hermann Joseph Otto Hubert August Constantin Hupp (Düsseldorf, 21 maggio 1859 - Monaco, 31 gennaio 1949) è attivo soprattutto nei settori dell'araldica, della grafica commerciale e della creazione di caratteri tipografici, ottenendo un discreto successo.



di tecnologia e scienza²⁵². Hupp accetta entusiasta e, inizialmente, presenta la

proposta di uno stemma con una fiamma ardente in mezzo ad una corona di nuvole, simboleggianti l'ascensione del pensiero, ma von Miller non si dimostra soddisfatto. L'artista elabora quindi un'alternativa: una mezza ruota dentata sormontata da un gufo, dove la prima sta a rappresentare la tecnica e si pone in collegamento con il simbolo (fig.

24) dell'Associazione degli Ingegneri Tedeschi (VDI) – che sostiene e partecipa attivamente alla fondazione del museo – mentre il gufo di Minerva, simbolo di prudenza e saggezza, evoca in senso figurato la scienza. La seconda proposta appaga von Miller che vi rintraccia una buona sintesi visiva dell'idealità del museo, ovvero l'unione paritetica tra scienza e tecnologia. Hupp correda poi lo stemma con consueti elementi araldici: il gufo e la ruota

vengono inseriti in uno stemma sorretto da due leoni, animale araldico bavarese ed emblema dell'appoggio al progetto del Regno di Baviera, mentre sullo sfondo campeggia l'aquila imperiale, che pone l'accento sul fatto che il museo sia un affare



fig. 25 Schema riassuntivo dell'evoluzione del logo dall'apertura al 1970 (fonte: archivio del museo).

²⁵² La corrispondenza tra Hupp e von Miller è conservata presso l'archivio del Deutsches Museum (DMA, VA 0016/3) e si è avuto modo di analizzare le lettere, senza però trarre informazioni aggiuntive rispetto a quelle fornite da Füßl (FÜBL, 2005, pp. 257-258 e *Straßenkunst. Plakatsammlung*, 2022, pp. 125-129).

nazionale e non solo locale. Lo stemma dal 1904 viene impiegato per le comunicazioni ufficiali, quali carta intestata, ex libris, frontespizi delle guide, rapporti di gestione, ecc.

Quello proposto da Hupp non si profila ancora come un logo, bensì come uno stemma araldico attardato su stilemi decisamente tradizionali. Monaco sicuramente non manca in quegli anni di movimenti culturali moderni e aggiornati²⁵³ e lo stesso von Miller sicuramente è al corrente dello sviluppo del corporate design AEG²⁵⁴, di cui è direttore tecnico dal 1883 al 1889 e del cui fondatore, Emil Rathenau²⁵⁵, è amico sodale. La scelta di Miller, come nel caso dell'incarico per la costruzione dell'edificio, è una scelta che appare nettamente tradizionale, probabilmente strumentale a comunicare, sostenere e normalizzare un progetto dai contorni invece decisamente rivoluzionari.

Il logo del museo ha subito diversi restyling negli anni che si possono evincere dal grafico riassuntivo proposto (*fig. 25*). Fino al 1920 vengono proposti vari rifacimenti dello stemma, più o meno ricchi e complessi²⁵⁶, ma sempre con stile disegnativo riconducibile alla tradizione araldica. Il logo adottato nel 1924 inaugura una nuova identità visiva più asciutta, netta e moderna, che apre un filone di maggior asciuttezza e rigore comunicativo, fatto di linee nette e forme semplificate. Per quanto non abbia trovato fonti a riguardo, si può ipotizzare che la nuova proposta comunicativa sia opera

²⁵³ È bene ricordare che di lì a pochi anni, nel 1907, a Monaco si forma la *Deutscher Werkbund* che, partendo dalle teorie dell'*Arts and Crafts* di William Morris, intende saldare la cesura tra arti applicate e industria attraverso la cultura progettuale in una Germania ormai al passo del progresso industriale delle maggiori potenze occidentali. Il movimento – nel quale militano personalità di spicco quali Peter Behrens, Walter Gropius e Hans Poelzig – rappresenta una tappa fondamentale nello sviluppo dell'architettura moderna e del disegno industriale, che ha pieno compimento nella successiva fondazione del Bauhaus.

²⁵⁴ L'AEG, fondata nel 1883 da Emil Rathenau a Berlino come *German Edison Society for Applied Electricity* e ribattezzata *Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft* nel 1888, è stata una delle maggiori aziende al mondo e produceva non solo elettrodomestici ma anche dispositivi per riscaldamento elettrico di edifici, tram, locomotive elettriche e a vapore e autoveicoli. L'azienda è stata tra le prime a dotarsi di una corporale identity integrata grazie al lavoro svolto da Peter Behrens (Amburgo, 14 aprile 1868 - Berlino, 27 febbraio 1940) che inizia a lavorare per l'AEG nel 1907. Architetto e primo designer della storia, Behrens si occupa dei molteplici aspetti comunicativi, produttivi e organizzativi della nascente industria elettronica progettando non solo il logo, il packaging e i manifesti pubblicitari, ma intervenendo anche sul product design e sull'architettura degli stabilimenti (particolarmente nota e iconica la *AEG Turbinenfabrik* di Berlino del 1909). La portata rivoluzionaria del lavoro di Behrens gli porta l'ammirazione e la stima del Führer che lo coinvolge dapprima in diversi incarichi per poi assumere un atteggiamento contraddittorio nei suoi riguardi.

²⁵⁵ Ingegnere meccanico e imprenditore, Emil Moritz Rathenau (Berlino, 11 dicembre 1838 - Berlino, 20 giugno 1915) è noto in particolar modo per essere il fondatore della AEG.

²⁵⁶ Evidente la perdita degli elementi araldici correlati dei leoni e dell'aquila, reintrodotta poi nel logo del 1924.

Deutsches Museum



fig. 26 L'attuale logo del museo.

di Eugen Cordier²⁵⁷, che inizia una più che trentennale collaborazione con il museo a metà degli anni Venti²⁵⁸. Il logo utilizzato tra il 1928 e il 1929 rappresenta una curiosa variazione: il gufo con la ruota, decisamente stilizzati, sono inseriti in uno scudetto sormontato dalla figura del “Münchner Kindl”²⁵⁹, stemma della città di Monaco. Particolarmente interessanti le soluzioni degli anni Trenta che si conformano all'estetica di regime e all'essenzialità propagandistica che viene perseguita nella grafica nazionalsocialista, come si avrà modo di vedere anche in altri materiali. Dagli anni Cinquanta si procede verso soluzioni che in maniera sempre evidente convergono verso una più esplicita semplificazione delle forme. L'attuale logo (fig. 26), adottato nel 2011, conserva gli elementi distintivi del gufo e della ruota dentata, benché quest'ultima sia solo accennata, che vengono evocati dall'accostamento di diversi elementi geometrici. Oltre a conservare le tavole dei vari loghi, l'archivio conserva anche dei simpatici bozzetti non datati dell'artista Feiglová²⁶⁰ (fig. 27) che propongono delle reinterpretazioni del gufo proposto nel logo, intento in diverse attività che richiamano gli ambiti d'azione dell'istituzione.



fig. 27 Uno dei bozzetti di Eva Feiglová (fonte: archivio del museo).

²⁵⁷ Eugen Maria Cordier (Strasburgo, 12 gennaio 1903 - Monaco, 4 luglio 1974) è un pittore e grafico tedesco fortemente influenzato dall'Art Déco. Attivo nella rivista *Jugend* e membro della Munich Poster Artists Association, dopo essere stato etichettato come artista “degenerato” dal regime, si conforma agli stilemi estetici nazionalsocialisti.

²⁵⁸ *Werbung fürs Museum*, 2022, pp. 125-129.

²⁵⁹ Si tratta dello stemma araldico della città di Monaco e raffigura un monaco che tiene il libro del giuramento nella mano sinistra e la mano destra alzata nell'atto di prestare giuramento.

²⁶⁰ Eva Feiglová (Dresda, 25 ottobre 1927 - Benešov, 2 maggio 2010) è una grafica e cartellonista ceca.



fig. 28 Copertina di *Rundgang durch das Deutsche Museum München*, 1925.

Guide. La prima guida in tedesco è datata 1907, l'anno successivo all'apertura della prima sede, e se ne sono succedute svariate sia in tedesco sia in altre lingue²⁶¹, visive o d'approfondimento, pensate per accompagnare il pubblico non

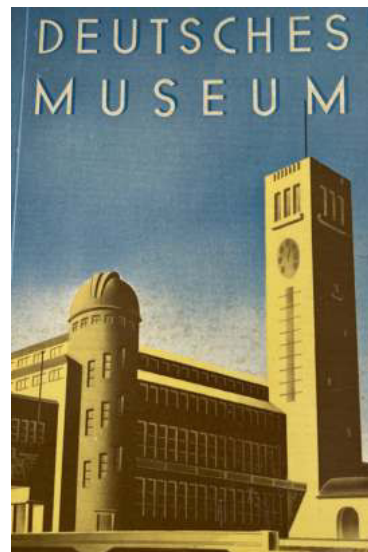


fig. 29 Copertina di *Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik*, 1935.

specializzato nelle varie sezioni museali. Alcune edizioni terminano con un addendum di inserzioni pubblicitarie: esempio precoce quello di *Deutsches Museum*, 1925, probabilmente pubblicato grazie anche ai contributi pubblicitari. Le copertine (fig. 28, 29, 30), oltre all'evoluzione del logo del museo,



fig. 30 Copertina di *Il Deutsches Museum illustrato*, s.d. [1937/1944].

mostrano la rivoluzione grafica e comunicativa attraversata in oltre un secolo di vita, testimoniata anche da altri supporti informativi che si analizzeranno. Dalle copertine d'inizio Novecento, caratterizzate ancora da caratteri gotici, derivazione del lungamente fortunato font *Fraktur*, si passa nei materiali degli anni Venti a font graziati o che richiamano ancora il gusto gotico, ma decisamente più leggibili, per passare poi negli anni

²⁶¹ L'archivio conserva nella sezione 115 - 2.1. Museumsführer le varie edizioni delle guide in tedesco, inglese, francese, spagnolo e italiano. Interessante il fatto che fin dai primi anni d'apertura al pubblico il museo si doti di guide in diverse lingue straniere, elemento che denota la volontà di aprirsi ad un pubblico internazionale e di affermare l'importanza sovranazionale dell'istituzione.

inoltrati del regime nazista all'utilizzo di austeri caratteri bastoni²⁶². Le copertine propongono inoltre apparati iconografici che vanno dallo stemma del museo in stile litografico²⁶³ al logo stilizzato²⁶⁴, dalle austere illustrazioni dell'edificio fortemente connotate dall'estetica di regime²⁶⁵ alle asciutte soluzioni degli anni Cinquanta²⁶⁶ e alla più moderna proposizione di fotografie²⁶⁷ ed evocative illustrazioni²⁶⁸.

Particolarmente interessante è una precoce guida per docenti alle gite scolastiche al museo edita nel 1928²⁶⁹. Si tratta di un'agile pubblicazione di una trentina di pagine che fornisce molte informazioni pratiche e organizzative. Non solo riporta orari d'apertura, tariffe dei biglietti, consigli operativi per come raggiungere il museo, ma fornisce suggerimenti e spunti anche su come organizzarsi per vitto e alloggio, quali costi totali preventivare per la gita, cosa vedere oltre al museo se si tratta di una gita di più giorni, come prepararsi al meglio per la visita²⁷⁰. Fornendo informazioni sulla natura delle collezioni e sulle modalità di approccio alla visita da parte degli studenti²⁷¹, delinea

²⁶² Hitler, come si è già sottolineato, è estremamente attento alla componente persuasiva della grafica. Dapprima sostiene l'utilizzo massivo dei caratteri gotici tipici della Germania da secoli, considerati storicamente puri ed emanazione della *Volksgeist*. A partire dal 1935, opterà dapprima per una sostituzione con caratteri graziati, più leggibili soprattutto dal pubblico non tedesco, e poi con caratteri bastoni. Il regime arriverà persino ad abolire l'utilizzo dei caratteri gotici. Sull'evoluzione dei caratteri tipografici in Germania si veda: HELLER, 2008, pp. 49-55; RUSCA, 2016, pp. 143-176.

²⁶³ *Deutsches Museum*, s.d. [1910/1914]; *Rundgang durch das Deutsche Museum München*, 1925.

²⁶⁴ *Deutsches Museum*, 1925; *Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik*, 1928.

²⁶⁵ *Deutsches Museum*, 1935; *Deutsches Museum im bilde*, s.d. [1937/1944]; *Il Deutsches Museum illustrato*, s.d. [1937/1944].

²⁶⁶ *Deutsches Museum kurzer Rundgang*, 1956.

²⁶⁷ *Deutsches Museum Wegweiser durch die Sammlungen*, 1964; *Deutsches Museum Wegweiser durch die Sammlungen*, 1972.

²⁶⁸ *Deutsches Museum kurzer Rundgang*, 1959; *Deutsches Museum von A bis Z. Bilderplan*, 1993.

²⁶⁹ Si tratta di: H. WEINREICH, *Ratschläge für Schülerfahrten zum Deutschen Museum in München*, Monaco, Deutsches Museum, 1928. Una copia è conservata in archivio nella sezione *Publikationen zum Deutschen Museum und seinen Beständen* con collocazione n. 0905 ac. La pubblicazione è riedita nel 1935 e nel 1939.

²⁷⁰ Vengono segnalati ai docenti diversi riferimenti bibliografici e si segnala che il museo mette a disposizione diapositive e fotografie per preparare gli studenti alla visita (con possibilità di far spedire direttamente a scuola il materiale).

²⁷¹ Si sottolinea in particolare la presenza di modelli con spiegazioni semplici e accessibili anche dai più piccoli, la presenza di scenografiche e interattive macchine in movimento e la possibilità di sperimentare in maniera autonoma grazie alle numerose stazioni interattive.



fig. 31 Grafica della futura sede del museo, 1909/1925 (fonte: archivio del museo - serie Plakat).



fig. 32 Poster del museo, 1907/1914 (fonte: archivio del museo - serie Plakat).



fig. 34 Poster del museo attribuibile a Ludwig Hohlwein, 1925/1927 (fonte: archivio del museo - serie Plakat).



fig. 33 Poster del museo, 1925 circa (fonte: archivio del museo serie Plakat).

alquanto precocemente il concetto di didattica museale²⁷², che è ancora poco diffuso in quegli anni. La pubblicazione ricorda inoltre

²⁷² I primi servizi educativi nascono in contesto anglosassone e statunitense tra fine Ottocento e i primi del Novecento, ma è con il secondo dopoguerra che l'attenzione al ruolo educativo del museo si diffonde in Europa.

che la Fondazione Deutsches Museum dona duecento borse di studio all'anno, finanziate grazie ai contributi di comuni, scuole, aziende e privati, per dare l'occasione a studenti economicamente svantaggiati di visitare Monaco e il museo per qualche giorno²⁷³.

Poster. L'archivio del museo vanta un'ampia collezione di poster e manifesti sia del museo²⁷⁴ sia di aziende e industrie²⁷⁵. Un solo esemplare è conservato in archivio per quanto riguarda la prima sede del museo²⁷⁶ (*fig. 32*). Il manifesto non è datato ma, osservando il logo proposto, si può ipotizzare che sia databile tra il 1907 e il 1914. La grafica proposta è assimilabile a quella delle guide coeve: campeggia lo stemma del museo e un dettagliato testo con carattere gotico fornisce informazioni sugli orari, sui servizi offerti e sulle sezioni museali. Sono conservate alcune grafiche caratterizzate da un gusto déco, probabilmente databili tra 1909 e 1925, che propongono illustrazioni della futura sede del museo, affiancate da figure allegoriche che sorreggono i simboli caratterizzanti lo stemma del museo (*fig. 31*). Senza indicazione di autore e data, ma presumibilmente risalente all'anno di apertura della nuova sede, il manifesto che propone un'incisione a colori del prospetto dell'edificio corredata da un testo a caratteri gotici che sottolinea l'ampio orario d'apertura, dalla mattina alla sera (*fig. 33*).

Füßl²⁷⁷ sostiene che, all'apertura dell'attuale sede nel 1925, viene deciso di investire nella creazione di un design aziendale coordinato per il museo, del quale viene

²⁷³ Dai bilanci annuali conservati in archivio apprendiamo che le borse di studio vengono istituite nel 1912 e che dall'anno successivo vengono stanziati fondi per pubblicizzarle.

²⁷⁴ Essendo fuori formato, ai poster è dedicata una sezione specifica a parte (Plakat). L'archivio dispone di buone riproduzioni fotografiche dei poster che si sono rivelate utili per evitare la movimentazione di materiale fragile di grande formato. Seppur nutrita, la collezione di poster del museo ha diverse lacune temporali, come si potrà appurare dal supporto iconografico proposto. In particolare, pressoché assenti i materiali relativi agli anni Sessanta.

²⁷⁵ In passato era uso del museo esporre i manifesti tecnici, industriali e scientifici delle aziende produttrici insieme ai macchinari in mostra mentre, quando non erano disponibili, venivano progettati direttamente dal museo. Per questo motivo l'archivio conserva un'ingente quantità di questo tipo di materiali (circa 1500 esemplari). A tal proposito si veda: FÜBL, 2022, pp. 125-129.

²⁷⁶ Potrebbe essere che prima di questa data non siano stati prodotti manifesti e poster oppure, cosa che sembra più probabile dato che si conservano volantini più antichi, il grande formato ha condannato i materiali alla dispersione.

²⁷⁷ FÜBL, 2022, pp. 125-129.



fig. 35 Poster della mostra su Aloys Senefelder, 1934 (fonte: archivio del museo).



fig. 36 Poster della mostra sui nuovi materiali, 1935 (fonte: archivio del museo).



fig. 37 Poster dedicato al salone automobilistico, 1937 (fonte: archivio del museo).

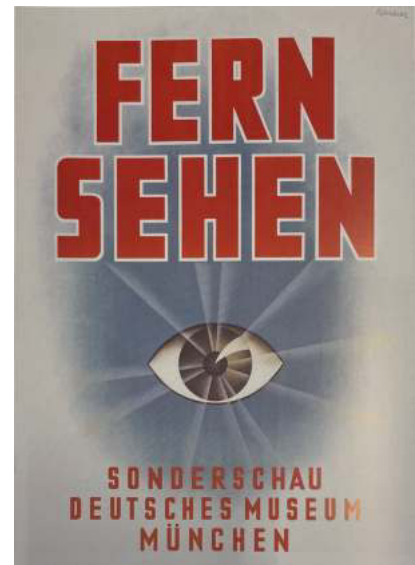


fig. 38 Poster della mostra sulla televisione, 1937 (fonte: archivio del museo).



fig. 39 Poster della mostra *Der ewige Jude*, 1937 (fonte: archivio del museo).

incaricato Ludwig Hohlwein²⁷⁸, noto rappresentante dell'arte pubblicitaria tedesca. L'artista concepisce una comunicazione pubblicitaria molto più moderna e aggiornata di quella adottata fino a quel momento, fondata sulla raffigurazione dell'iconico edificio museale, dalle forme semplificate e con forti contrasti cromatici, caratterizzato in particolar modo dalla torre²⁷⁹ e dalla cupola del planetario. La prima proposta del soggetto viene utilizzata per la copertina della biografia di von Miller scritta da Eugen Kalkschmidt nel 1924 e viene poi adoperata in poster databili tra il

²⁷⁸ Ludwig Hohlwein (Wiesbaden, 27 luglio 1874 - Berchtesgaden, 15 settembre 1949) è un cartellonista, grafico, pubblicitario, architetto e pittore tedesco. Già da prima dell'ascesa del Führer, aderisce e lavora per il Partito nazionalsocialista tedesco dei lavoratori (NSDAP) e, con l'ascesa del regime, modella la comunicazione visiva del Terzo Reich. Attivo soprattutto nella grafica pubblicitaria, si riconosce per uno stile che semplifica le forme ed enfatizza i contrasti chiaro-scuro e primo piano-sfondo.

²⁷⁹ La torre è un elemento iconico dell'edificio del museo, sulle facciate espone quattro strumenti meteorologici: barometro, termometro, igrometro e anemometro; attualmente ospita una moderna stazione meteorologica.

1925 e il 1927, ripresi poi spesso nella storia del museo²⁸⁰ (fig. 34).

L'archivio conserva un interessante nucleo databile agli anni del regime e in gran parte attribuibile a Cordier. Sicuramente è dell'artista ed evidentemente aderisce all'estetica di regime, il poster del 1935 per la mostra dedicata ai nuovi materiali, nel quale campeggia il logo ridisegnato in quell'anno e una grossa scritta con caratteri moderni (fig. 36), mentre quello del 1937 dedicato alla mostra sulla televisione, chiaramente si conforma alla propaganda nazionalsocialista (fig. 38), e il manifesto del 1938 che promuove la nuova sezione sull'ingegneria automobilistica fortemente voluta da Hitler



fig. 40 Selezione di poster

²⁸⁰ La medesima grafica viene infatti riutilizzata anche nella seconda metà degli anni Cinquanta andando semplicemente ad aggiornare il logo e nel francobollo emesso nel 1978 per i 75 anni dalla fondazione del museo.

(fig. 37). Particolarmente interessante il poster sulla mostra *Der ewige Jude*²⁸¹, ospitata dall'8 novembre 1937 al 31 gennaio 1938 presso la biblioteca del museo (fig. 39). Con una grafica perfettamente aderente all'estetica di regime, di autore ignoto che si firma con lo pseudonimo "Horst Schlüter", la locandina propone l'immagine stereotipata e antisemita dell'ebreo con gli attributi dell'usura, un flagello e una mappa del mondo bolscevico. Un poster che racconta una delle pagine più oscure della storia di un'istituzione che è stata largamente utilizzata per i vili scopi del regime nazionalsocialista.

Al netto della riproposizione del poster di Hohlwein negli anni Cinquanta, l'archivio non possiede materiale dagli anni Quaranta alla fine degli anni Settanta. A partire dagli anni Ottanta il museo si dota di un ufficio grafico interno, al quale sono attribuibili i numerosi manifesti conservati dal 1979²⁸² (fig. 40). Si caratterizzano per una grande pulizia ed efficacia comunicativa. Si avrà modo più avanti di rendere conto delle attività di cartellonistica e affissioni pubblicitarie.

Brochure e volantini. L'archivio del museo conserva una collezione abbastanza completa di volantini e brochure che coprono l'intera storia dell'istituzione²⁸³ (fig. 41, 42, 43, 44). Si tratta di materiali contenenti informazioni per la visita²⁸⁴, volantini dedicati a mostre²⁸⁵, ad eventi speciali²⁸⁶, alla riapertura delle sezioni museali dopo le

²⁸¹ La mostra *L'ebreo errante* viene organizzata dal deputato NSDAP Otto Nippold come propaganda delle ideologie antisemite. Concepita come itinerante, la mostra fa parte delle soprannominate "mostre vergognose" insieme al *Grande spettacolo antibolscevico* e alla mostra di *Arte degenerata*. La mostra registra più di 400.000 visitatori e viene poi ospitata in diverse città tedesche. Insieme all'omonimo film di propaganda uscito nel 1940, la mostra è strumentale ad acuire l'odio antisemita nella popolazione e a deumanizzare la popolazione ebrea che presto sarà oggetto della tragedia dell'olocausto.

²⁸² Dalle relazioni annuali del museo si apprende che, a partire dagli anni Duemila, sono numerose le collaborazioni con agenzie pubblicitarie che offrono pro bono il proprio lavoro creativo al museo. Conseguentemente da quel momento diverse grafiche si devono a collaboratori esterni.

²⁸³ Il materiale è conservato nella serie 94 4. Faltblatt.

²⁸⁴ In particolare propongono informazioni pratiche quali indirizzo, orari di visita, visite guidate, servizi attivi e sintetiche descrizioni delle collezioni. Tra i più interessanti si segnala un volantino con le informazioni di visita della prima sede (0897 c) e il volantino che riporta il poster di Ludwig Hohlwein del 1925 (0752 ac).

²⁸⁵ Tra i più precoci si segnala quello sulla mostra dedicata ai Cinquant'anni del motore diesel del 1947 (0743 ac).

²⁸⁶ Si segnala in particolare le cartoline con programmazione delle proiezioni cinematografiche mensili da dicembre 1939 a luglio 1943 (0902 a) alle quali si è già fatto cenno.



fig. 41 Volantino della sede provvisoria, ante 1925 (fonte: archivio del museo).

fig. 42 Volantino attribuibile a Ludwig Hohlwein, 1925/1927 (fonte: archivio del museo).

fig. 43 Volantino sulla mostra dedicata ai 50 anni del motore diesel, 1947 (fonte: archivio del museo).

fig. 44 Volantino degli anni Sessanta (fonte: archivio del museo).

devastazioni
belliche, ai servizi
bibliotecari, quelli

specifici dedicati ai bambini²⁸⁷ e infine brochure che invitano ad aderire al sistema di membership²⁸⁸. Si tratta di materiali che propongono comunicazioni stringate ma efficaci per rispondere alle esigenze di un pubblico differenziato e non specializzato. Nei volantini e nelle brochure si fa ampio utilizzo, a partire dagli anni Venti, di fotografie relative agli allestimenti e al pubblico in visita, sottolineando così l'esperienza unica e interattiva della visita museale. Fin da anni molto precoci, così come per le guide, vengono sviluppati volantini in diverse lingue straniere²⁸⁹, indice della volontà del museo di proporsi come istituzione aperta al pubblico estero. I primi

²⁸⁷ Si tratta di brochure per visite gioco delle quali non è disponibile la datazione ma che probabilmente iniziano ad essere proposti dagli anni Novanta.

²⁸⁸ Tra i vari materiali si segnala un opuscolo (1114 a) del 1939 per il reclutamento di membri sostenitori del museo che offre diversi interessanti dati storici sul museo. Il volantino ricorda che il museo ha una spiccata finalità educativa, è dedicato a tutte le classi sociali soprattutto ai giovani e alla popolazione attiva, conta 500.000 visitatori all'anno e oltre 36.000 metri quadri di superficie espositiva ed è quindi un modello per altri paesi. Si sottolinea quindi che mantenerlo costa un circa milione di marchi all'anno e si lancia quindi un appello per reclutare nuovi sostenitori sia privati (quota annuale 10 marchi oppure 200 una tantum) sia enti/società (quota annuale 20 marchi oppure 400 una tantum). I sostenitori ricevono ingressi gratuiti al museo e alla biblioteca, pubblicazioni, relazioni e partecipazioni ad eventi speciali e conferenze.

²⁸⁹ Come per le guide, si conservano in archivio volantini in inglese, francese, italiano e spagnolo.



fig. 45 Copertina del *Museal Energetische Encyklopädie*, 1912 (fonte: archivio del museo).

volantini sono in bianco e nero con impiego di singole tinte piatte, in seguito si provvede all'introduzione del colore.

Giornali. Il Deutsches Museum si è distinto fin dai primi anni d'attività per la volontà di comunicare con il pubblico e gli *stakeholder* attraverso notiziari e giornali, dei quali si trova traccia nel materiale conservato in archivio²⁹⁰.

Di particolare interesse il primo numero, uscito il 1° gennaio 1909, del giornale dei sostenitori del museo con uscita trimestrale e distribuzione gratuita per i membri del museo²⁹¹. L'agile pubblicazione in poche

pagine riporta notizie sul museo, aggiornamenti di attualità tecnico-scientifica, necrologi e novità di settore. Il taglio specialistico e certamente non divulgativo dei contenuti proposti denuncia chi sono i sostenitori del museo in quel momento, ovvero ingegneri, architetti, scienziati, addetti ai lavori e filantropi borghesi²⁹².

Curiosa la pubblicazione del *Museal Energetische Encyklopädie* (fig. 45), uscito il 15 dicembre 1912. Si tratta di un giornale ironico – rivolto probabilmente al personale e ai

²⁹⁰ Si tratta in particolare di materiali conservati nella sezione 40 5. Zeitungsausschnitte e in particolare nel faldone n. 0985 c.

²⁹¹ Si tratta di *Zeitschrift der Deutschen Museen von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik in München*. Si ricorda che la sede provvisoria del museo apre i battenti nel novembre 1906. La pubblicazione della rivista a gennaio 1909, a soli due anni dall'apertura, testimonia come il sistema di membership ideato da von Miller, al quale si è già fatto cenno, si strutturi e istituzionalizzi in tempi rapidissimi.

²⁹² A tal proposito si ricorda che von Miller riesce nella fondazione del museo anche attraverso il prezioso supporto della Associazione degli ingegneri tedeschi (VDI), della quale lui stesso faceva parte. Inoltre, considerata la sua esperienza lavorativa e la sua posizione sociale, l'ingegnere è certamente riuscito ad addensare il consenso della borghesia e della classe dirigenziale e altamente specializzata attorno all'operazione. Non stupisce quindi il taglio della pubblicazione che viene incontro alle esigenze informative di questa tipologia di pubblico.

membri più vicini all'organizzazione – che propone vignette²⁹³ (fig. 46), poesie scherzose, fantasiosi racconti di invenzioni e conquiste scientifico-tecnologiche, rebus risolvibili solo dai membri del consiglio di amministrazione, finte inserzioni pubblicitarie, beffardi annunci di lavoro e di messa in vendita di oggetti immaginari. La pubblicazione, inscrivibile nella storia della stampa satirica che in Germania comincia a diffondersi alla metà dell'Ottocento, testimonia il fervore con il quale – fin dai primi anni dalla costituzione dell'istituzione – si lavora al museo.

Direttamente sul sito del museo²⁹⁴ è disponibile l'intero archivio della rivista del museo *Kultur & Technik*, pubblicata in tre numeri all'anno dal 1977 e distribuita gratuitamente ai membri del museo e in vendita nel bookshop del museo. La pubblicazione, dal taglio decisamente più divulgativo rispetto al giornale dei sostenitori al quale si è fatto precedentemente cenno, propone articoli sulla vita del museo²⁹⁵, notizie dal mondo scientifico e tecnologico, novità museali internazionali, interviste, approfondimenti, commemorazioni, recensioni e novità editoriali.



fig. 46 Una delle pagine del *Museal Energetische Encyklopädie*, 1912 (fonte: archivio del museo).

²⁹³ Si segnala, in particolare, la storia illustrata di due novelli sposi in visita a Monaco, nella quale il giovane marito entra nel museo mentre la moglie lo attende fuori ed, essendo il museo molto esteso, passano anni e la coppia invecchia. Altre vignette ironizzano sul rigido inverno in biblioteca, sui processi decisionali delle commissioni di studiosi e di finanziamento da parte dei sostenitori e sul Natale al museo.

²⁹⁴ Tutti i numeri della rivista, al netto delle novità editoriali in vendita, sono disponibili all'indirizzo: <<https://www.deutsches-museum.de/museum/verlag/kultur-technik>>.

²⁹⁵ Si concentra in particolare su novità espositive, recenti acquisizioni, approfondimenti sulla collezione, notizie su finanziatori, segnalazione di mostre, attività e anniversari.

L'attività editoriale del museo, unita all'importante sforzo nel proporre pubblicazioni scientifiche²⁹⁶, sulle quali la presente ricerca non si è concentrata, testimonia la volontà di mantenere aperto un dialogo, non solo con il pubblico specializzato, ma anche con tutti i sostenitori e gli *stakeholder* dell'istituzione.

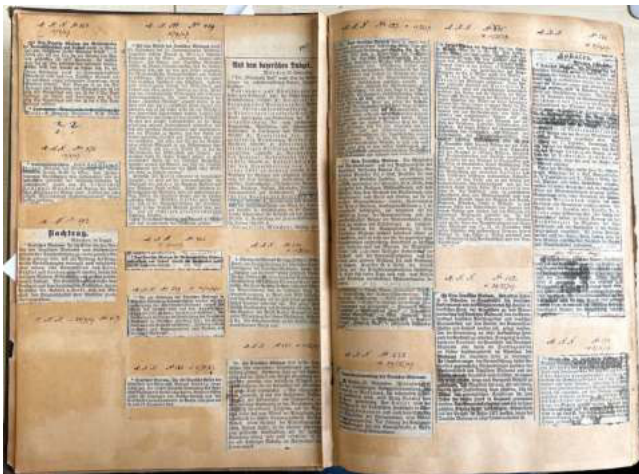


fig. 47 Album con la rassegna stampa del 1907 (fonte: archivio del museo).

Rassegna stampa. L'archivio del museo conserva una corposa e ordinata rassegna stampa relativa all'istituzione e alle sue attività²⁹⁷ (fig. 47). La consistenza e la cura profusa nella rassegna stampa potrebbe denunciare che, fin dall'apertura del museo – benché non fosse presente in maniera strutturata un ufficio stampa – qualcuno si occupasse dei rapporti

con la stampa o che in ogni caso le molte conoscenze e l'influenza di von Miller agevolassero la visibilità del museo e delle sue attività. A tal proposito la prima testimonianza di un comunicato stampa è del 1935 e riguarda la fabbricazione e l'installazione – per quanto non ultimata – del monumentale orologio astronomico del museo, mentre quella successiva è un comunicato, datato 25 ottobre 1947, riferito alla mostra sui cinquant'anni del motore diesel. Più frequenti si fanno i comunicati conservati in archivio a partire dagli anni Ottanta. Del 1974 è il primo invito per una conferenza stampa che, oltre al consueto RSVP, include dei tagliandi per ottenere in occasione dell'evento delle birre, un piatto e un articolo per fumatori²⁹⁸. All'interno

²⁹⁶ Nei bilanci annuali del museo, sempre conservati in archivio nella sezione 1 Verwaltungsberichte, si trova fin dal 1904 la voce relativa alle spese per gli stampati, ulteriore testimonianza degli investimenti su questo fronte dell'istituzione.

²⁹⁷ Gli articoli di giornale – ordinatamente ritagliati, numerati progressivamente e incollati su grandi album ordinati in ordine cronologico – sono conservati nella sezione 40 5. Zeitungsausschnitte in una quarantina di faldoni che coprono l'arco temporale dal 1903 al 1996.

²⁹⁸ Allo stesso anno si data una corrispondenza su carta intestata del dipartimento stampa e informazione del museo riguardante una mostra organizzata in collaborazione con il Technisches Museum di Vienna trovata nell'archivio di quest'ultimo (faldone BPA-13994/2).

della rassegna stampa si trovano inoltre le trascrizioni delle partecipazioni radiofoniche del personale del museo nel 1945 e nel 1947, nelle quali si parla degli ingenti danni causati dal conflitto bellico. Conservati sempre in questa sezione anche diversi biglietti di inviti a feste annuali, alle quali il mondo industriale e culturale di Monaco partecipa assiduamente.

4.3. La storia più recente: l'avvento del digitale

Le relazioni annuali del museo²⁹⁹ consentono di ricostruire anche la storia più recente del museo che, a partire dagli anni Ottanta, prevede la presenza di un addetto alla cura dei rapporti con la stampa e di alcuni collaboratori a tempo determinato per finalità comunicative. Il museo in questo periodo vede calare il numero di visitatori e i conti pubblici faticano a sostenere le ingenti spese dell'istituzione; conseguentemente si sente la necessità di dotarsi di personale stabile che possa seguire la comunicazione e la promozione dell'istituzione. Sono gli anni di apertura delle prime sedi distaccate, testimonianza della volontà di rilancio dell'istituzione.

Nel 1995 viene creato il dipartimento “Media e pubblicità” che si adopera fin da subito nella ricerca di sponsor per le attività di marketing e comunicazione e attiva operazioni di rinvigorismento dei rapporti con gli *stakeholder*³⁰⁰, riuscendo dall'anno successivo ad invertire la tendenza negativa della presenza di visitatori in atto da anni, anche attraverso una politica più attiva di organizzazione di mostre ed eventi. Nel 1996, precocemente rispetto ad altre istituzioni museali, viene lanciato il sito internet del museo (*fig. 48*) che ottiene rapidamente ottimi riscontri di visite, tant'è che il *World Wide Web Associates* inserisce in quell'anno il sito del Deutsches Museum nei primi dieci siti migliori per la categoria museale. In questo periodo aumenta il numero di

²⁹⁹ Le relazioni annuali sono conservate presso l'archivio nella sezione nella sezione I Verwaltungsberichte. Si segnala che le annate più recenti sono disponibili anche online all'indirizzo: <<https://www.deutsches-museum.de/museum/ueber-uns/jahresbericht>>.

³⁰⁰ In particolare vengono avviate collaborazioni con gli uffici turistici, rinnovati i volantini, prodotte tessere per ingressi scontati, prevista la partecipazione ad eventi e fiere, installati punti informativi, girato un documentario e una serie televisiva, avviate campagne pubblicitarie e nuove attività per il reclutamento di volontari e per l'affitto delle sale museali.



fig. 48 Home page del sito <www.deutsches-museum.de> del 1997 (fonte: <www.web.archive.org>).

addetti del dipartimento grazie all'assunzione di nuovo personale e alla generosità di diversi volontari che mettono a disposizione dell'ufficio il proprio tempo libero, sopperendo alle perduranti ristrettezze economiche. Dal 1999 il dipartimento si suddivide in "Stampa e Relazioni pubbliche" e "Pubblicità", andando a gestire un numero sempre più elevato di eventi per il pubblico e per la stampa e ottenendo buoni risultati di presenza di pubblico e di attenzione mediatica. I resoconti annuali di questo periodo testimoniano gli sforzi, non solo nell'intensificare le attività di comunicazione e marketing, ma anche nel monitorare le ricadute, attraverso periodiche ricerche di mercato e questionari rivolti al pubblico del museo e la misurazione del valore economico in termini di visibilità delle pubblicazioni ottenute dall'ufficio stampa. Le ricadute dell'eco mediatica portano il museo nel 2000 ad essere valutato come quarantottesimo brand tedesco per valore del marchio, stimato in 56 milioni di euro. In questi anni cresce la consapevolezza di dover rispondere alle esigenze di pubblici differenziati, così il dipartimento sviluppa materiali pubblicitari e supporti cartacei per la visita differenziati per le diverse tipologie di pubblico. L'anniversario dei 100 anni dalla fondazione, oltre ad accrescere in sé l'eco mediatica dell'istituzione, favorisce partnership prestigiose³⁰¹ e permette lo sviluppo di campagne pubblicitarie seguite pro bono da grandi agenzie pubblicitarie, il cui apporto – soprattutto per gli strumenti

³⁰¹ Tra le varie si ricorda quella con il Goethe-Institut, l'istituto di cultura tedesco, e con la Deutsche Bahn, la società ferroviaria nazionale.

comunicativi delle mostre – si intensifica negli anni. Dal 2004 il museo si dota di un nuovo dipartimento *fundraising* e marketing che affianca i due dipartimenti già esistenti occupandosi si attiva di partnership, sponsorizzazioni, lobbying e raccolta fondi.

Per quanto sia precoce il lancio del sito internet, non si trova riferimento nei bilanci annuali ad attività su questo fronte del digitale fino al 2007, anno nel quale viene ridisegnato il sito e lanciato il canale YouTube che si profila come il primo approccio al mondo social da parte del museo. Il direttivo dichiara apertamente di dover disporre di ulteriori risorse umane per provvedere ad un'adeguata presenza social del museo. Sempre in questo periodo viene introdotto il servizio di newsletter, attivo tutt'oggi e differenziato per sede e tipologia di pubblico³⁰², e il museo viene utilizzato sempre più frequentemente per produzioni cinematografiche e televisive, aumentandone ulteriormente la notorietà nazionale e internazionale. Nonostante i successi ottenuti dal dipartimento, non mancano i momenti di difficoltà economica che portano l'istituzione a restringere l'azione pubblicitaria indifferenziata e le affissioni stradali per puntare su modalità di promozione con target più profilati.

Nel 2009 il dipartimento “Pubblicità” viene unito al *fundraising* e scompare la dicitura marketing, mentre importanza crescente assume il reparto eventi che si struttura sempre più, andando ad organizzare incontri, visite ed eventi speciali per il pubblico e gli *stakeholder*. Dal 2010 viene costituita una redazione internet che si occupa della preparazione di testi e materiali audio-visivi per il sito, della creazione di domini tematici per mostre ed eventi, della digitalizzazione della collezione³⁰³, della pronta segnalazione della chiusura di sezioni sottoposte a lavori di ammodernamento³⁰⁴, della pubblicazione sul sito della rivista del museo, dell'implementazione dell'audioguida

³⁰² In particolare è stata sviluppata una newsletter per ciascuna delle sedi museali, una per i sostenitori, una per i dipendenti e una per il pubblico scolastico.

³⁰³ Attualmente nel sito è disponibile immagine e scheda di una minoritaria ma significativa parte degli oltre 125.000 oggetti della collezione. È possibile esplorarli per sezioni tematiche, nuove acquisizioni, highlights e collettori temporanei a tema.

³⁰⁴ Proprio in questi anni il museo viene finalmente fatto oggetto di importanti investimenti governativi per l'ammodernamento delle tante sezioni museali che prosegue tutt'oggi. I lavori sono l'occasione per un'aumentata visibilità mediatica e al contempo pongono una sfida agli addetti alla comunicazione che devono notificare al pubblico le aree interdette senza far perdere di significato la visita.

scaricabile dal sito³⁰⁵ e tante altre attività. Nell'aprile 2011 viene aperta la pagina Facebook e, con il primo anno di attività, il Deutsches Museum riesce a posizionarsi al sesto posto a livello mondiale nella categoria dei musei scientifici e ad ottenere un elevato tasso di interazione con i post, indice della qualità dei contenuti proposti. Nel 2012 il museo aderisce al programma Google Indoor Maps³⁰⁶, che permette ai visitatori di esplorare gli interni del museo con la tecnologia street view. Nello stesso anno viene rilanciata l'attività pubblicitaria e di affissione stradale con una campagna nella quale diversi personaggi noti del mondo dello spettacolo e della scienza si sono fatti ritrarre negli interni del museo per promuovere l'immagine e la notorietà dello stesso. Nel 2013 il sito internet viene nuovamente rinnovato in ottica responsive, per permettere una più efficace navigazione da mobile, e ne vengono incrementate le funzionalità tecnologiche³⁰⁷. A marzo 2014 viene aperto il canale Twitter (oggi X) che affianca quindi gli altri canali social e vede fin dai primi mesi una buona crescita. Il reparto comunicazione si trova ad affrontare non solo la comunicazione dei protratti lavori sulla struttura e delle conseguenti chiusure delle sezioni³⁰⁸, ma anche crisi quali la scoperta di una bomba bellica inesplosa nel cortile del museo nel 2015, lo scoppio di un incendio in un deposito a Ingolstadt nel 2018 e la pubblica discussione sugli ingenti finanziamenti per il riallestimento delle collezioni e il protrarsi delle operazioni tutt'oggi in corso, che comportano la necessità di mantenere un dialogo aperto e costruttivo con il pubblico e gli *stakeholder*. Nel 2016 il museo comprende che, oltre alla comunicazione esterna, è necessario migliorare la comunicazione interna e vengono quindi implementate una rivista e una newsletter dedicate al personale del museo e dal 2018 si adotta l'intranet

³⁰⁵ L'utilizzo da parte del pubblico vede un significativo incremento da quando il museo si dota di un servizio Wi-Fi pubblico nel 2014.

³⁰⁶ Nel 2014 il museo aderisce anche al programma Google Cultural Institute, oggi Google Arts & Culture, programma volto ad accrescere la visibilità e l'accessibilità online dei contenuti di musei ed istituzioni culturali.

La collaborazione prosegue tutt'oggi e materiali ed esposizioni online sono disponibili al seguente link: <<https://artsandculture.google.com/partner/deutsches-museum>> (data ultima consultazione 11/02/2023).

³⁰⁷ In particolare vengono resi disponibili dei giochi online per bambini, maggiori risorse interattive per le scuole e tour virtuali del museo. Nel 2015 viene implementata la biglietteria online.

³⁰⁸ Dato il protrarsi dei lavori il museo ha sviluppato azioni comunicative volte a far comprendere in che modo il museo sta evolvendo e si sta proiettando nel futuro. Non ci si è limitati alla comunicazione delle sezioni chiuse ma sono state attivate azioni volte a far comprendere al pubblico cosa si stesse portando avanti e il perché si necessitasse di azioni così complesse e impegnative.



fig. 49 Attuale home page del sito (marzo 2023).

per le comunicazioni interne. Da febbraio 2016 il museo dispone di una pagina Instagram e nello stesso anno comincia ad essere testata l'app con tecnologia beacon³⁰⁹ che verrà lanciata solo nell'estate 2018 e da quel momento costantemente aggiornata e implementata. Nel 2019 viene messo in cantiere un ulteriore rifacimento del sito³¹⁰ (fig. 49), in vista del termine dei lavori di riallestimento previsto per il 2020 ma non rispettato a causa delle chiusure della pandemia. Nel 2019 viene inoltre lanciato il servizio di podcast del museo, sviluppato in collaborazione con l'istituto di ricerca interno al museo e interrotto nel 2020.

La pandemia di Coronavirus costringe il museo alla prima chiusura al pubblico a marzo 2020, alla quale ne seguiranno altre anche nel corso del 2021, comportando il numero di visitatori fisici più basso degli ultimi sessant'anni. La distanza fisica dal pubblico viene compensata con un ingente sforzo da parte del dipartimento di comunicazione, coadiuvato da conservatori e ricercatori, per mantenere attivo il dialogo e il

³⁰⁹ I beacon sono trasmettitori radio a bassa frequenza che sfruttano la tecnologia Bluetooth per monitorare la presenza di dispositivi mobile all'interno di un ambiente. Sfruttando questa tecnologia, l'app ha sostituito le audioguide fornendo contenuti audio, video e in realtà aumentata, oltre ad informazioni pratiche come orari d'apertura, segnalazione di eventi e possibilità di acquistare biglietti online.

³¹⁰ A causa dello scoppio della pandemia le priorità del museo vengono riviste e il nuovo sito va online solo nel luglio 2021, abbandonando Google Analytics per il tracciamento degli utenti non più in linea con la normativa sulla privacy e adottando al suo posto Matomo. Il museo investe inoltre nell'accessibilità per tutto il pubblico del museo, rendendo il sito leggibile agevolmente dai software utilizzati dai non vedenti e sviluppando contenuti video in lingua dei segni.

coinvolgimento del pubblico. Il sito web del museo e le pagine social divengono quindi i collettori di diverse iniziative digitali, quali tour 360° in live streaming, conferenze con scienziati ed esperti, tour virtuali, podcast, mostre digitali su Google Arts & Culture e video tematici. Nei momenti nei quali viene concesso all'istituzione di riaprire si punta su eventi all'aperto che trasmettano al pubblico l'idea del museo come posto sicuro dove passare il proprio tempo libero. L'istituzione ribadisce la centralità e l'importanza del servizio erogato aprendo nel 2021, ancora in piena pandemia, la nuova sede di Norimberga.

4.4. La strategia attuale

Le informazioni sulla situazione attuale del museo sono tratte dall'intervista a Gerrit Faust³¹¹, che da novembre 2014 ricopre il ruolo di responsabile del dipartimento comunicazione, e dall'analisi dei materiali comunicativi online e offline del museo. Attualmente il dipartimento conta quattro divisioni: "ufficio stampa e PR", al quale lavorano cinque persone; "advertising", con un dipendente; "redazione internet e app", nel quale operano quattro risorse; "pubblicazioni, editoria e copywriting", che conta due

³¹¹ In occasione della missione di ricerca, si è avuto modo di intervistare il Dott. Faust in data 10 novembre 2022 presso il suo ufficio. Desidero ringraziare il responsabile del dipartimento comunicazione per l'estrema gentilezza e disponibilità. I contenuti dell'intervista sono stati utilizzati per redigere il seguente capitolo e si è scelto di non riportare l'intera trascrizione dell'intervista in appendice. Si riporta però di seguito la traduzione in italiano delle domande sottoposte:

- In che modo è cambiato negli anni l'approccio del museo alla comunicazione e al marketing?
- In che modo vengono individuate e sviluppate le linee programmatiche? Come vengono selezionati canali e strumenti?
- Qual è l'organizzazione del dipartimento comunicazione? In che modo si sono evolute nel tempo le risorse economiche e umane?
- Il numero di addetti è rimasto costante negli ultimi anni? Vi siete mai appoggiati ad agenzie esterne in contingenze particolari?
- In che modo vengono scelte le linee comunicative e selezionate le novità maggiormente "notiziabili"?
- L'attività dell'ufficio stampa è principalmente rivolta alla comunicazione al pubblico delle attività museali o vengono portate avanti anche strategie rivolte agli *stakeholder*?
- L'ufficio stampa lavora in sinergia con altri enti, musei ed istituzioni? Il Deutsches Museum è stato d'ispirazione per la creazione del museo milanese e c'è stata nei primi anni una stretta collaborazione, è ancora in essere?
- Quali tipologie di strumenti e canali adotta l'ufficio stampa e in che modo si sono modificati nel tempo?
- Quali sono le linee di sviluppo attuali del museo e gli asset strategici?
- Il museo si è distinto fin dall'apertura per la volontà di mettersi a servizio del pubblico. Che tipo di rapporto con il pubblico è stato sviluppato dal museo?
- La pandemia ha rappresentato un momento drammatico ma anche estremamente creativo per tutto il comparto museale. Quali strategie e attività sono state portate avanti e con quali obiettivi?
- Quale futuro auspica per l'istituzione?

addetti e diversi collaboratori. Lo staff allocato alla comunicazione è cresciuto negli ultimi anni, soprattutto con l'avvento del web che, come sottolinea Faust, richiede grande velocità e reattività per essere efficace. Il responsabile del dipartimento, che prima di approdare al museo ha avuto una carriera da giornalista, non fa mistero del fatto che gran parte degli sforzi comunicativi vengano profusi nell'ufficio stampa, attività che ritiene possa garantire il miglior ritorno mediatico al museo. La direzione e il management, per quanto costantemente aggiornati sulle attività comunicative, lasciano al dipartimento ampia libertà sulle linee di programmazione e sviluppo e sulla redazione dei contenuti. Solo nel caso di questioni con rilevanza politica si intensifica il confronto con la direzione. Oltre alla comunicazione con il pubblico, viene curata anche quella rivolta agli *stakeholder*, quali sponsor, membri, donatori privati e società, università, comunità scientifica, altri musei ed enti di ricerca, politici, ecc. Di questa componente però si occupa in maniera prevalente il management del museo, andando a coinvolgere il dipartimento comunicazione solo su singoli progetti.

Si procede, come nel caso del materiale d'archivio, all'analisi dei singoli canali e strumenti comunicativi.

Ufficio stampa. Come già accennato, Faust ritiene che quest'attività abbia l'impatto maggiore in termini di *audience* raggiunta, dato che – attraverso un costante lavoro di creazione di contenuti per la stampa – il museo ha visto negli ultimi anni crescere notevolmente il numero di articoli e servizi televisivi sul proprio conto. L'obiettivo di una maggior visibilità mediatica è stato raggiunto attraverso un'inversione di prospettiva: il museo non comunica più semplicemente le proprie novità, proposte e risultati della ricerca scientifica, ma diventa un creatore di storie e contenuti che possano realmente intercettare la curiosità e l'interesse della stampa e del pubblico. Questo cambio di rotta ha portato, secondo Faust, un'istituzione di profilo scientifico, non avvezza a confrontarsi con le necessità del pubblico, ad aprirsi ad uno scambio e dialogo continuo con i visitatori e la stampa e ad assumere un ruolo proattivo di creazione di contenuti coinvolgenti e accessibili anche ai non addetti ai lavori. In tal senso il rapporto con i vari dipartimenti e l'istituto di ricerca è quotidiano e il ruolo dell'ufficio stampa è quello di decodificare il linguaggio tecnico, trovare degli agganci

con la vita quotidiana e costruire delle storie che possano appassionare il pubblico, nonostante riguardino argomenti tecnici e complessi³¹². Il ruolo dell'ufficio stampa è anche quello di affrontare eventuali problemi, crisi, polemiche ed eventi negativi, facendo percepire la presenza del museo in tutte le situazioni e fornendo spiegazioni pertinenti anche per le questioni più delicate³¹³. La presenza comunicativa costante e proattiva ha permesso al museo di essere identificato come un punto di riferimento per la stampa anche in occasione di eventi di attualità non strettamente correlati con la vita dell'istituzione: curatori e responsabili di dipartimento partecipano frequentemente a programmi televisivi e telegiornali in qualità di esperti competenti e affidabili, rafforzando la presenza mediatica del museo.

Social media. Il museo ha fatto investimenti in ambito social, ma Faust sostiene che, per quanto rappresentino un importante canale comunicativo, sia molto difficile riuscire a raggiungere il pubblico che si ottiene attraverso l'attività di ufficio stampa. Il Deutsches Museum ha attualmente profili social attivi su Facebook, Instagram, Twitter (oggi X) e YouTube. Nello staff manca un social media manager che possa occuparsi solo di questo aspetto e le varie attività vengono gestite in modo "semi-professionale" da persone che hanno anche altre mansioni all'interno del dipartimento di comunicazione. Soprattutto nella fase acuta della pandemia il museo ha investito nella produzione di video di buona qualità per YouTube, ma anche per gli altri social, che

³¹² A tal proposito Faust ricorda l'ampio riscontro mediatico di una comunicazione relativa alle attività di restauro dei materiali plastici, presenti in grande quantità nelle collezioni museali, che ha ottenuto una grande attenzione da parte dei media.

³¹³ In particolare negli ultimi anni, il museo ha dovuto far fronte al dibattito pubblico e politico in merito ai lunghi e costosi lavori strutturali e di ammodernamento di molte sezioni espositive. A tal riguardo il ruolo dell'ufficio stampa è stato quello di spiegare a stampa, pubblico ed esponenti politici le ragioni dei ritardi nei lavori e giustificare gli ingenti fondi pubblici spesi. Inoltre il museo ha dovuto gestire la notizia dell'incendio ad uno dei propri depositi al quale si è già fatto cenno. In quel caso, nel giro di poche ore si è prodotto un comunicato stampa e l'ufficio stampa si è messo a disposizione dei giornalisti in cerca di notizie. Come risultato, oltre alla grande visibilità mediatica, il museo ha registrato nei giorni seguenti un record di visitatori, e conseguentemente di incassi della biglietteria, dimostrando come anche una crisi possa portare – se gestita in modo corretto – ad effetti positivi.

hanno ottenuto risultati interessanti, ma che è estremamente difficile che diventino virali e che ottengano quindi le visualizzazioni garantite dall'attività di ufficio stampa³¹⁴.

Un'analisi dello status quo dei profili social del museo mostra che effettivamente non rappresentano il canale comunicativo prediletto e che quindi attualmente l'istituzione non si dimostra particolarmente impegnata su questo fronte³¹⁵. Le pagine dei social attivi hanno un buon numero di *follower*, per quanto più modesto di altre realtà museali simili³¹⁶. Si denota la creazione di contenuti con buona continuità³¹⁷, ma spesso i contenuti vengono riproposti su tutte le pagine social senza che vi sia un adattamento del visual e del copy ai diversi canali comunicativi. I profili propongono segnalazioni di eventi e ricorrenze, immagini di visitatori ed esperienze da fare in museo, approfondimenti tematici e video dedicati a novità, anniversari e sezioni del museo. Per quanto i singoli contenuti siano interessanti non si evidenziano – al netto di rari casi³¹⁸ – rubriche o post ricorrenti per creare un'aspettativa sulla proposta culturale e d'intrattenimento da parte della fan base. Questo comporta un coinvolgimento limitato dei *follower* che spesso interagiscono in maniera abbastanza timida, con poche reazioni e commenti ai post³¹⁹. Il canale YouTube propone una buona quantità di contenuti realizzati in modo professionale, ma non pare attivo un calendario editoriale ben

³¹⁴ Come sostenuto da Faust, un passaggio televisivo in prima serata garantisce una visibilità che è estremamente difficile replicare sui social. Inoltre negli ultimi anni gli algoritmi hanno progressivamente penalizzato i contenuti delle pagine di enti, aziende e istituzioni rispetto ai profili personali e privilegiato le realtà che investono budget pubblicitari rispetto a quelle che fanno conto sui soli risultati organici. Una programmazione che viene fatta probabilmente nei ritagli di tempo, senza la dovuta attenzione non può che portare a risultati solo parzialmente soddisfacenti.

³¹⁵ L'analisi è stata redatta a febbraio 2023, conseguentemente i dati fanno riferimento a quel momento.

³¹⁶ In particolare la pagina Facebook registra circa 35.000 “mi piace” e quasi 130.000 profili registrati presso il museo che però non hanno seguito la pagina, circa 15.500 *follower* su Instagram e meno di 8.000 su Twitter (X), mentre il canale YouTube ha più di 28.000 iscritti.

³¹⁷ I profili propongono circa quattro contenuti a settimana ma non in giornate fisse. Si evidenziano momenti in cui il museo posta quotidianamente e altri dove si verificano pause di tre o quattro giorni.

³¹⁸ È il caso, ad esempio, di #PressBottonTuesday, una rubrica che mira – attraverso dei semplici video postati ogni martedì – a mostrare l'interattività delle stazioni museali esperibile semplicemente premendo un bottone.

³¹⁹ Le pagine Facebook e Instagram non risultano avere attive inserzioni pubblicitarie e post sponsorizzati e questo sicuramente ne inficia l'efficacia comunicativa, in quanto Meta privilegia le pagine che allocano un budget per la visibilità dei propri contenuti. La predisposizione di un budget, anche non elevato, aiuterebbe molto la crescita in termini di visibilità dei contenuti e di *follower* delle pagine. Meta è ancora una delle pochissime società tecnologiche in grado di garantire una profilazione del pubblico molto accurata unita a dei costi pubblicitari contenuti e accessibili anche dalle piccole realtà.

definito. Il museo al momento non ha profili su TikTok³²⁰, Pinterest³²¹ e LinkedIn³²². Secondo chi scrive, il museo dovrebbe riflettere sulla possibilità di attivare questi canali per aprire un canale comunicativo con il pubblico più giovane che potrebbe apprezzare contenuti divulgativi sul mondo scientifico (TikTok), per far penetrare nell'immaginario nazionale e internazionale i propri spazi e le proprie collezioni con uno sforzo minimo (Pinterest), infine per comunicare efficacemente con *stakeholder* quali aziende, istituzioni e università (LinkedIn).

Sito internet. Il Deutsches Museum è stato tra i primi musei ad aprire un sito internet che è stato costantemente oggetto di doverosi rifacimenti e ammodernamenti. Il sito propone informazioni pratiche per la visita – quali orari d'apertura, mostre ed eventi in corso –, consente l'acquisto online dei biglietti, fornisce aggiornamenti sulle attività di ricerca e pubblicazione, dispone di un blog aggiornato settimanalmente con approfondimenti tematici, permette di esplorare una parte della collezione, fornendo immagini di alta qualità scaricabili liberamente e notizie storico-scientifiche sugli oggetti, e di addentrarsi in alcuni degli ambienti museali con virtual tour panoramici a 360°. La pandemia, ricorda Faust, ha rappresentato un elemento di accelerazione dell'offerta digitale del museo e molti dei servizi più innovativi proposti online dal museo sono stati implementati proprio del periodo più complesso di ripetute aperture e chiusure, per non perdere il contatto con il pubblico. Diverse migliorie sono state

³²⁰ Faust, a tal riguardo, ha dichiarato che gli addetti del museo sono tutti adulti senza una formazione specifica. Essendo un social dove la genuinità dei contenuti e il taglio adatto alla generazione Z sono fondamentali, per il momento si è scelto di non aprire una pagina TikTok, in quanto non si avrebbero le risorse necessarie per ottenere un buon seguito.

³²¹ Pinterest è un social basato su bacheche tematiche molto utilizzato dai creativi per la ricerca di ispirazioni. Si tratta di un canale che è stato implementato da diversi musei che propongono le immagini delle proprie collezioni e dei propri spazi organizzandole per periodo storico, tipologia di oggetto o per suggestione cromatica. Inoltre gli utenti possono “ripinnare” le immagini proposte da altri profili inserendoli nelle proprie bacheche, moltiplicandone la visibilità. Non richiede grandi investimenti di tempo-lavoro in quanto non è necessario postare con assiduità e, se si dispone di immagini di buona qualità – come nel caso del Deutsches Museum – è sufficiente organizzarle tematicamente.

³²² La pagina in questo caso esiste e propone offerte di lavoro quando disponibili, ma non viene utilizzata per attività di posting.

perseguite anche una volta superata la fase più acuta³²³, mentre altri servizi sono stati accantonati³²⁴ per permettere al pubblico di tornare fisicamente al museo.

SEO e SEM. Secondo quanto riferito dal responsabile del Dipartimento Comunicazione, il museo non ha fatto grandi investimenti in ottica SEO sul sito internet, in quanto il museo non necessita di maggior visibilità sui motori di ricerca e conseguentemente si tratterebbe di un'attività poco rilevante per le finalità dell'istituzione. In passato è stato invece fatto un lavoro di ottimizzazione dei contenuti YouTube per la ricerca, ma non è stato portato avanti in quanto la ricaduta in termini di maggior attrazione di visitatori è stata ritenuta poco quantificabile. Dall'intervista emerge infatti che molti *follower* del canale YouTube siano interessati a questioni molto tecniche, ma che molto difficilmente diventano effettivamente dei frequentatori del museo³²⁵. Anche lo strumento SEM Google Ad Grants non è mai stato implementato, in quanto non viene ritenuto utile per la mission dell'istituzione. Secondo chi scrive si tratta invece di uno strumento totalmente gratuito che potrebbe essere sfruttato soprattutto con la finalità di convogliare gli utenti interessati all'acquisto dei biglietti sulla pagina corretta del sito del museo, minimizzando gli acquisti di biglietti su rivenditori esterni³²⁶, oltre ad aumentare la visibilità del museo nelle chiavi di ricerca, in tedesco e in altre lingue, relative alle maggiori attrazioni turistico-culturali della città di Monaco. Come già accennato in riferimento a Meta Ads, il museo non sembra avere attivi altri canali pubblicitari online, quali banner e campagne display oppure pubiredazionali concepiti in ottica di link building.

³²³ È il caso dei servizi digitali riservati alle scuole, oltre a quelli già elencati in precedenza.

³²⁴ Lezioni e conferenze online ed eventi esclusivamente digitali, al momento, hanno lasciato il passo ai tanti appuntamenti fisici che quotidianamente costellano le sale del museo.

³²⁵ Si è ritenuto che un maggior seguito della pagina YouTube, seguito ad una ottimizzazione SEO dei suoi contenuti, porterebbe ad una crescita delle visualizzazioni dei video da parte di un pubblico alla ricerca di contenuti tecnici e specializzati, ma non ad una ricaduta in termini di visitatori per il museo. Secondo chi scrive questa opinione è del tutto da verificare: attrarre un pubblico che esprime la volontà di approfondire tematiche delle quali si occupa il museo può essere una strategia vincente per portare questi *follower* a scoprire le collezioni museali.

³²⁶ Negli ultimi anni diversi operatori di ticketing online, quali GetYourGuide, Tiquets, Viator e altri, si sono distinti per campagne SEM ben finanziate volte a intercettare utenti che esprimono l'intenzione di visitare un museo o un'attrazione turistica attraverso delle ricerche online mirate (per esempio "biglietti Deutsches Museum"), dirottandoli verso le loro pagine, in modo da proporre biglietti e proposte turistiche a prezzi spesso molto più elevati di quelli proposti direttamente dall'istituzione.

Publicità offline. Il museo è stato ed è tuttora attivo sul fronte della pubblicità offline, programmando affissioni stradali e uscite promozionali su quotidiani e riviste. L'intero perimetro del museo è inoltre caratterizzato da diversi cartelloni e insegne che invitano i passanti all'accesso (fig. 50). Oggi e in passato il museo si affida per questo tipo di comunicazioni ad agenzie esterne in



fig. 50 Percorso che conduce all'ingresso del museo, caratterizzato da un'ampia campagna pubblicitaria che invita i passanti alla visita (novembre 2022).

quanto, secondo quanto racconta Faust, è l'unico modo per proporre soluzioni comunicative davvero creative. Attualmente una risorsa dello staff è allocata alla gestione della pubblicità e si occupa di coordinare l'attività delle agenzie esterne.

Google My Business. Il museo ha rivendicato la propria scheda sul servizio di directory geolocalizzato. La pagina ha numerosissime recensioni (oltre 32.000, con giudizi molto positivi), risulta completa di tutte le informazioni maggiori e collegata con la pagina Wikipedia, ma non è sfruttata appieno per la componente relativa agli aggiornamenti: gli ultimi non sono recenti e si tratta soprattutto di segnalazioni di chiusure e riaperture del periodo pandemico.

Newsletter e notiziario cartaceo. Il museo propone una newsletter mensile per ciascuna sede, con segnalazioni di novità ed eventi, ed una destinata alle scuole inviata quattro volte l'anno, dedicata alle proposte educative, ai materiali per preparare la visita e ad approfondimenti tematici. Come già sottolineato, prosegue dal 1977 la pubblicazione in tre numeri l'anno del notiziario cartaceo *Kultur & Technik*, distribuito gratuitamente ai dipendenti e membri sostenitori del museo e disponibile per l'acquisto al ben rifornito bookshop.

4.5. *Discussione*

Il Deutsches Museum nasce a inizio Novecento, durante un galoppante sviluppo economico e industriale della Germania, come istituzione borghese che gode dell'appoggio materiale e spirituale delle istituzioni e dell'establishment. Fattori che permettono alla nascente istituzione di instaurare un ricco e costante rapporto con il mondo produttivo e industriale, che fornisce gratuitamente molti macchinari e attrezzature, e di dotarsi fin da subito di un buon nucleo di dipendenti, consulenti e collaboratori, come testimonia vivacemente il citato ironico giornale interno *Museal Energetische Encyklopädie* del 1912.

Si tratta di un progetto avveniristico da diversi punti di vista: a livello museologico, perché presenta macchinari funzionanti e stazioni interattive da esplorare in autonomia o con l'aiuto di operatori; nel rapporto con il pubblico, con l'attenzione precoce alla didattica museale e con le proposte – in anni in cui erano tutt'altro che diffusi – di visite guidate, eventi, proiezioni e mostre temporanee; nell'apertura internazionale, in quanto produce fin da subito guide e materiali informativi in diverse lingue straniere. Una futuribilità riconducibile in parte alla figura del fondatore von Miller che, come già accennato, ha avuto l'occasione di visitare alcune delle più importanti Esposizioni Internazionali europee e statunitensi e, con buona probabilità, istituzioni museali scientifiche che ha preso a modello³²⁷.

Il Deutsches Museum si dimostra quindi un'istituzione dal carattere avveniristico che si dota però di una sede austera, monumentale e ispirata agli stilemi storicisti, per quanto realizzata con materiali innovativi³²⁸. Per quanto l'istituzione si dimostri proattiva

³²⁷ Di certo ha presenti gli esempi del Conservatoire des Arts et Métiers di Parigi e del South Kensington Museum di Londra, poi Science Museum, ma è del tutto ragionevole pensare che abbia visitato musei americani (in primo ordine si potrebbe pensare al Museum of Science and Industry di Chicago), dai quali potrebbe aver tratto ispirazione nel rapporto con il pubblico e nelle soluzioni espositive.

³²⁸ Si ricorda che l'edificio del Deutsches Museum, per quanto presenti una foggia assolutamente tradizionale, è uno dei primi e più estesi costruiti in cemento armato in Germania.

nell'attenzione alla comunicazione³²⁹ e nell'adozione di strumenti promozionali³³⁰, in un momento nel quale sono tutt'altro che diffusi in ambito museale, l'identità visiva progettata per la nuova istituzione si colloca nel solco della tradizione. Difatti, come sottolineato, il logo è a tutti gli effetti uno stemma araldico e il materiale pubblicitario e di supporto alla visita propone font e stilemi comunicativi attardati in consuetudini locali, quando in città ribollono i prodromi del movimento Deutscher Werkbund, anticipatore del Bauhaus e, conseguentemente, della grafica contemporanea. Eppure, von Miller è di certo aggiornato sui fermenti culturali dell'epoca, anche grazie all'esperienza lavorativa in AEG, dove dal 1907 Peter Behrens progetta l'iconica e modernissima corporate identity dell'azienda. Si ritiene quindi che la scelta di optare per strumenti comunicazioni aggiornati, ammantati di uno stile rassicurante e tradizionale, sia stata concepita nell'ottica di far digerire al pubblico e agli *stakeholder* un progetto innovativo ed inedito, normalizzandone l'apparenza.

Negli anni bui del regime nazista il museo perde la forte guida del fondatore e si piega alle bieche necessità propagandistiche: l'edificio ospita diversi raduni nazionalsocialisti e attività demagogiche, tra le quali emblematica la mostra antisemita *Der ewige Jude*. In questo periodo gli strumenti comunicativi si conformano agli stilemi di regime: il logo diviene stilizzato e dalla foggia spigolosa e semplificata, si abbandonano i font gotici per i caratteri bastone, le illustrazioni proposte sui materiali comunicativi sono austere e rigorose, ottenute con utilizzo di tinte piatte. Le innovazioni grafiche introdotte dalla dittatura aprono alle modalità comunicative contemporanee. Buona parte delle novità, introdotte nell'ottica di maggior incisività propagandistica, sopravvivono infatti nel secondo dopoguerra.

Devastata dai bombardamenti, nel dopoguerra l'istituzione viene individuata come strumento utile per uscire dalle brutture del regime e riceve i giusti finanziamenti per ripristinare quanto era andato distrutto e rialzare rapidamente la testa. Il Deutsches

³²⁹ Si fa riferimento in particolare all'attenzione nella raccolta della rassegna stampa e ai precoci materiali per la stampa.

³³⁰ Si è avuto modo di sottolineare come il museo comunichi fin all'apertura della prima sede attraverso poster, volantini, brochure e giornali redatti per i diversi pubblici e *stakeholder*. Questi materiali sono stati, fin dall'apertura dell'istituzione, ritenuti d'interesse storico e conservati presso l'archivio. Questo testimonia una particolare attenzione da parte dell'istituzione a questi aspetti.

Museum rilancia il ruolo fondamentale svolto per la società, dimostrando un'accresciuta attenzione dapprima per l'infanzia, che fino a quel momento non era stata considerata un pubblico importante per il museo e che invece con la nuova attenzione europea alla pedagogia e all'educazione diviene un pubblico di grande interesse, e, in seguito, per i più vari e differenziati pubblici. Il museo cresce e si struttura, aumentando il numero dei dipendenti, arricchendo l'offerta espositiva permanente e temporanea e proponendo sempre più frequenti e differenti eventi. Tra alterne fortune di pubblico e di finanziamenti, l'istituto per decenni comunica attivamente, sfruttando tutti i canali offerti dal mondo analogico.

Con l'avvento del digitale, il museo si dimostra abbastanza reattivo nell'impiegare le novità tecnologiche: precoce l'apertura del sito, che ottiene fin dalla messa online risultati brillanti, meno pronto si dimostra sul fronte dei social, ma in ogni caso dispone e sperimenta diversi canali e strumenti tecnologici. Emerge, quindi, che l'istituzione non sempre riesce ad essere allineata con le esigenze e le opportunità del momento e a disporre di adeguati mezzi economici e risorse umane per ottenere risultati davvero rilevanti. Da quanto dichiarato dal direttore del dipartimento Faust, si delinea la predilezione per modalità di comunicazione certamente efficaci in termini di visibilità della notizia, ma che propongono uno schema relazionale *top-down*, che non consente di instaurare un reale dialogo con il pubblico. Se l'attività di ufficio stampa è fondamentale per l'impatto generato, strumenti *bottom-up* consentirebbero un maggior coinvolgimento e partecipazione attiva di pubblici e *stakeholder*.

Il caso del Deutsches Museum si dimostra di estremo interesse non solo per la precocità con la quale adotta strumenti di comunicazione non diffusi in ambito museale, ma anche per l'attenzione nella conservazione di materiali all'epoca certamente ritenuti effimeri, dimostrando un'insolita volontà di trasmissione storica della vita quotidiana dell'istituzione. Per quanto il museo sia ancora oggi un esempio di buone pratiche di comunicazione e marketing museale, risulta di maggiore interesse ai fini della ricerca per l'aspetto relativo all'evoluzione storica.

5. Il Technisches Museum di Vienna

5.1. La storia del museo³³¹

In occasione dei sessant'anni di regno dell'imperatore Francesco Giuseppe I³³², l'influente e poliedrico Wilhelm Exner³³³ fonda il Technisches Museum für Industrie und Gewerbe di Vienna nel 1908 – alla cui concezione lavora sin dalla partecipazione all'organizzazione dell'Esposizione universale di Vienna del 1873³³⁴ – godendo dell'ampio sostegno finanziario della grande industria, della



fig. 51 Posa della prima pietra del museo il 20 giugno 1909 (fonte: archivio del museo - faldone BPA-13924/3).

³³¹ Le informazioni sulla storia del museo sono tratte principalmente dalla ricca pubblicazione edita per i cent'anni del museo: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009. Se ne darà indicazione bibliografica nella trattazione in caso di informazioni puntuali.

³³² Francesco Giuseppe I (Schönbrunn-Vienna, 18 agosto 1830 - Schönbrunn-Vienna, 21 novembre 1916), della Casa d'Asburgo-Lorena è Imperatore, Re d'Ungheria e di Boemia per ben 68 anni, dal 2 dicembre 1848 fino alla sua morte.

³³³ Wilhelm Franz Exner (Gänserndorf, 9 aprile 1840 - Vienna, 25 maggio 1931), dopo gli studi al Politecnico di Vienna, riceve una borsa di studio per vedere l'Expo di Londra del 1862, riuscendo a visitare anche il South Kensington Museum e il Conservatoire des arts et métiers di Parigi. In vista dell'Expo di Parigi del 1867 scrive una guida pratica per espositori e visitatori della mostra che ha un ottimo successo e gli garantisce la possibilità di visitare tutte le esposizioni successive, ricoprendo diversi incarichi. Diventa professore e poi direttore dell'Accademia forestale di Mariabrunn, per passare poi ad insegnare all'Università di Scienze applicate di Vienna. In seguito è dapprima iniziatore e dal 1879 al 1904 primo direttore del Technologische Gewerbe-Museum di Vienna, un istituto superiore federale di insegnamento e ricerca, sorto su modello del Conservatoire parigino per fornire all'industria tedesca un supporto nella formazione della manodopera del settore tecnologico. Ottiene poi diversi incarichi apicali ministeriali e in istituti di ricerca, distinguendosi per l'impegno nell'istituzione del Technisches Museum di Vienna prima e dell'Istituto austriaco di ricerca per la storia della tecnologia poi. Viene nominato membro onorario di diverse associazioni di categoria e accademie e ottiene alcune lauree honoris causa. Politicamente attivo e vicino alla monarchia, è dapprima deputato liberale e viene poi nominato dal Kaiser membro a vita dell'Herrenhaus, la camera alta del Reichsrat. Testimoniata la vicinanza, l'amicizia e la prolungata collaborazione con il fondatore del Deutsches Museum Oskar von Miller, la cui azione a Monaco è di stimolo ed esempio per quella viennese. Sulla biografia di Exner si veda: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 48-53, 101-109 e 425.

³³⁴ La Weltausstellung di Vienna, la quinta esposizione mondiale e la prima nel mondo di lingua tedesca, si tiene dal 1 maggio al 2 novembre 1873. Wilhelm Exner e altri personaggi che risulteranno poi importanti nella fondazione del museo compaiono tra gli organizzatori dell'esposizione che ottiene un grande successo di pubblico e coinvolge espositori da più di 35 paesi. L'esposizione dà un forte impulso alla progettualità museale: sono molteplici le proposte di nuovi istituti espositivi e gli oggetti risultanti dalla Weltausstellung vengono contesi tra più destinazioni. Si veda: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 54-55.



fig. 52 Opuscolo sullo stato di costruzione dell'ala ovest del museo nell'estate del 1911 (fonte: archivio del museo - BPA-013927-03-01 - disponibile anche nell'archivio online).

corona e della città di Vienna³³⁵, che mette a disposizione gratuitamente un terreno nel 14° distretto cittadino, non lontano dalla residenza imperiale di Schönbrunn. Il 20 giugno 1909 il Kaiser pone la prima pietra del museo (*fig. 51*), concepito sull'esempio del Deutsches Museum di Monaco³³⁶, del Science Museum di Londra e del Conservatoire

des arts et métiers di Parigi³³⁷. L'obiettivo della nascente istituzione è – come i modelli ispiratori – dimostrare il ruolo proattivo della monarchia austriaca nello sviluppo scientifico e tecnologico, affermare l'importanza nazionale nello scacchiere mondiale e

³³⁵ Nel comitato fondatore (*fig. 53*) compaiono influenti industriali come Arthur Krupp, della Krupp AG oggi Thyssenkrupp, e Johann Kremenezky, uno dei maggiori produttori di lampadine dell'epoca, che sostengono finanziariamente il progetto. Tra gli sponsor troviamo il magnate industriale e banchiere Bernhard Wetzler e la banca Rothschild. L'influenza e la vicinanza alla corona di Exner aiutano a coagulare il consenso istituzionale, sociale e industriale attorno all'operazione. Gli impegni di spesa istituzionali e industriali agevola una raccolta fondi alla quale partecipano oltre 700 donatori e che raccoglie 4,3 milioni di corone, delle quali 1 milione e mezzo dallo stato, 1 milione dal comune e quasi 2 milioni da donazioni industriali (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 111; BURGER, 1991, p. 21). Il comitato fondatore si costituisce fin da subito in un'associazione che si occupa anche di stimolare le donazioni in natura da parte degli industriali per il costituendo museo: in archivio è conservato un volantino databile al 1911 (faldone BPA-13927/2) dotato di modulo per segnalare la volontà di donare oggetti per ampliare la collezione.

³³⁶ La vicinanza tra l'istituzione di Monaco e quella di Vienna fin dalle primissime fasi è ampiamente documentata dalla bibliografia e dal materiale analizzato in archivio. Exner e von Miller sono amici e si confrontano regolarmente, vengono organizzate periodiche visite reciproche e nei due consigli di amministrazione compaiono dei membri dell'altra istituzione (ERHARD, 1941, p. 155). Si segnala che in archivio si conserva la relazione di un convegno tenuto a maggio 1912 nella prima sede del Deutsches Museum di Monaco da alcuni relatori del costituendo museo di Vienna (faldone BPA-13928/2-1). Documentata anche la vicinanza della VDI, l'associazione degli ingegneri tedeschi, all'istituzione viennese: nel 1930 la riunione annuale si tiene proprio presso il Technisches Museum (conservata in archivio una guida/programma delle giornate - faldone BPA-13948/3).

³³⁷ L'esperienza di Exner con il Technologische Gewerbe-Museum, sorto su modello del Baden State Trade di Karlsruhe, del Bavarian Trade Museum di Norimberga e dei musei di scienza e tecnologia che ha modo di visitare in occasione dei suoi incarichi nelle diverse esposizioni universali, costituisce un'esperienza fondamentale per la costituzione del Technisches Museum (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 60-64).

agevolare la formazione della classe lavoratrice: fin dai documenti programmatici³³⁸ emerge la volontà di creare un “luogo contemporaneo per l’educazione popolare”³³⁹ dove esporre macchine funzionanti, diorami e stazioni interattive che possano ricostruire la storia dell’evoluzione



fig. 53 Assemblée costituenti del museo in una foto pubblicata sul «Österreichs Illustrierte Zeitung» dell’8 dicembre 1912 (fonte: archivio del museo - faldone BPA-13928/1-4).

tecnica e scientifica³⁴⁰, di proporre ricostruzioni immersive di ambienti, laboratori e botteghe, e di organizzare conferenze, proiezioni di film, visite guidate³⁴¹ ed esperimenti

³³⁸ Nei documenti programmatici Exner dice di non voler portare avanti un “culto della memoria” né voler presentare un insieme di “macchine spettrali congelate”, bensì gli intenti dell’istituzione si possono riassumere nel motto di Exner “per onorare gli antenati, per insegnare ai giovani”, al quale in seguito viene aggiunto “per il bene dell’economia” (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 109-111; BURGER, 1991, p. 18). In un documento programmatico databile al 1911 conservato presso l’archivio del museo (faldone BPA-13927/2) si legge che l’istituzione intende “mostrare le conquiste della tecnologia austriaca, essere una grande istituzione per il popolo, promuovere il progresso tecnico e formare così un monumento permanente alla regione dell’imperatore Francesco Giuseppe I”.

³³⁹ ERHARD, 1941, p. 150.

³⁴⁰ Come scrive Erhard: “Similmente ai dipartimenti specialistici del Deutsches Museum di Monaco, [quelli del Technisches Museum] comprendono [...] la lavorazione del legno, l’estrazione mineraria e la metallurgia, la lavorazione dei metalli, l’ingegneria meccanica ed elettrica, il trasporto terrestre, idrico e aereo, l’edilizia, [...] e le aree ampiamente ramificate dell’ingegneria meccanica e delle industrie chimiche” (ERHARD, 1941, p. 153). Oltre a quelli citati da Erhard, sono presenti sezioni su illuminazione, produzione e utilizzo del gas, gestione dell’energia, industria alimentare e delle bevande, industria della carta, industria grafica, industria delle fibre e dell’abbigliamento, ingegneria strutturale, ingegneria idraulica, costruzione di strade e di ponti, servizi igienico-sanitari, industria della pietra, topografia e rilevamento dei siti, tecnologia musicale, protezione antincendio e prevenzione degli infortuni (materiale d’archivio - faldone BPA-13964/1).

³⁴¹ L’istituzione si dimostra incredibilmente proattiva e anticipatrice nell’abbracciare un ruolo educativo e istruttivo. Fin dai primi anni di apertura il museo propone un fitto calendario di eventi formativi collaterali (fig. 54) e in archivio si trova traccia non solo di volantini e locandine promozionali, ma anche di sistemi organizzativi strutturati per prenotare e gestire le visite guidate. Ad esempio, in archivio si conserva un documento del 1921 proprio concepito per dare la possibilità di prenotare una visita di gruppo (BPA-13938/3).

con esperti³⁴², in continuità con l'esempio tedesco. Su un'onda chiaramente positivista e sotto l'influenza del vicino esempio monacense, l'obiettivo con il quale viene progettato il percorso è quello di mostrare le linee di sviluppo tecnologico, concepito come un processo progressivo e inarrestabile, destinato a migliorare costantemente le sorti dell'umanità in un sogno borghese che lo scoppio del conflitto mondiale e la successiva fine della monarchia³⁴³ andrà a destare bruscamente: conseguentemente per ogni sezione espositiva l'intento è quello di far emergere prima di tutto il processo storico d'evoluzione scientifica³⁴⁴.

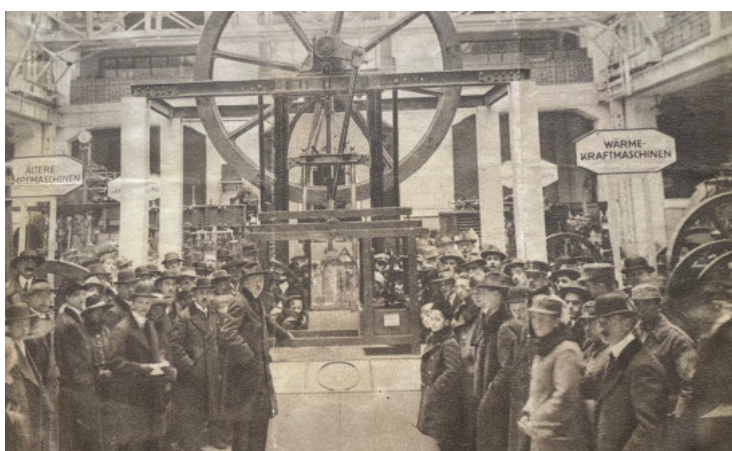


fig. 54 Visita guidata al museo nell'anno di apertura (fonte: archivio del museo - faldone BPA-13934/1-1).

A differenza di altre istituzioni espositive collocate in edifici preesistenti, il Technisches Museum ha l'opportunità di dotarsi di un edificio costruito ad hoc e che può quindi rispondere alle modalità espositive aggiornate e innovative proposte da Exner e dal

³⁴² La storica Hannelore Burger sostiene che: “Come mostrano le prime riprese cinematografiche, il Museo della Tecnica non era affatto silenzioso come un cimitero di macchine. Piuttosto, come scrive Ludwig Erhard, vita e movimento riempivano i suoi ampi spazi, dove ovunque sono in funzione macchine e apparecchi sperimentali, dove diorami brillantemente illuminati forniscono uno sguardo sui sistemi tecnici. In breve: tutti i mezzi della moderna tecnologia museale dovrebbero essere utilizzati per rivitalizzare il già fragile contenuto delle collezioni e per trasformare il Technisches Museum in un museo di sviluppo e movimento pienamente valido” (BURGER, 1991, p. 16).

³⁴³ Com'è noto l'impero austro-ungarico e la monarchia asburgica hanno fine con la sconfitta nella Prima guerra mondiale, tra il 1918 e il 1919.

³⁴⁴ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 127.

primo direttore Ludwig Erhard³⁴⁵. L'architetto storicista Emil von Förster³⁴⁶ realizza alcuni primi studi preliminari, ma dopo l'improvvisa morte nel febbraio 1909, il 31 marzo viene indetto un concorso d'idee per architetti viennesi sulla base delle proposte di von Förster³⁴⁷, al quale partecipano noti architetti come Adolf Loos³⁴⁸ e Otto Wagner³⁴⁹. Tuttavia, sotto l'influenza decisiva di Exner ed Erhard, vince la proposta conservatrice e maggiormente allineata con il progetto originale di Hans Schneider³⁵⁰. Alla costruzione dell'edificio partecipano alcune delle maggiori aziende edili dell'epoca, vengono adottati criteri e materiali moderni e si coagulano sempre maggiori consensi attorno all'operazione: come nel caso di Monaco l'edificio si presenta con forme classiche e conservatrici ma si caratterizza per l'impiego di tecnologie moderne come il cemento armato e per un sistema di illuminazione e riscaldamento all'avanguardia. I lavori edili (*fig. 52*) e di ideazione del percorso proseguono in modo sostenuto fino allo scoppio del primo conflitto mondiale e al sopraggiungere di crescenti difficoltà finanziarie. Il 6 maggio 1918, mentre la Prima guerra mondiale era ancora in corso e l'allestimento non era ancora completo, il museo apre informalmente le sue porte al pubblico, rimandando le cerimonie inaugurali e l'allestimento del secondo

³⁴⁵ Ludwig Erhard (Aicha vorm Wald, 25 agosto 1863 - Baden, 28 ottobre 1940) è un ingegnere tedesco-austriaco che, dopo aver ricoperto incarichi al Bavarian Trade Museum di Norimberga e al Technologische Gewerbe-Museum di Vienna, diviene direttore del Technisches Museum dal 1912 al 1930, quando si ritira per problemi di salute restando attivo come storico della tecnologia, prodigandosi insieme ad Exner per la fondazione dell'Istituto austriaco di ricerca per la storia della tecnologia e pubblicando dal 1932 i «Blätter für geschichte der technik» (poi «Blätter für Technikgeschichte») editi ancora oggi (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 230, 425).

³⁴⁶ Emil von Förster (Vienna, 18 ottobre 1838 - Vienna, 14 febbraio 1909) è un architetto tra i maggiori rappresentanti dello storicismo austriaco. Estremamente prolifico, adotta uno stile monumentale e neorinascimentale basato sul modello italiano.

³⁴⁷ Il bando, che vede la partecipazione di ben 24 progetti nonostante il breve tempo che viene concesso ai progettisti, prevede una sostanziale libertà sulle forme e la tipologia di progettazione, ma richiede l'impiego di materiali quali ferro, cemento, vetro e altri materiali che potessero caratterizzare come contemporaneo l'edificio. Non senza indignazioni e proteste da parte delle associazioni di categoria, i progetti che vengono selezionati sono tutti accumulati da uno stile piuttosto tradizionale e conservatore.

³⁴⁸ Adolf Loos (Brno, 10 dicembre 1870 - Kalksburg, 23 agosto 1933) è un architetto e critico austriaco considerato uno dei pionieri del modernismo. Particolarmente noto il suo scritto "Ornamento e delitto" del 1910 nel quale si scaglia contro l'arte applicata e i movimenti dell'Art Nouveau e della Secessione viennese.

³⁴⁹ Otto Koloman Wagner (Penzing, 13 luglio 1841 - Vienna, 11 aprile 1918) è un architetto, teorico e urbanista austriaco. Formato in ambiente storicista, lavora per unire le necessità moderne allo stile tradizionale per abbracciare poi lo stile secessionista che ne afferma il successo internazionale.

³⁵⁰ Hans Schneider (Vienna, 27 novembre 1860 - Vienna, 3 marzo 1921), formatosi a bottega da von Förster e senza affrontare un percorso accademico, è un architetto rappresentante dello storicismo e in particolare del neobarocco.



fig. 55 Annuncio sul «Neuigkeits-Welt-Blatt» del 5 maggio 1918 che annuncia l'apertura del museo insieme a questo piccolo scritto: “Da lunedì 6 maggio questo centro di educazione per adulti sarà aperto al pubblico tutti i giorni dalle 10 alle 17 pagando un piccolo contributo (1K, sabato 50 h) e offrirà alla gente del posto e agli stranieri un'immagine rispettosa dell'intera attività industriale e commerciale e del sistema dei trasporti in Austria” (fonte: H. BURGER, *Maschinenzeit Zeitmaschine. Technisches Museum Wien 1918-1988*, Vienna, edition TMW, 1991, p. 11).

piano che verrà ultimato solo negli anni Venti³⁵¹. Come il precedente monacense, l'orario d'apertura è esteso: tutti i giorni dalle 10 alle 17, festivi inclusi, per consentire la visita anche da parte dei lavoratori (fig. 55). Nonostante l'apertura in sordina, il museo riscuote fin da subito un ottimo successo di pubblico³⁵².

Fin da subito, come l'istituzione monacense, il museo è meta di visite da parte delle istituzioni scolastiche, tant'è che Pinna riferisce che “nei primi anni del Novecento il Deutsches Museum di Monaco e il Museo della Tecnica di Vienna avevano ottenuto dalle autorità scolastiche che si istituisse l'obbligo per ogni studente di visitare questi musei almeno una volta all'anno”³⁵³. In egual modo l'istituzione si distingue per

³⁵¹ Con circa 16.000 metri quadri di superficie alla fondazione e 22.000 dopo i lavori degli anni Novanta, il museo prevede fin dalla sua apertura, oltre alle aree espositive, anche altre destinate a laboratori, alla biblioteca e agli uffici. Sulle vicende relative alla costruzione dell'edificio si veda: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 130-149.

³⁵² Con un biglietto d'ingresso di 1 corona e di 50 heller il sabato, nonostante la guerra, l'imminente crollo della monarchia e la carenza di carbone che imponeva contingentamenti al riscaldamento, alla data del 3 giugno 1918 i visitatori sono già 14.453, mentre ad inizio dicembre sono 75.000, per arrivare a 120.000 nel primo anno di apertura. Tutte le domeniche vengono organizzate visite guidate alla collezione fin dall'apertura, riscuotendo grande successo da parte di una popolazione piagata dalla guerra. A dicembre 1925 viene superato il milione di visitatori. Il grande afflusso e le modalità interattive del percorso espositivo causano anche qualche difficoltà organizzativa e il danneggiamento di alcuni macchinari, motivi per i quali per un periodo viene impedito l'accesso per i bambini sotto i 10 anni e viene imposto l'accompagnamento ai minori di 14 anni, restrizioni delle quali si trova traccia in un volantino con le regole di visita del 1922 conservato in archivio al faldone BPA-13939/2 (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 206, 223, 433 (grafico visitatori 1918-2008); BURGER, 1991, pp. 32-34).

³⁵³ PINNA, 2018, p. 1159.

un'intensa programmazione di proiezioni cinematografiche, visite guidate e conferenze pensate per l'acculturazione della popolazione³⁵⁴.

A differenza di altri musei simili, le collezioni del Technisches Museum non si originano a partire dalla sua fondazione ma possono beneficiare di diverse collezioni preesistenti, tra cui il gabinetto fisico allestito dagli Asburgo presso Hofburg dalla metà del XVIII secolo³⁵⁵ e tante altre collezioni, e progressivamente hanno inglobato diversi musei precedentemente fondati³⁵⁶. A partire dalla creazione del comitato di amministrazione, uno dei compiti principali è difatti l'intercettazione di collezioni da poter acquisire o macchinari che le aziende intendono donare al museo. Le operazioni procedono speditamente fino allo scoppio della guerra che rallenta notevolmente finanziamenti e donazioni aziendali e istituzionali.

³⁵⁴ BURGER, 1991, pp. 35-36.

³⁵⁵ Il nucleo originario del gabinetto fisico degli Asburgo è da far risalire al Cabinet des Machines di Lorena a Palazzo Pitti a Firenze, da dove giunse nel 1748 a Vienna dapprima nella Kaiserhaus e poi nella Augustinergang. La collezione, che viene aperta al pubblico dalla fine del Settecento, va arricchendosi nel tempo e comprende strumenti astronomici, matematici e fisici, orologi, automi e modelli (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 27-31).

³⁵⁶ Tra i molti si cita il Museo di Storia del Lavoro austriaco, il Museo storico imperiale e reale delle ferrovie austriache, il Museo delle Poste e dei Telegrafi, il Museo dell'Igiene Industriale, il Museo dei Vigili del Fuoco, il Gabinetto Tecnico dei prodotti industriali del Politecnico di Vienna, la collezione dell'Università dei Gesuiti e la collezione della Società Agricola di Vienna. In particolare il Gabinetto Tecnico dei prodotti industriali fondato nel 1806 è considerabile l'anticipatore del museo, in quanto concepito con le stesse finalità dell'istituzione (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 25-47, 150-159; BURGER, 1991, p. 28; materiale d'archivio del 1945 - faldone BPA-13964/1).

Precedentemente gestito da una semplice associazione, la nazionalizzazione del museo nel 1922³⁵⁷ ne assicura la continuità nel dopoguerra, anche se con un considerevole taglio al budget, una riduzione dell'orario di apertura, un aumento del prezzo dei biglietti e una contrazione notevole del personale³⁵⁸, a causa della scomparsa di diversi sostenitori e sponsor conseguente alla guerra e alla fine della monarchia. Nonostante le difficoltà finanziarie acuite dalla crisi del '29, vengono completate le varie sezioni espositive, il museo propone un corso per radioamatori nel 1924³⁵⁹ e vengono proposte

³⁵⁷ Con la posa della prima pietra nel 1909 viene fondata l'associazione "Museo tecnico dell'industria e del commercio di Vienna", ma la costituzione definitiva viene approvata solo il 1° dicembre 1912, dopo anni di trattative rese difficili dalla natura mista del museo che non è né un'istituzione puramente statale né puramente privata. Gli organi dell'associazione includono l'Assemblea Generale, il Consiglio di fondazione e la Direzione come organo esecutivo, con il Dott. Arthur Krupp come presidente del Consiglio di amministrazione. A causa della difficile situazione economica degli anni Venti, il 18 giugno 1920 viene presentata e accolta la domanda di nazionalizzazione del museo e il Ministero del Commercio, dell'Industria e dell'Edilizia ne finanzia l'operatività fino all'ufficializzazione, avvenuta il 1° gennaio 1922. Il fatto che la nazionalizzazione e quindi l'assunzione a carico del personale e dei costi operativi da parte del Ministero sia avvenuta in tempi relativamente brevi nel difficile dopoguerra è frutto anche dell'acquisizione dell'edificio del museo e del terreno edificabile per un valore di 7 milioni di corone, nonché delle collezioni con un valore stimato di più di 2 milioni di corone da parte del governo federale. Le spese vengono quindi compensate da un aumento di patrimonio non trascurabile per lo Stato. L'associazione viene sciolta e viene creata l'"Associazione per la promozione del museo tecnico dell'industria e del commercio" che continua a sostenere il museo nelle sue attività (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 226; BURGER, 1991, pp. 38-39; KÖNIG, 1989, p. 67). Dal materiale d'archivio emerge che, come nel caso del Deutsches Museum, viene previsto un sistema associativo sia per le persone fisiche sia per le aziende. Presso l'archivio si conservano i modelli di tessere e i moduli associativi dal 1913 che restano sostanzialmente invariati per quasi l'intera vita dell'istituzione.

³⁵⁸ Il Ministero delle Finanze impone a Exner un considerevole taglio dei costi e richiede un concomitante aumento dei ricavi. Così viene adottata una politica restrittiva del personale e dei compensi (si passa da 101 dipendenti nel 1918 a 39 nel 1921, tagli che causarono un'ondata di battaglie sindacali delle quali si trova ampia testimonianza nella documentazione d'archivio), una contrazione degli orari di apertura ridotti al sabato pomeriggio e alla domenica mattina a partire dall'estate 1919 (dopo la nazionalizzazione il museo sarà aperto nei giorni feriali 10-17, il sabato 10-19 e la domenica 9-13), una strategia di taglio dei costi energetici per l'illuminazione e il riscaldamento e l'aumento dei biglietti d'ingresso a 3 corone. Exner riesce inoltre a raddoppiare il numero dei membri dell'associazione attraverso una campagna di oltre 2.000 uscite pubblicitarie attraverso manifesti stradali, annunci su giornali e su tram (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 224; BURGER, 1991, pp. 37-38).

³⁵⁹ Nella rassegna stampa conservata in archivio sono presenti alcuni articoli dedicati (faldone BPA-13941/1).

nuove attività³⁶⁰; dal 1929 l'istituzione comincia a proporre mostre speciali³⁶¹ e l'istituzione continua ad avere un buon riscontro di pubblico³⁶².

Il pensionamento di Ludwig Erhard nel 1930 e la morte di Wilhelm Exner nel 1931 mettono fine all'epoca fondatrice del museo. Sostenitore dell'Anschluss (Grande Germania), Erhard dopo il pensionamento si prodiga per inserire il museo nell'organizzazione nazista Todt³⁶³ fortunatamente fallendo e risparmiando all'istituzione drastiche ingerenze di regime³⁶⁴. Né l'annessione dell'Austria nella Germania nazista nel 1938, né la fine della guerra nel 1945 portano a una netta rottura nella vita quotidiana del museo: per quanto siano ben documentate immistioni nazionalsocialiste, la programmazione del museo non è smaccatamente asservita al regime come succede all'istituzione monacense³⁶⁵. Dal 1930 al 1949 il direttore è Viktor

³⁶⁰ A titolo d'esempio, nel materiale d'archivio del 1925 si trovano tracce contabili del noleggio di un pianoforte per alcune lezioni e attività concertistiche (faldone BPA-13942).

³⁶¹ L'idea di proporre delle mostre temporanee consente al museo di risultare più attrattivo per il pubblico e affrontare tematiche di stringente attualità, che risultano utili anche per le finalità governative. In particolare nel 1929 vengono proposte una mostra sull'industria idroelettrica e una sul carbone (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 237-240, 430-432; BURGER, 1991, pp. 41-43).

³⁶² Dopo il primo decennio caratterizzato da una media di presenze che supera ampiamente il milione all'anno, dal 1928 si assiste ad una stabilizzazione delle presenze intorno agli 80.000 visitatori all'anno, numero che cala nel periodo del secondo conflitto mondiale (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 433).

³⁶³ L'organizzazione Todt (OT) è una forza paramilitare fondata nel 1938 da Fritz Todt e impiegata in costruzioni strategiche edili e in operazioni di protezione e armamento nell'intero territorio controllato dai nazionalsocialisti.

³⁶⁴ Per quanto il Technisches Museum viene coinvolto in misura ridotta rispetto al Deutsches Museum nelle attività di propaganda del regime, si fa collettore di collezioni requisite ad ebrei (le operazioni di restituzione dei materiali indebitamente sottratti sono in corso tutt'oggi) e lo staff viene epurato dagli elementi sgraditi e costretto a conformarsi alle imposizioni del regime (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 273-274, 280). L'archivio conserva alcune lettere del partito nazionalsocialista tedesco del 1939 riguardanti l'aggiornamento dello statuto museale che impone l'approvazione del direttore e dei funzionari da parte del ministero del Reich e una circolare che informa i dipendenti dell'obbligo di segnalare alla direzione eventuali infrazioni politiche commesse (faldone BPA-13959/2). Anche nel materiale degli anni successivi si trovano tracce di cambi statutari, rimozioni di personale e nuove nomine e pesanti ingerenze naziste tutt'altro che celate. Ne è un esempio la sostituzione nel 1942 della targa con i nomi di fondatori e sostenitori con una nuova che non riporta i nominativi ebraici (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 11).

³⁶⁵ Il museo rimane aperto praticamente per l'intero conflitto, se non per brevi parentesi sotto i bombardamenti del 1944. Il numero dei visitatori cala anche perché vengono sospese le visite scolastiche e impedito l'ingresso a ebrei e "mezzosangue" (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 277-278).

Schützenhofer³⁶⁶, che pur essendo vicino al nazismo non si dimostra eccessivamente esposto e riesce a guidare il museo in anni molto complessi. Nonostante il periodo difficile, il museo continua a proporre un ricco calendario di eventi quali conferenze, mostre e incontri, e resta un punto di riferimento nella formazione dei giovani³⁶⁷. Risparmiato dai bombardamenti³⁶⁸, il museo è il primo museo viennese a riaprire ai visitatori il 14 ottobre 1945, ricominciando a organizzare visite guidate e mostre temporanee³⁶⁹.

Sotto la direzione di Josef Nagler³⁷⁰ dal 1950 al 1966, il museo vive una fase di slancio³⁷¹ con tante mostre, eventi e iniziative speciali e si dimostra un partner affidabile per la politica, promuovendo la fiducia nella tecnologia, in piena guerra fredda, con

³⁶⁶ Viktor Schützenhofer (Vienna, 4 marzo 1878 - Vienna, 24 febbraio 1961), dopo gli studi in ingegneria meccanica, lavora a lungo per le Ferrovie di Stato austriache, venendo coinvolto in numerose esperienze all'estero. Durante la sua direzione del museo introduce un nuovo sistema di inventariazione su schede, si dedica alla ricerca e gestisce il museo in tempi economicamente e politicamente difficili. Pur essendo membro di diverse organizzazioni naziste tiene una linea piuttosto neutra che faciliterà una rapida uscita dell'istituzione dal periodo bellico (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 425-426).

³⁶⁷ In archivio si conserva un articolo pubblicato sul «Neues Wiener Tagblatt» dell'8 febbraio 1935 relativo a un'iniziativa per il supporto alla formazione dei giovani molto simile a quella già descritta per il museo di Monaco: la direzione del museo propone l'attivazione di borse di studio per studenti delle scuole superiori per la visita ai musei, teatri, biblioteche e attrazioni (faldone BPA-13955/1).

³⁶⁸ Il museo non viene colpito direttamente dai bombardamenti, ma alcuni elementi, soprattutto quelli in vetro, vengono danneggiati e lo staff si impegna per ripristinarli in tempo rapido.

³⁶⁹ Con l'ingresso delle truppe sovietiche a Vienna il 5 aprile 1945, Schützenhofer dà immediatamente ordine di rimuovere tutte le immagini di Hitler e i cimeli nazisti dagli ambienti museali. I giorni successivi i dipendenti si occupano di proteggere il museo e le collezioni dai combattimenti che continuano a imperversare all'esterno. Terminato il conflitto il museo, grazie agli aiuti del Piano Marshall, riprende rapidamente le attività: nel 1947 ricominciato le tradizionali conferenze domenicali, dedicate quell'anno alla chimica in casa, e le mostre temporanee, di cui la prima è dedicata ai loghi e marchi delle aziende austriache, e nel 1948 riapre la biblioteca e vengono riproposte le popolari proiezioni di film del sabato pomeriggio, prevalentemente americani e inglesi, a dimostrazione della volontà NATO di imporre nuovi modelli culturali (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 283-284; BURGER, 1991, pp. 63-64).

³⁷⁰ Josef Nagler (1901-1990) studia matematica e fisica ed entra nel 1927 nel museo come fisico e bibliotecario. Nel Terzo Reich lavora nell'industria degli armamenti come esperto di razzi ed esplosivi. Come direttore organizza una serie di mostre e attività speciali, contraddistinte dalla sua forte morale cattolica, organizza un congresso internazionale Tesla nel 1953 e le celebrazioni per Kaplan nel 1956 (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 426).

³⁷¹ Nella rassegna stampa conservata in archivio sono presenti diversi articoli che sottolineano il fatto che l'istituzione non è un vecchio museo pieno di macchine dismesse e polverose, ma un'organizzazione vivace e in continua crescita e cambiamento, dove il visitatore non si annoia ma vive delle esperienze appaganti (faldoni BPA-13969/2 e BPA-13971/1).

mostre dedicate all'energia atomica, al volo e ai viaggi spaziali³⁷². Ai “lungi anni Cinquanta” risalgono l'ideazione di nuove attività come la “Giornata dei bambini” del 24 dicembre, le visite guidate per non vedenti, che dimostrano una nuova attenzione a tipologie di pubblico fino a quel momento escluse o poco incentivate, nonché l'allungamento dell'orario di visita³⁷³ e diverse nuove acquisizioni di materiali, quali computer, televisioni e automobili, raggiungendo ottimi risultati di pubblico³⁷⁴.

Il movimento del '68 mette in crisi la cieca fiducia in un progresso illimitato, ma gli anni Settanta si dimostrano in ogni caso positivi per l'istituzione, che rimane per un ventennio sotto la guida di Rolf Niederhuemer³⁷⁵: l'incremento delle acquisizioni e delle donazioni e il conseguente ampliamento delle sezioni espositive su tematiche di stringente attualità, nonché le coinvolgenti attività dei “laboratori viventi” che permettono di vedere artigiani e specialisti all'opera, portano a dei buoni risultati di pubblico³⁷⁶. Benché sia probabile che il museo abbia aderito ad ICOM ben prima, è dagli anni Settanta che si trova traccia in archivio di un ruolo più attivo³⁷⁷.

³⁷² Il decennio successivo alla fine del secondo conflitto mondiale è segnato dall'occupazione alleata dell'Austria e da una conseguente ingerenza culturale da parte dei paesi alleati, in particolar modo da parte degli Stati Uniti e della Gran Bretagna. In archivio si conservano documenti che testimoniano l'organizzazione di mostre, conferenze ed eventi conformati sulle esigenze comunicative degli stati occupanti e nella rassegna stampa compaiono diversi articoli in lingua inglese atti a riabilitare l'istituzione e a propagandare il ruolo alleato nella rinascita austriaca.

³⁷³ Il materiale d'archivio testimonia che dalla seconda metà degli anni Cinquanta l'orario di apertura del museo torna ad essere maggiormente esteso, dopo decenni di aperture limitate, ovvero dal lunedì al sabato 9:00-18:00, la domenica 9:00-13:00 (faldone BPA-13977/2).

³⁷⁴ Nel 1953, per la prima volta dall'inizio degli anni Venti, il numero dei visitatori supera la soglia dei 100.000 visitatori all'anno, nel 1958 viene raggiunta la punta di 140.000, che non viene più superata fino al 1974. La seconda fase della direzione di Nagler negli anni Sessanta è già caratterizzata da una stagnazione che contraddistingue anche gli anni Settanta. Nonostante numerose mostre temporanee, nel 1966 il numero di visitatori si ferma a 74.000 (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 306; BURGER, 1991, pp. 66-76, 433).

³⁷⁵ Rolf Niederhuemer (1921-2011), dopo aver studiato chimica e aver lavorato come ricercatore universitario, inizia a lavorare al museo dal 1955, diventando direttore dal 1967 al 1987. Durante la sua direzione modifica l'inventario utilizzando nuove e più dettagliate schede, dedica mostre temporanee a temi attuali quali l'ambiente e l'energia solare e inaugura nuove sezioni permanenti. Negli anni Ottanta si registrarono chiari segnali di stagnazione nell'attività museale (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 426).

³⁷⁶ Sulla scia delle attività già proposte sotto la direzione di Nagler, anche negli anni Sessanta e Settanta si investe in attività interattive per il pubblico dei più giovani (BURGER, 1991, pp. 83-93).

³⁷⁷ Nel materiale d'archivio si trovano documenti che indicano il fatto che il museo ospita conferenze ICOM nel 1978, 1981 e 2007.

Negli anni Ottanta però la sede comincia a mostrare profonde crepe, gli allestimenti appaiono vecchi e necessitano di un ammodernamento e il numero di visitatori è in calo³⁷⁸: quello che era stato un'avanguardia nelle politiche museali nazionali e non solo, sembra aver esaurito la spinta all'innovazione e all'adattamento alle necessità profondamente mutate della società³⁷⁹. Una decisa spinta all'innovazione arriva grazie al cambio di direzione nel 1987: il nuovo direttore Peter Rebernik³⁸⁰ riorganizza l'organigramma del museo, ampliandolo e rendendolo più vicino alle necessità di un museo moderno³⁸¹, e lavora al rinnovamento dell'istituzione auspicando un'organizzazione più aperta alle necessità del pubblico, sul quale prescrive diverse indagini di gradimento, e maggiormente proiettata ad indagare il presente oltre al passato, a confrontarsi con il contesto internazionale e a sollecitare i visitatori sulle sfide da affrontare³⁸². Il Technisches Museum è solo un esempio di una crisi più ampia che ha colpito i principali musei viennesi nello stesso periodo. Il museo, insieme ad altre istituzioni, ha quindi ricevuto ingenti fondi della misura "Museumsmilliarde" per il rinnovamento di sede e allestimenti: dopo un'intensa fase di progettazione, il 1° settembre 1992 il museo chiude per iniziare i lavori³⁸³. L'intera collezione e il personale si spostano al deposito di Breitensee, mentre i lavori di rinnovamento, per i quali viene indetto un concorso d'architettura, riguardano soprattutto l'atrio, l'innalzamento delle cupole e l'installazione di gallerie, che aumentano l'area espositiva da circa 16.000 a 22.000 metri quadrati. Dopo sette anni di chiusura, durante i quali il museo organizza mostre in altri spazi per mantenere il contatto con il pubblico, l'istituzione riapre il 18

³⁷⁸ Dopo una stabilizzazione intorno alle 130.000 presenze annuali negli anni Settanta, gli anni Ottanta vedono calare il numero di visitatori, ad eccezione del 1989 che supera le 250.000 visite grazie ad una mostra particolarmente attrattiva (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 433).

³⁷⁹ BURGER, 1991, pp. 94-95.

³⁸⁰ Peter Rebernik (1947-tutt'oggi) studia ingegneria elettrica e dopo svariati anni nell'industria privata, nel 1987 viene nominato direttore del museo, dove rimane fino alla fine del 1992. In seguito è diventato promotore e organizzatore della "Settimana della scienza" austriaca, un evento pubblico per divulgare la ricerca scientifica (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 426).

³⁸¹ In una relazione di Rebernik al termine del suo mandato conservata in archivio (BPA-14018/3) si riferisce che il numero dei dipendenti nel 1988 è di 82, mentre alla data di chiusura del museo nel 1992, sono impiegate 99 persone, più altri sei dipendenti con "capacità giuridica parziale", registrando quindi un aumento del 20% del numero di dipendenti.

³⁸² REBERNIK, 1990, pp. 12-14.

³⁸³ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 314-339.



fig. 56 Ingresso del Technisches Museum di Vienna (maggio 2023).

giugno 1999 con modalità espositive e collezione rinnovate. L'intento di Rebernik, che immagina il nuovo museo prima della chiusura, non è quello di creare un science center, un museo dei musei o un'esposizione enciclopedica di capolavori tecnici, bensì creare un "museo delle

connessioni", ossia un'istituzione viva e aggiornata che possa mettersi in relazione con il passato e il presente economico, culturale, politico e sociale³⁸⁴. Il percorso museale viene rinnovato e dotato di supporti didattici multimediali e la sede si dota o rimoderna i servizi accessori: guardaroba, bookshop, ristorante, caffetteria, laboratori, sale lettura, area bambini, cinema, biblioteca, archivio, ecc. Alla riapertura la superficie espositiva non è interamente fruibile ma il pubblico accorre comunque numeroso, raggiungendo la cifra di 100.000 visitatori nei primi 75 giorni di apertura³⁸⁵.

Nel 2000, come per altri enti statali, il museo passa da essere un museo federale a istituzione scientifica di diritto pubblico del governo federale, quindi una società autonoma a livello giuridico ed economico seppur di proprietà statale. Questa privatizzazione dà all'organizzazione maggiore libertà e autonomia gestionale, ma al contempo impone la costante ricerca di fondi per l'autosostentamento, così come si avrà modo di approfondire più avanti. La recente riapertura, l'entusiasmo dei dipendenti e la modifica statutaria danno avvio a un periodo di grande rilancio: grazie alle tante mostre,

³⁸⁴ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 336.

³⁸⁵ «TMW Forum», I, 1999, p. 3. Per la prima decade dalla riapertura il numero di visitatori si è attestato tra le 260.000 e le 320.000 presenze annue, mentre nell'ultimo decennio – al netto degli anni caratterizzati dalle chiusure imposte dalla pandemia – le visite sono state ampiamente superiori alle 350.000 annue, arrivando a sfiorare le 400.000 (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 360-364, 433; bilanci annuali *Jahresbericht* del museo pubblicati dal 2011 al 2018).

eventi e laboratori, al nuovo *concept* museale e alle numerose attività di marketing, il numero di visitatori è raddoppiato rispetto agli anni precedenti la chiusura. I lavori di ammodernamento e risistemazione delle collezioni continuano, inaugurando periodicamente non solo mostre temporanee, ma anche nuove sezioni permanenti. Nei primi anni Duemila il museo investe in digitalizzazione, iniziando un lungo lavoro di acquisizione del materiale archivistico e organizzando mostre virtuali, e lavora sulle tematiche della sostenibilità e accessibilità che tanto hanno caratterizzato il dibattito museologico degli ultimi decenni. Nel 2009 il museo ha festeggiato i cent'anni di attività pubblicando l'ampia edizione dalla quale sono state tratte la maggior parte delle informazioni di questa introduzione storica: ne emerge l'immagine di un'istituzione che conserva slancio e attrattività nei confronti del pubblico, in special modo per quello nazionale, per le scuole e per le famiglie.

L'ultima decade si contraddistingue per ottimi risultati di pubblico e per un incremento notevole del personale³⁸⁶. Nel periodo segnato dalla pandemia il museo si è distinto per le numerose attività digitali di mantenimento del contatto con il pubblico e per l'imponente lavoro di digitalizzazione del patrimonio, iniziato nei primi anni Duemila e portato avanti con maggior continuità durante le chiusure dovute al coronavirus.

³⁸⁶ Oltre all'aumento delle presenze, quasi 400.000 prima della pandemia, il museo negli ultimi anni ha visto l'aumento della bigliettazione dei paganti (ossia il pubblico degli over 19), così come degli abbonamenti annuali e della partecipazione a laboratori ed attività extra. Inoltre il numero dei dipendenti è cresciuto dal cambio statutario d'inizio millennio: nel 2011 i dipendenti sono ben 197 (bilanci annuali *Jahresbericht* del museo pubblicati dal 2011 al 2018).

5.2. L'approccio alla comunicazione e al marketing attraverso l'analisi del materiale d'archivio

Come per il caso monacense, si è avuto modo di spendere un periodo di ricerca presso l'archivio del museo³⁸⁷ e di visionare il materiale riguardante il museo conservato presso l'archivio dell'istituzione milanese oggetto del prossimo caso³⁸⁸. Proprio come sottolineato per il caso precedente, al quale l'istituto viennese è estremamente connesso, il museo si distingue per l'avveniristica vocazione per un pubblico estremamente differenziato, l'adozione di modalità espositive interattive e coinvolgenti, l'implementazione di servizi aggiuntivi, didattici e di supporto alla visita, la precocità nell'adottare azioni di comunicazione, marketing e promozione e nella sinergia fin dalla fondazione con il mondo produttivo e aziendale che ha sempre garantito un appoggio fondamentale alle attività museali.

Prima di proseguire con l'analisi dei materiali d'archivio per tipologia, si intende sottolineare alcuni elementi emersi nell'analisi archivistica che risultano complessi da inquadrare nella suddivisione proposta, ma che rappresentano evidenze di sicuro interesse nel sottolineare lo spirito precursore dell'istituzione nell'adozione di strategie di marketing e comunicazione.

Partnership, sponsorizzazioni, collaborazioni commerciali e rapporto con gli stakeholder. Come si è già avuto modo di sottolineare, anche il caso viennese sorge grazie alla determinante sinergia tra l'appoggio istituzionale e quello aziendale che hanno creato le corrette condizioni e fornito il giusto supporto economico per permettere al progetto dell'organizzazione di concretizzarsi: fin dall'ideazione del

³⁸⁷ L'archivio e la biblioteca fanno parte dell'istituzione fin dalla sua fondazione. Fortemente voluti dal fondatore Exner per sostenere istruzione e ricerca, conservano un patrimonio di assoluto rilievo: la biblioteca conserva circa 110.000 volumi e 1.700 titoli di riviste, mentre l'archivio conserva due milioni di documenti su circa 4,2 chilometri di scaffali, riguardanti sia la storia del museo sia la storia tecnologica austriaca. Il supporto della responsabile del materiale museale dell'archivio Cornelia Schörg è stato fondamentale per lo svolgimento delle attività di ricerca, che si sono dimostrate più impegnative di quelle presso il Deutsches Museum a causa del criterio archivistico adottato. I materiali relativi alla storia del museo sono difatti archiviati nella serie Museum Chronicle che consta di 61 voluminosi box ordinati per anno che coprono l'arco temporale dalla fondazione al 2020. I documenti d'interesse risultano quindi inseriti tra altri materiali di varia natura e non vagliati ai fini della ricerca. L'organizzazione meticolosa e costante dei materiali ha in ogni caso agevolato la ricerca nella grande quantità di risorse disponibili.

³⁸⁸ Il materiale è conservato presso l'archivio del Museo Nazionale di Scienza e Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano - fondo Musei - 1.1.1 Austria.

progetto viene costituito un comitato preposto alla raccolta fondi per l'istituzione e al corretto posizionamento dell'organizzazione sul mercato³⁸⁹. Probabilmente non veniva definito marketing ma è una tipologia di attività assolutamente classificabile come tale. Dello stretto rapporto con il mondo produttivo, delle logiche commerciali e delle strategie per rinsaldare la connessione con gli *stakeholder* si trova buona documentazione nell'archivio del museo.

Decisamente esemplificativa delle precoci logiche di marketing adottate dall'istituzione la convenzione stipulata nell'aprile 1920 con l'Ufficio Statale dei Trasporti che concede una riduzione del 50% sul prezzo d'ingresso ai funzionari dell'Amministrazione delle Ferrovie dello Stato, delle Poste e dei Telegrafi. Sempre dello stesso anno è l'attivazione dell'iniziativa d'ingresso gratuito il primo sabato del mese riservata alle associazioni dei lavoratori³⁹⁰. Per quanto più recente, un altro esempio di adozione di logiche commerciali è la lettera del 1953 rivolta ad alcuni partner per pubblicizzare l'iscrizione a un convegno dedicato a Nicola Tesla offrendo un riconoscimento economico del 20% sulla quota delle iscrizioni ricevute grazie alla collaborazione³⁹¹.

L'istituzione si dimostra estremamente proattiva nell'instaurare rapporti di collaborazione con varie tipologie di *stakeholder* fin dai primi anni d'apertura: ne sono esempio la partecipazione del museo a varie iniziative espositive, fiere ed eventi esterni, tra le quali si cita, a titolo d'esemplificazione, la partecipazione alla Fiera del Levante di Bari del 1936 e all'Esposizione internazionale di Parigi del 1937.

Per quanto se ne trovi quale traccia anche in anni precedenti, negli anni Cinquanta si intensifica la collaborazione del museo con una vasta rete aziendale. L'istituzione ospita infatti numerose mostre dedicate alla storia delle aziende oppure che mettono in luce le conquiste tecnologiche conseguite: alcune mostre si occupano di tematiche molto tecniche e si rivolgono principalmente a un pubblico di addetti ai lavori, altre si adattano invece a un pubblico più generalista. Di queste mostre si conservano in archivio materiali informativi per il pubblico molto più ricchi e vari di quelli prodotti per le

³⁸⁹ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 407.

³⁹⁰ I documenti a cui si fa riferimento sono conservati nell'archivio del museo nel faldone BPA-13937/2.

³⁹¹ Il materiale è nel faldone BPA-13973/3.

mostre proposte dal museo senza partnership con il mondo produttivo, oltre ai comunicati stampa redatti dagli uffici stampa aziendali: l'esempio fornito dagli addetti marketing e comunicazione di queste realtà produttive è stato certamente un ulteriore stimolo allo sviluppo di queste attività e a una maggiore sensibilità su questo fronte da parte dell'istituzione. Tra le tante collaborazioni con il mondo industriale si ricorda nel 1953 l'organizzazione di una mostra per i cinquant'anni dell'azienda di trasporto pubblico viennese e nel 1956 un'esposizione sui duecento anni della realtà leader nel settore dell'ottica Voigtländer, fondata nel 1756 a Vienna; nel 1957 si trova traccia di collaborazioni con la Osram, nel 1963 il museo lavora con Mercedes-Benz, Shell e Porsche, nel 1969 propone la mostra Philipps-Nasa in occasione dell'allunaggio e a latere un concorso di disegno per bambini, nel 1974 e nel 1988 organizza mostre sulla IBM e nel 1976 sulla Kodak. Il museo ha continuato poi ad avere un intenso e continuativo rapporto con diverse realtà aziendali che si è fatto ancora più strutturato con il cambio di statuto del 2000.



fig. 57 Questionario di rilevamento delle preferenze culturali del pubblico inserito nel volantino della programmazione della settimana della cultura austriaca del 1950 (fonte: archivio del museo - BPA-13970/3).

Analisi del pubblico e audience development.

Il materiale d'archivio mostra inoltre che l'istituzione ha sviluppato, probabilmente su sollecitazione di una proattiva amministrazione statale, una precoce sensibilità verso l'analisi della composizione dei pubblici e della

customer satisfaction, oltre che una particolare attenzione alle attività di audience development.



fig. 58 Abbonamento annuale (fonte: archivio del museo - BPA-006742 - disponibile anche nell'archivio online).

Tra i documenti si trova, ad esempio, un volantino del 1950 della settimana della cultura austriaca, alla quale partecipa il museo, che presenta un interessante questionario (fig. 57?) nel quale viene richiesto al pubblico di esprimere le proprie preferenze in merito alla programmazione culturale, in modo da



fig. 60 Monogramma TM inserito in una corona d'alloro sull'edificio del museo (fonte: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 149).



fig. 59 Invito del 1909 su progetto di Rudolf von Larisch a scienziati, tecnici, commercianti e industriali a sostenere il progetto del museo (fonte: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 153).

permettere alle istituzioni di valutare gli interessi austriaci³⁹². Questo tipo di attività di rilevazione è una delle evidenze della nuova volontà di aprire musei, teatri e istituzioni culturali alle esigenze del pubblico tipica del secondo dopoguerra. Sempre su stimolo dell'amministrazione pubblica, tra il materiale del 1972, si trovano diverse schede giornaliere di registrazione

³⁹² Il materiale citato è conservato nel faldone BPA-13970/3.

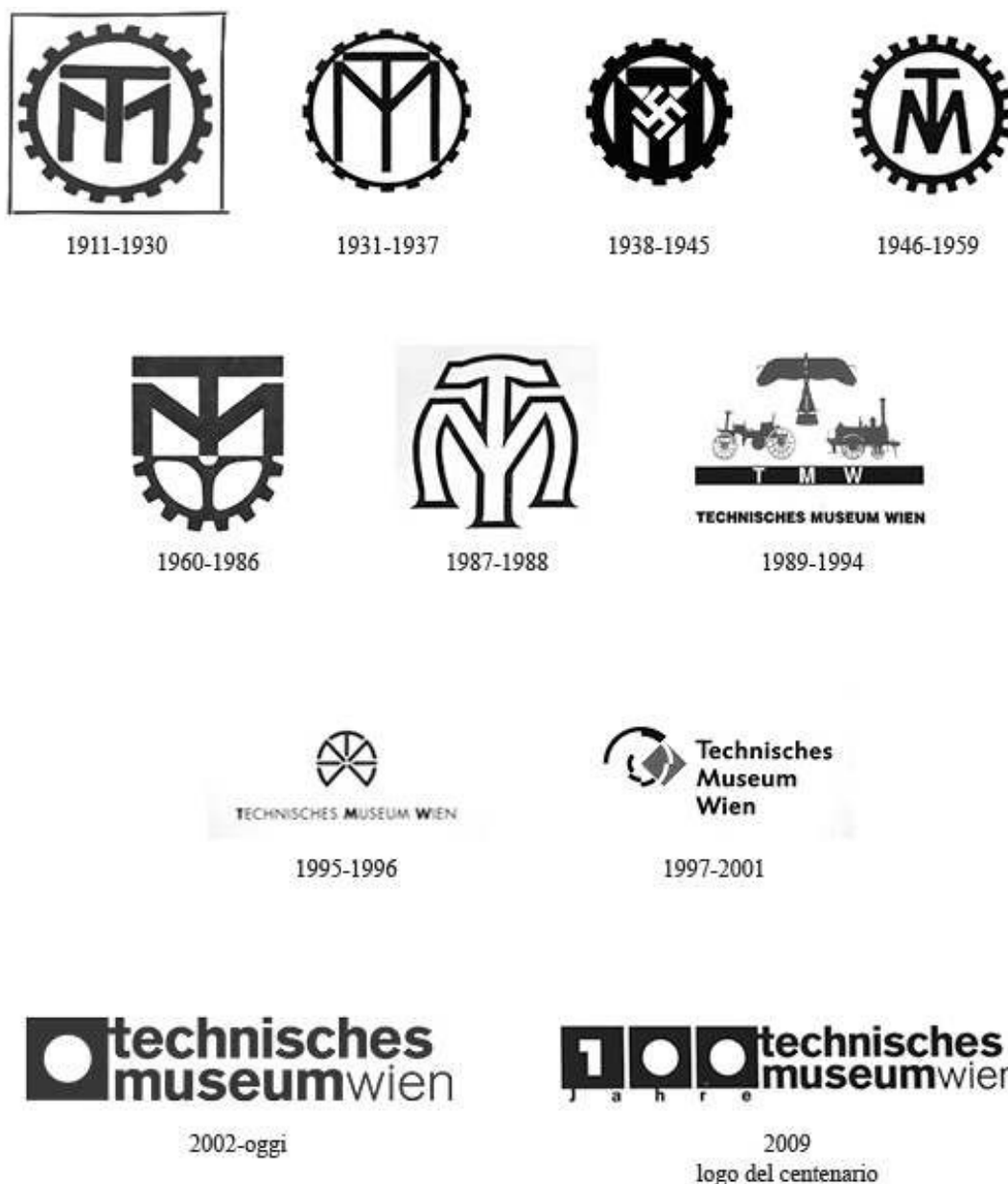


fig. 61 Evoluzione del logo del museo (fonte: elaborazione propria).

ingressi e le relative statistiche dei visitatori mensili destinate all'ufficio statistico statale, con lo scopo di analizzare soprattutto gli aspetti anagrafici e la partecipazione alle visite guidate e agli altri servizi aggiuntivi offerti dall'istituzione³⁹³.

In merito alle azioni di *audience development* risulta funzionale citare il sistema di abbonamento annuale al museo, del quale l'istituzione si dota fin dai primi anni

³⁹³ La documentazione è reperibile nel faldone BPA-13992/2.

d'apertura per stimolare le visite reiterate (*fig. 58*), e i festeggiamenti e le regalie per il 100.000 visitatore dell'anno proposte già a partire dagli anni Quaranta e poi in maniera più strutturata dagli anni Cinquanta e il concorso a premi per partecipanti alla giornata dei bambini del 24 dicembre, organizzata a partire dal secondo dopoguerra³⁹⁴.

Logo e identità visiva. Fin dalla concezione dell'istituzione, il comitato fondatore – costituito come già ricordato dai maggiori industriali dell'epoca – si è dimostrato attento alla implementazione di un'identità visiva ben definita e riconoscibile per l'istituzione. Già dalla fase di sviluppo del progetto e raccolta fondi il comitato si affida alla consulenza del grafico viennese Rudolf von Larisch³⁹⁵ per la creazione di un carattere tipografico per il museo³⁹⁶, così come testimoniato da un invito rivolto alle maggiori personalità del mondo scientifico e industriale a contribuire al progetto del 1909 (*fig. 59*). Von Larisch sviluppa un font calligrafico, classificabile nella famiglia Antiqua, che risulta molto vicino ai font utilizzati dalla Werkbund tedesca e austriaca in quel periodo. Al netto dell'applicazione citata, il font creato dal tipografo non risulta però avere un diffuso utilizzo nei documenti del museo che invece si caratterizzano per un impiego prevalente di un font Antiqua vicino a quelli ideati da Peter Behrens e da alcune adozioni di caratteri Fraktur. Come si avrà modo di sottolineare analizzando gli altri materiali comunicativi e promozionali, benché venga manifestato l'intento di creare un'identità visiva definita per l'istituto, non sempre le comunicazioni mostrano carattere di uniformità e riconoscibilità.

In merito al logo, fin dai primi documenti programmatici o quantomeno dal 1911, stando ai documenti conservati in archivio, il museo si dota di un logo costituito da un monogramma delle lettere TM in font bastoni circondato da una ruota dentata, elemento che compare anche nel logo del museo monacense e che richiama il mondo

³⁹⁴ Delle attività citate si trovano informazioni attraverso la rassegna stampa, gli attestati per il 100.000 visitatore e i materiali promozionali per la giornata dei bambini conservati in archivio.

³⁹⁵ Rudolf von Larisch (Verona, 1 aprile 1856 - Vienna, 24 marzo 1934) è un tipografo, grafico, type designer e docente universitario presso la Scuola di Arti Applicate e l'Accademia di Belle Arti di Vienna. Particolarmente attivo come creatore di font, risulta tra i fondatori della Werkbund austriaca (ÖWB), fondata nel 1912 in occasione della quinta riunione annuale del Werkbund tedesco a Vienna, sull'esempio del precedente innovativo modello della comunità di produzione secessionista Wiener Werkstätte, del quale von Larisch è animatore e ideatore di diversi font.

³⁹⁶ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 115.



fig. 62 Poster del museo del 1918 (fonte: archivio del museo - BPA-014724).



fig. 63 Locandina del museo del 1918 (fonte: archivio del museo - BPA-014047).

dell'ingegneria³⁹⁷. Benché il logo risulti definito già dagli anni di concezione del museo, sull'edificio del museo compare, come elemento decorativo in mosaico, un monogramma TM in un carattere graziato vicino al gusto secessionista senza la ruota dentata (fig. 60) che verrà ripreso come logo per una breve

parentesi tra il 1987 e 1988.

Come risulta dallo schema complessivo dell'evoluzione del logo del museo (fig. 61), questo rimane sostanzialmente invariato, al netto di qualche piccola modifica fino al 1986. Resta continuativo per questo lungo periodo l'impiego della ruota dentata e del monogramma, reso sempre con carattere bastoni. Nel periodo dell'occupazione nazista al logo viene sovrapposta la svastica. A partire dalla seconda metà degli anni Ottanta si assiste ad una fase di vorticosi cambiamenti del logo e dell'identità visiva del museo. Dopo la breve fase del monogramma ripreso dagli elementi decorativi dell'edificio (1987-1988), nel 1989 il museo adotta la nuova sigla TMW (Technisches Museum Wien) e un nuovo logo che intende evocare, attraverso delle silhouette, tre degli oggetti

³⁹⁷ Può essere che, come nel caso del Deutsches Museum, si faccia riferimento al logo dell'associazione Österreichischen Ingenieur und Architektenvereines, del quale però non si è trovato riscontro, oppure sia stato ripreso l'elemento dell'associazione omologa tedesca VDI.



fig. 64 Poster della mostra “Conservazione della forza lavoro” del 1944 (fonte: archivio del museo - BPA-010954).

di maggiore importanza delle collezioni³⁹⁸. Il logo, creato sotto la direzione di Rebernik, è stato disegnato da Heinrich Mautner-Markhof e Hermann Vogtenhuber e vengono specificati anche le palette di colori da impiegare, ovvero la barra in grigio argento e gli oggetti in blu genziana³⁹⁹. Sotto la direzione di Thomas Werner (1994-1997), il logo cambia ben due volte. Per una breve parentesi si opta per un monogramma TMW che riprende la forma circolare della ruota (1995-1996), ma la scritta sottostante rende il logo sproporzionato e quindi risulta difficile sviluppare un sistema grafico universale. Nell’ambito della progettazione architettonica delle collezioni espositive

della fine degli anni Novanta, il grafico Walter Bohatsch sviluppa un nuovo corporate design da impiegare nei diversi supporti e materiali, dagli allestimenti alle pubblicazioni, dal merchandising ai materiali pubblicitari. Il logo consiste in una spirale segmentata intersecata con un quadrato e affiancata dalla scritta Technisches Museum Wien⁴⁰⁰. Dopo la modifica statutaria del nuovo millennio, si opta nel 2002 per un nuovo logo che è quello tutt’oggi impiegato: riprende gli elementi del quadrato nel quale è iscritto un cerchio, resi con maggior asciuttezza grafica, sempre affiancati dalla scritta. Dall’attuale logo, nel 2009 per festeggiare il centenario dell’istituzione, è stata tratta una

³⁹⁸ Si tratta del monoplano monomotore Etrich-Taube, sviluppato dal pioniere dell’aviazione austriaca Igo Etrich nel 1910, la Zweiter Marcus-Wagen, il primo veicolo motorizzato al mondo costruito nel 1888 dall’ingegnere naturalizzato austriaco Siegfried Samuel Marcus, e il modello della prima locomotiva messa in servizio nell’Austria.

³⁹⁹ «Blätter für Technikgeschichte», LI-LII, 1989-90, p. 187.

⁴⁰⁰ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 347, 351.



fig. 65 Locandina della conferenza *I moderni tubi radiofonici influenzano la costruzione delle radio* dell'ing. Josef Sliskovic di domenica 5 gennaio 1947 alle ore 10, guazzo su carta di Hans Kominek (fonte: archivio del museo - BPA-014695-01).



fig. 66 Locandina della presentazione fotografica *Posizione dell'Austria nel settore energetico europeo* dell'ing. Gustav Hamerschlag di domenica 30 novembre 1947 alle ore 10, guazzo su carta probabilmente di Hans Kominek (fonte: archivio del museo - BPA-014695-13).



fig. 67 Locandina della presentazione fotografica *I raggi X mostrano la struttura interna della materia* dell'ing. Jaroslav Zakovsky di domenica 30 novembre 1947 alle ore 10, guazzo su carta e collage fotografico di Hans Kominek (fonte: archivio del museo - BPA-014694-02).



fig. 68 Poster del museo del quale si sottolinea che propone collezioni espositive, conferenze fotografiche e proiezioni di film e il costo del biglietto, databile al 1948 (fonte: archivio del museo - BPA-014692).



fig. 69 Locandina della presentazione fotografica *Indagine sui materiali con i raggi X* del Prof. Fritz Regler di domenica 26 novembre 1950 alle ore 10, guazzo su carta di Winfried Resch (fonte: archivio del museo - BPA-014696-09).



fig. 70 Locandina della lezione con immagini a colori *Relazione di un viaggio studio attraverso gli Stati Uniti occidentali* del Dr. Fritz Chmelka di domenica 30 marzo 1952 alle ore 10, guazzo su carta, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014699-10).



fig. 71 Locandina della lezione con esperimenti *Nylon, Perlon, Orlon - Fibre artificiali* del Prof. Karl Kratzl di domenica 3 febbraio 1952 alle ore 10, guazzo e collage su carta, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014699-05).



fig. 72 Poster della mostra dedicata all'energia nucleare ospitata dal museo dal 15 marzo al 15 giugno 1952, guazzo su carta, probabilmente di Hans Kominek (fonte: archivio del museo - BPA-014700).



fig. 73 Poster della mostra sui 50 anni dell'azienda di trasporto municipale di Vienna ospitata dal museo dal 15 settembre al 15 novembre 1953, tempera su carta probabilmente di Hans Kominek (fonte: archivio del museo - BPA-014706-01).



fig. 74 Locandina della conferenza fotografica e filmato *Il nostro clima è influenzato dalle esplosioni nucleari?* di domenica 5 dicembre 1954 alle ore 10, guazzo su foto, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014707-12).

declinazione commemorativa.

Poster e affissioni. Il museo viennese custodisce una collezione davvero imponente di propri poster, fin dai primi anni d'apertura⁴⁰¹. Il primo poster in

collezione risale al 1918 e propone il prospetto stilizzato del museo, l'indirizzo, il costo dei biglietti, gli orari d'apertura e il logo (fig. 62)⁴⁰². Il poster, stampato da una delle maggiori tipografie viennesi, la Söhne di Christoph Reisser, è progettato da Alois Plessinger⁴⁰³ con uno stile apparentabile a quello secessionista, della Werkbund e della Wiener Werkstätte. Databile allo stesso periodo una locandina che adotta un font simile e che riporta, oltre agli orari d'apertura, anche le informazioni sulle visite guidate (fig.

⁴⁰¹ Considerata la fragilità dei materiali e i formati imponenti, il museo ha reso quasi interamente consultabile la collezione dei poster direttamente dal sito: < <https://www.technischesmuseum.at/museum/online-sammlung#sammlung/ui/%7B%22search%22%3A%22MG-PL%22%7D/archivedetail/111008026>> (data ultima consultazione 17/09/2023).

⁴⁰² Il materiale è conservato in archivio con segnatura BPA-014724.

⁴⁰³ Alois Plessinger (1894-1968) è un architetto austriaco che studia all'Accademia di Belle Arti di Vienna ed è allievo di Franz von Krauß e di Peter Behrens.

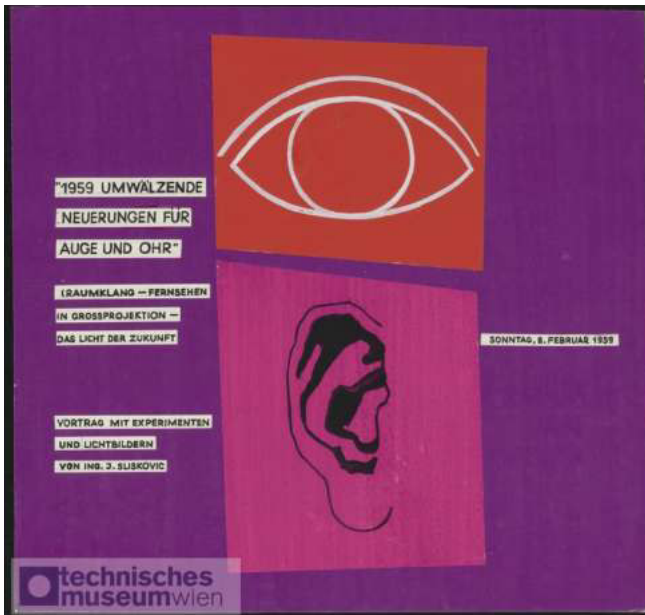


fig. 75 Locandina della conferenza con esperimenti e fotografie *Innovazioni rivoluzionarie per gli occhi e le orecchie: il suono spaziale - la televisione a grande proiezione - la luce del futuro* dell'Ing. J. Sliskovic di domenica 8 febbraio 1959, guazzo su carta, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014711-02).

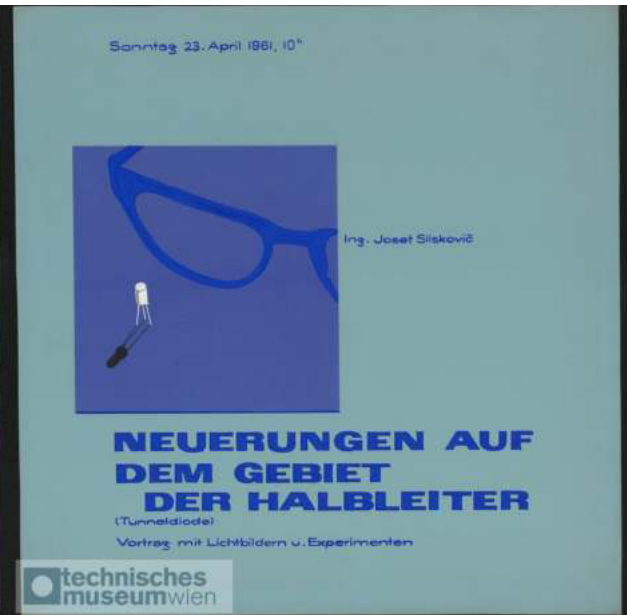


fig. 76 Locandina della conferenza con fotografie ed esperimenti *Innovazioni nel campo dei semiconduttori (diodi tunnel)* dell'Ing. Josef Sliskovic di domenica 23 aprile 1961, guazzo su carta, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014714-04).



fig. 77 Locandina dei film sonori *Steyr 1864-1964 - 100 anni di Steyr-Daimler-Puch e Steyr Fiat 850* di domenica 13 dicembre 1964 alle ore 10, guazzo con collage su carta, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014717-05).



fig. 78 Poster della mostra *Un secolo di ottica dall'Austria* dal 6 dicembre 1968 al 31 gennaio 1969, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014921).

63)⁴⁰⁴.

Si è già ricordato come tra 1919 e 1920 Exner riesca a raddoppiare il numero dei membri dell'associazione attraverso una campagna di oltre 2.000 uscite pubblicitarie attraverso manifesti stradali, annunci su giornali e su tram⁴⁰⁵. Per quanto è probabile che non si conservi questo materiale in archivio, si può supporre fosse di gusto simile ai due materiali riportati.

Nel materiale d'archivio si registra poi un importante salto temporale: non si conservano altri poster precedenti alla data del 1944, anno al quale risale il manifesto per la mostra "Conservazione della forza lavoro" (*fig. 64*), ospitata fino al 13 marzo 1944 dal museo⁴⁰⁶. Il poster – che propone una grande scritta in carattere fraktur, illustrazioni monocrome dallo stile severo tipico del regime e una svastica racchiusa in una ruota dentata – è l'unico esempio conservato in archivio del periodo dell'occupazione nazista. Il fatto che l'archivio conservi pochi poster antecedenti al secondo dopoguerra non è probabilmente indice di mancata produzione di questo tipo di materiale⁴⁰⁷, ma bensì denuncia una non ancora piena consapevolezza della loro testimonianza storica, unita alla difficoltà nel conservare materiali di grandi formato, alle plausibili perdite determinate dai danni bellici e una probabile epurazione intenzionale della fase di regime⁴⁰⁸.

A partire dal 1947 i poster conservati diventano numericamente consistenti e testimoniano non solo il palinsesto espositivo e la volontà di promuovere genericamente la visita al museo, ma anche l'intento di comunicare l'intenso calendario di proiezioni, mostre fotografiche, visite guidate, conferenze e attività speciali che il museo propone

⁴⁰⁴ Il materiale è conservato in archivio con segnatura BPA-014047.

⁴⁰⁵ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 224.

⁴⁰⁶ Il poster è collocato in archivio con la segnatura BPA-010954. La mostra è organizzata dall'Ufficio centrale del Fronte del lavoro tedesco, dal Dipartimento della previdenza sociale e dal Dipartimento dell'efficienza economica e della sicurezza sul lavoro.

⁴⁰⁷ Si rammenta che a partire dal 1929 il museo inizia ad ospitare mostre temporanee e, prima della conclusione del secondo conflitto mondiale, ospita più di una quindicina di esposizioni, per le quali è del tutto legittimo pensare che siano stati prodotti manifesti e locandine, oltre ad altri materiali comunicativi di più piccolo formato dei quali si trova traccia in archivio.

⁴⁰⁸ A supporto di questa tesi si segnala che, negli scarni faldoni degli anni segnati dall'annessione dell'Austria alla Germania nazista, si trovano anche materiali nei quali la svastica è stata coperta a penna, proprio nel tentativo di cancellare quella triste pagina di storia nazionale.

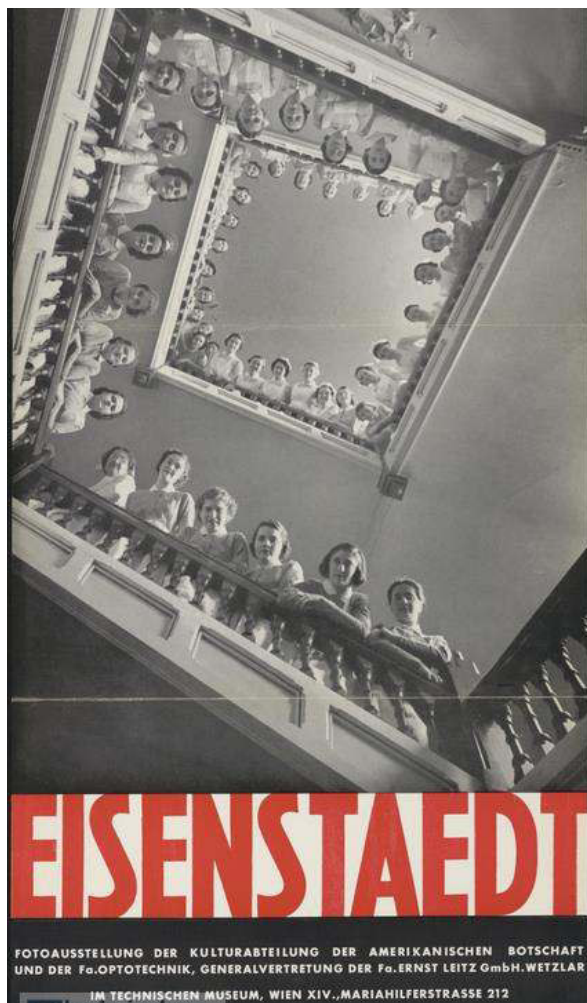


fig. 79 Poster della mostra fotografica del dipartimento culturale dell'ambasciata americana e della società Optotechnik, rappresentante generale della Ernst Leitz GmbH dedicata ad Alfred Eisenstadt dal 15 dicembre 1965 al 9 gennaio 1966, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014920-01).

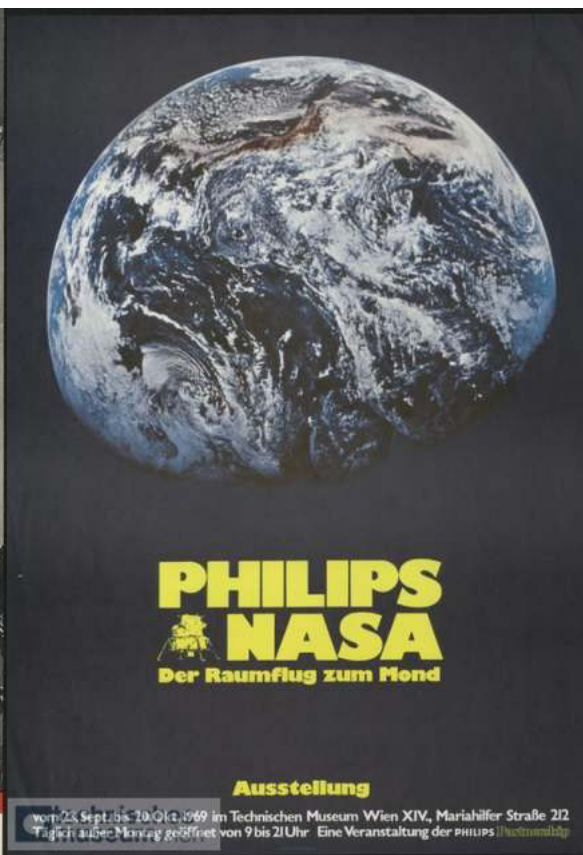


fig. 80 Poster della mostra Philips NASA. Il volo spaziale sulla Luna dal 23 settembre al 20 ottobre 1969, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014922-01).



fig. 81 Manifesto pubblicitario *Quando torni al Technisches Museum?*, anni Settanta, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014940).

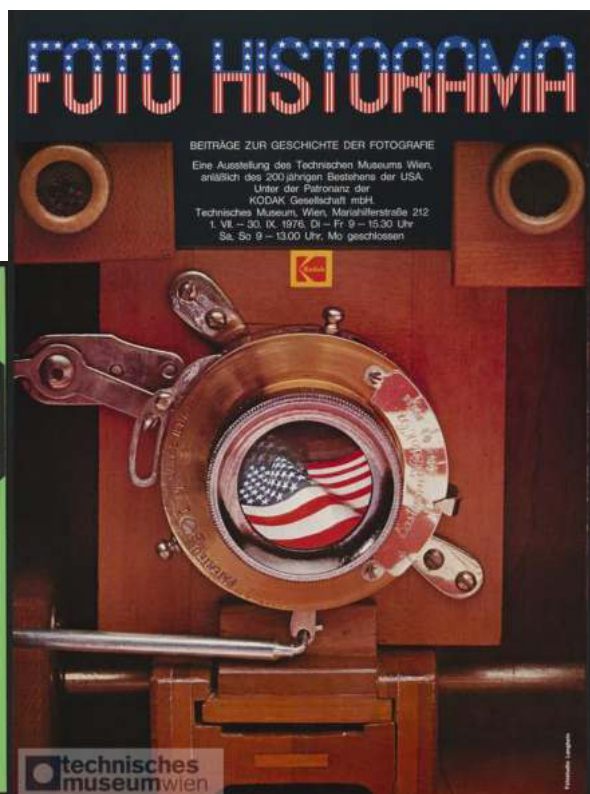


fig. 82 Poster della mostra *Foto storica. Contributi alla storia della fotografia*, in occasione del 200° anniversario degli Stati Uniti con il patrocinio di Kodak Gesellschaft mbH, dal 1° luglio al 30 settembre 1976, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014938).

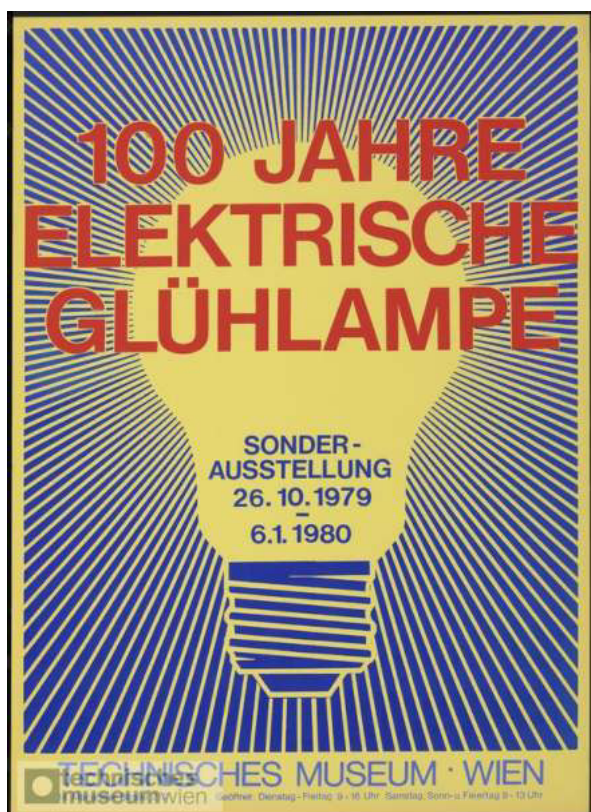


fig. 83 Poster della mostra *100 anni di lampadine elettriche* dal 26 ottobre 1979 al 6 gennaio 1980, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014959).



fig. 84 Poster della mostra *666 anni di produzione di carta in Austria* dal 1° al 30 giugno 1988, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-014991).

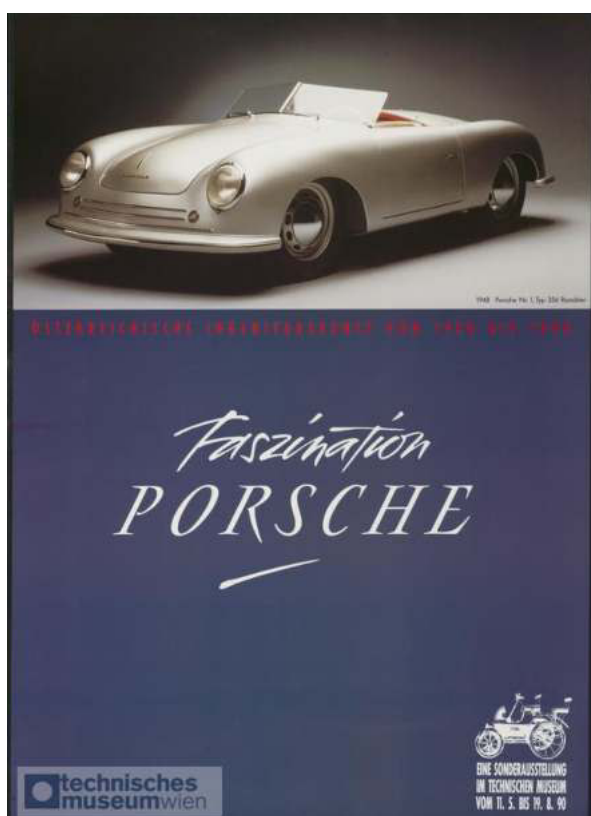


fig. 85 Poster della mostra *Fascino Porsche. L'ingegneria austriaca dal 1900 al 1990* dall'11 maggio al 19 agosto 1990, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015000).



fig. 86 Poster della mostra *Il gabinetto dei prodotti di fabbrica nazionali. Tecnologia e design Biedermeier* presso il Museo Altona ad Amburgo dal 22 novembre 1995 al 18 febbraio 1996, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015008).



fig. 87 Manifesto per la riapertura del museo dal 18 giugno 1999, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015011-01).

fig. 88 Poster *Il TMW è divertente* dedicato alla Mini-TMW per bambini ai 3 ai 6 anni, 2001, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015021-02).



fig. 89 Poster dell'ÖBB VORTEILScard (biglietto combinato treno + Wiener Linien + biglietto giornaliero del museo), 2003, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015259).

fig. 90 Poster dell'inaugurazione della nuova area espositiva permanente *Ogni giorno. Un manuale.* dal 13 ottobre 2005, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015042-01).

per i suoi diversi pubblici. Si tratta di cartelloni, realizzati da artisti oggi quasi totalmente dimenticati come Hans Kominek (1900-1965) e Winfried Resch fino alla prima metà degli anni Cinquanta e poi da autori ignoti, utilizzando come tecnica il guazzo o la tempera su carta, a volte con collage fotografici (*fig. 65-74*). Lo stile pubblicitario e illustrativo impiegato e il lettering di grandi dimensioni e dai toni spesso accesi rimandando chiaramente alla pratica delle affissioni promozionali che conosce una fase di grande espansione con il boom economico del secondo dopoguerra. Benché stilisticamente apparentabili e delle volte ripetitivi nelle soluzioni proposte, sono di grande interesse nel mostrare l'investimento comunicativo che compie il museo anche nei confronti di eventi della durata di poche ore, come nel caso delle conferenze e delle proiezioni. Non mancano comunicazioni di grande asciuttezza grafica (*fig. 68, 73*), così come i manifesti ben testimoniano la forte influenza dei paesi alleati, soprattutto statunitense, sulla programmazione culturale del museo (*fig. 70*).

Dopo due anni (1957 e 1958) dei quali non si conserva nulla, dal 1959 si avverte un cambiamento sia nella consistenza del materiale, che diviene più rarefatto, sia nello stile comunicativo che impiega una grafica più moderna, dal gusto e dai colori pop e maggiormente basato sullo scritto. Questi fattori evidenziano, presumibilmente, da una parte un minor investimento in questa tipologia di strumento comunicativo, soprattutto in riferimento agli eventi di minor durata, dall'altra testimoniano un probabile cambio d'autore dei materiali rispetto ai poster precedenti e una verosimile provenienza dal settore grafico più che artistico dell'addetto, per quanto per la gran parte siano ugualmente realizzati con tecniche pittoriche (*fig. 75-78*).

A partire dagli anni Sessanta il museo sperimenta diverse mostre in collaborazione con aziende e realtà esterne che costituiscono un importante elemento di confronto e di accrescimento delle competenze dello staff in merito alle strategie di comunicazione e marketing. I materiali comunicativi prodotti in quelle occasioni mostrano infatti un gusto aggiornato, una maggior modernità delle modalità realizzative, che abbandonano le tradizionali tecniche pittoriche, e un'evidente cura dei dettagli che testimonia la presenza di professionisti della grafica (*fig. 80, 82*). Inoltre nel materiale d'archivio del 1962 si è trovato un testo in cui si accenna al fatto che viene fatta una notevole

campagna pubblicitaria sugli autobus cittadini per rilanciarne la visita da parte dei viennesi⁴⁰⁹. Questa testimonianza, unita a quella degli anni Venti già citata, evidenzia come la direzione e gli addetti museali abbiano sviluppato una precoce consapevolezza dell'importanza comunicativa delle campagne d'affissione stradale e sui mezzi di trasporto.

A partire dagli anni Settanta spariscono totalmente i poster relativi agli eventi effimeri come le presentazioni fotografiche, le conferenze e le proiezioni di film che continuano ad essere programmate ma vengono comunicate attraverso piccole locandine e volantini che si avrà modo di analizzare più avanti. L'attenzione si concentra sul comunicare il museo e le specificità della collezione permanente (*fig. 81*) e le molte attività espositive temporanee (*fig. 82, 83*). Pur restando manifesta la smaccata caratteristica pubblicitaria



fig. 91 Poster della mostra *Una questione di gusto. Ciò che rende piacevole mangiare* dal 22 ottobre 2008 al 21 giugno 2009, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-015261-01).

fig. 92 Poster della mostra *Robot: macchina e uomo?* dal 14 dicembre 2012 al 14 luglio 2013, stampa (fonte: archivio del museo - BPA-016209).

⁴⁰⁹ Il documento citato è conservato in archivio nel faldone BPA-13982/3.

dei poster già evidenziata per i materiali precedenti, in questo periodo si acuisce la disomogeneità e la scarsa riconoscibilità delle proposte comunicative: se fino agli anni Cinquanta e Sessanta è evidente che viene garantita continuità alle collaborazioni con gli artisti che curano le locandine, già dagli anni Sessanta e in seguito in maniera sempre più evidente, le collaborazioni con partner esterni e il plausibile ricorso a collaboratori esterni o agenzie pubblicitarie porta a comunicazioni in sé efficaci, ma poco coerenti tra di loro.

Nel materiale d'archivio del 1979 si trova un comunicato stampa dell'IAA (*International Advertising Association*) che potrebbe testimoniare un'adesione o una collaborazione del museo all'associazione internazionale che riunisce operatori di marketing, agenzie pubblicitarie e media pubblicitari, ulteriore testimonianza dell'interesse dell'istituzione nei confronti del settore del marketing e della comunicazione⁴¹⁰.

Gli anni Ottanta e Novanta mostrano comunicazioni con caratteristiche simili a quelle descritte per gli anni Settanta, comprese le iniziative svolte negli anni di chiusura dell'istituzione per i lavori di riammodernamento strutturale ed espositivo (*fig. 84-86*).

Con la riapertura del museo nel 1999 viene lanciata una vasta campagna pubblicitaria volta a riattivare l'attenzione del pubblico verso il museo e a ricordare i diversi ambiti nei quali è attivo (*fig. 87-88*). I poster pubblicitari, dedicati poi alle mostre spesso in collaborazione con aziende e partner esterni o ad operazioni di marketing come quella in collaborazione con l'azienda di trasporto ÖBB per biglietti che combinano il treno con l'ingresso al museo (*fig. 89*), mostrano anche in questa fase la collaborazione con agenzie pubblicitarie esterne che propongono spesso idee comunicative innovative e divertenti ma non sempre garantiscono una riconoscibilità all'istituzione. Solo negli ultimi quindici anni i manifesti mostrano una maggiore coerenza grafica e una conseguente migliore identificazione visiva del museo (*fig. 91-92*).

Brochure e volantini. Il museo si è sin dall'apertura distinto, come già sottolineato, per la proposta di numerosi eventi e attività collaterali, quali visite guidate, conferenze,

⁴¹⁰ Il documento è conservato in archivio nel faldone BPA-13999/3.



fig. 93 Cartolina sullo stato di costruzione dell'ala ovest del museo nell'estate 1911 (fonte: archivio del museo - BPA-13927-3).

proiezioni, lezioni sperimentali e laboratori. Volantini, cartoline, brochure e altri piccoli materiali comunicativi cartacei, essendo più agevoli dei manifesti nella conservazione, sono ampiamente e continuativamente documentati in archivio nella serie dedicata alla storia del museo.

Il più antico materiale che si conserva è una cartolina informativa sulla costruzione del museo del 1911 (fig. 93), probabilmente destinata non solo ad informare la cittadinanza dell'operazione ma soprattutto ad aiutare nella raccolta fondi. Sempre precedente all'apertura dell'istituzione è il volantino dedicato al ciclo di conferenze *Guerra e tecnologia* (fig. 94) che testimonia la volontà del museo di comunicare le proprie iniziative al pubblico persino prima della piena attività. Dopo l'inaugurazione i faldoni dell'archivio si popolano di numerosi volantini, inviti e cartoline volti a informare visitatori e cittadini delle attività museali o per segnalare attività di raccolta

KRIEG UND TECHNIK

Vortragsreihe zugunsten der technischen Invalidenfürsorge.

Um eine von Geheimen Rat Dr. W. Exner ausgehende Aktion zur Versorgung von Kriegsinvaliden mit Prothesen wirksam zu fördern, wird gemeinsam vom Technischen Museum für Industrie und Gewerbe und der Wiener Urania eine Vortragsreihe über »Krieg und Technik« veranstaltet, deren Reinertrag zur Anschaffung künstlicher Gliedmaßen für Verstümmelte dient.

Diese Lichtbilder- und Experimentalvorträge, für welche hervorragende Fachleute in dankenswerter Weise ihre Mitwirkung zugesagt haben, werden ab 12. Januar an der Wiener Urania nach dem folgenden Programme abends 7/8 Uhr abgehalten:

- 12. Januar. Einleitung von Exzellenz Dr. W. Exner.
Vortrag von k. u. k. Generalmajor Albert Edler von Obermayer: Die 30/5 cm Motorbatterien.
- 26. Januar. Dr. Max Bamberger, o. ö. Professor an der k. k. Technischen Hochschule: Explosivstoffe.
- 9. Februar. K. u. k. Oberintendant Johann Schubert, Vorstand der 12. Abteilung des Kriegsministeriums: Verpflegung im Kriege.
- 16. Februar. K. u. k. Linienschiffleutnant Emil von Descovich: Der Seekrieg.
- 23. Februar. Generaldirektor Alexander Cassinone: Die Luftfahrt im Kriege.
- 2. März. Dr. Julius Tandler, o. ö. Professor, Vorstand der I. anatom. Lehrkanzel: Wie können Schäden am menschlichen Bewegungsmechanismus gutgemacht werden?
- 9. März. Dozent Dr. Ritter Aberle v. Horstenegg: Künstliche Gliedmaßen für Kriegsverwundete.
- 16. März. Dr. Julius Miesler, Prokurist der Firma Siemens & Halske: Die Aufgaben der Elektrotechnik im Kriege.
- 23. März. K. u. k. Geheimer Rat Dr. Wilhelm Exner: Krieg und Technik.

Mit Rücksicht auf den patriotischen und humanitären Zweck dieser Veranstaltung wird zur Teilnahme an den kriegstechnischen Vorträgen ergebenst eingeladen.

Der Direktor des Technischen Museums: L. ERHARD, m. p.	Der Präsident der Wiener Urania: Dr. L. KOESSLER, m. p.
--	---

Sitzkarten zu den einzelnen Vorträgen sind ab 1. Januar 1915 an den Kassen der Wiener Urania zu K. 2.10 und K. 1.06 erhältlich. Außerdem werden dort auch Abonnements mit 50/50 Preismäßigkeit für die erste und zweite Hälfte der Vortragsreihe abgegeben. Ordentliche Mitglieder der Wiener Urania genießen überdies 30/50 und unterstützende Mitglieder 10/50 Ermäßigungen im Preis. Änderungen im Vortragsprogramm bleiben vorbehalten.

technisches museum wien

fig. 94 Volantino sul ciclo di conferenze *Guerra e tecnologia* per sostenere l'assistenza tecnica agli invalidi, dal 12 gennaio al 23 marzo 1915 presso il centro educativo e osservatorio astronomico Urania di Vienna, organizzato dal museo (fonte: archivio del museo - BPA-13931-3).

fondi e inaugurazioni a sostenitori e *stakeholder*⁴¹¹. Lo stile comunicativo è estremamente asciutto e grafico, rari sono i ricorsi ad immagini ed elementi decorativi. Nonostante la semplicità delle proposte non si ravvisa omogeneità costante nell'impiego dei font e nelle soluzioni d'impaginazione, se non quando il modello di un materiale comunicativo viene riproposto tal quale più volte cambiando soltanto le informazioni contenute.

Interessante sottolineare come negli anni dell'occupazione nazista non si apprezzino modifiche alle soluzioni grafiche e comunicative e che l'inserimento di svastiche e simboli di regime non risulta sistematico⁴¹², in linea con le testimonianze già fornite di un'ingerenza nazionalsocialista sicuramente più contenuta rispetto a quella cui il museo monacense è soggetto.

Nel secondo dopoguerra i materiali comunicativi si arricchiscono di immagini ed elementi decorativi, oltre al fatto che risulta più comune l'impiego del colore⁴¹³. Come già sottolineato, gli anni Sessanta si caratterizzano per una maggior collaborazione con aziende e partner esterni nell'organizzazione di mostre ed eventi: il contatto con l'ambito aziendale rende più evidente la caratteristica pubblicitaria di questa tipologia di materiale e aumenta le tipologie di piccoli gadget e merchandising⁴¹⁴.

Dagli anni Settanta dal materiale emerge un accresciuto interesse per il pubblico dei turisti stranieri dimostrato dalla produzione di materiale in più lingue distribuito presso

⁴¹¹ Considerando che si tratta di una quantità molto consistente di materiale si fa solo cenno ad alcuni esempi, quali le cartoline postali con la programmazione di conferenze gratuite della domenica mattina del 1921 (faldone BPA-13938/3), l'invito ad una serata di raccolta fondi del 1923 (faldone BPA-13940/3), l'invito all'inaugurazione della mostra sull'industria idroelettrica del 1929 (faldone BPA-13947/3), i volantini su proiezioni, conferenze e mostre fotografiche del 1930 (faldone BPA-13948/3) e la cartolina postale del 1933, probabilmente testimonianza dei primi articoli di merchandising (faldone BPA-13951/3).

⁴¹² L'unico esempio di grafica di regime di questa tipologia di materiale è un invito per le celebrazioni dei 25 anni d'apertura del museo dell'8 maggio 1943, nel quale campeggia una timbratura a secco di un'aquila nazista (faldone BPA-13963/3).

⁴¹³ Sempre a titolo d'esempio si segnala la cartolina postale e l'invito all'inaugurazione della mostra sui 75 anni dell'automobile del 1950 (faldone BPA-13970/3), l'invito e le cartoline postali con vignette umoristiche sulla mostra per i 150 anni di rilevamento statale in Austria nel 1956 (faldone BPA-13976/3).

⁴¹⁴ Come esempio si porta il programma e il gadget costituito dai fiammiferi per la mostra su 100 anni macchina da scrivere del 1964 (faldone BPA-13984/3) i volantini con il programma mensile dell'attività museale con grafica rinnovata dal 1965 (faldone BPA-13985/2) e il volantino sulla mostra Philips-Nasa e sul connesso concorso per bambini del 1969 (faldone BPA-13989/3).

uffici turistici e hotel⁴¹⁵. Questa maggiore attenzione turistica è probabilmente spinta anche da investimenti statali: è infatti del 1974 un volantino dedicato ai musei federali di Vienna, segno di una maggiore attenzione nella promozione turistica delle attività dei musei cittadini⁴¹⁶.

Gli anni Ottanta, dopo alcuni precedenti emersi negli anni precedenti, vedono un incrementato impegno del coinvolgimento dei più piccoli⁴¹⁷. Dal 1988 il museo si dota di un dipartimento creativo interno che porta avanti un'intensa collaborazione sia con aziende e partner sia con agenzie di comunicazione coinvolte per i singoli progetti espositivi: questa nuova dimensione porta a materiali creativi e diversificati.

Guide e supporti alla visita. Se fino a questo momento il museo si è mostrato particolarmente proattivo e precoce nella produzione di materiali comunicativi, nel caso delle guide, dei cataloghi delle mostre e dei supporti contenutistici all'esperienza di visita non si ravvisa materiale in archivio fino alle soglie degli anni Trenta. La prima pubblicazione conservata è un agile libretto dedicato alla mostra sull'industria idroelettrica del 1929, la prima ad essere proposta dall'istituzione: più che di una guida si tratta di un catalogo ricco non solo di testi, ma anche di dati resi attraverso schemi facilmente comprensibili⁴¹⁸. Al 1931 risalgono alcune snelle guide dedicate alle varie sezioni del museo⁴¹⁹, mentre al 1933 risale la prima guida completa alle collezioni del museo per quanto snella e poco approfondita, dato che è costituita da sole 12 pagine che alternano testi sulle varie sezioni alle foto degli allestimenti⁴²⁰. Il fatto che manchi l'indicazione del prezzo e la semplicità realizzata fanno ipotizzare che si tratti di un materiale distribuito gratuitamente ai visitatori.

⁴¹⁵ Nel materiale del 1971 si trova, infatti, un volantino trilingue (tedesco, inglese, francese) corredato da una cartolina destinata ai punti di informazione turistica e ricettiva, che accompagna l'invio del materiale e che permette la richiesta di altro materiale.

⁴¹⁶ Il materiale è custodito nel faldone BPA-13994/1.

⁴¹⁷ Ne sono esempi il volantino del 1982 per una visita gioco sviluppato in collaborazione con Museo di storia naturale e il Museo storico, la guida/gioco per studenti con annesso concorso a premi imbuendo il volantino compilato e il catalogo/tour per le scuole (faldone BPA-14002/3).

⁴¹⁸ La pubblicazione è conservata nel faldone BPA-13947/3.

⁴¹⁹ Sono consultabili nel faldone BPA-13949/3.

⁴²⁰ La guida è conservata nel faldone BPA-13951/3. Una riedizione del 1937 della medesima guida si trova nel faldone BPA-13957/3.



fig. 95 Un tour attraverso le collezioni del Technische Museum, 1941 (fonte: archivio del museo - BPA-13961/3).

Al periodo dell'occupazione nazista risalgono due supporti alla visita simili: un agile piano di visita del 1939 che propone contenuti simili a materiali degli anni precedenti⁴²¹ e una guida alle collezioni del 1941 (fig. 95) con contenuti apparentabili a quelli delle precedenti⁴²², entrambi accomunati dal logo del museo in copertina con una vistosa svastica.

Il secondo dopoguerra, oltre alla riedizione di guide già proposte, vede il museo produrre nuovi agili supporti alla visita su nuove sezioni museali e l'intensificarsi dei cataloghi dedicati alle mostre⁴²³. A questo periodo risale la prima guida del museo più completa e

corposa, la cui seconda edizione risale al 1959, mentre la prima non è disponibile in archivio⁴²⁴; altre guide escono nel 1968, nel 1987 e nel 2005⁴²⁵. Dagli anni Sessanta diventano più comuni e diffusi i cataloghi delle mostre, mentre agli anni Settanta, come già registrato per altri materiali, risale l'attenzione al pubblico internazionale: nel 1972

⁴²¹ Il documento è conservato nel faldone BPA-13959/3.

⁴²² La guida si conserva nel faldone BPA-13961/3. La medesima guida viene riedita, chiaramente senza i simboli di regime, nel 1947 (faldone BPA-13966/3) e nel 1948/1949 (faldone BPA-13968/1).

⁴²³ Il museo propone una piccola guida nel 1955 sulla sezione della miniera appena inaugurata (faldone BPA-13975/3) e un catalogo della mostra per i 150 anni di rilevamento statale in Austria del 1956 con un inserto pubblicitario che probabilmente ha consentito di sostenere economicamente l'edizione (faldone BPA-13976/3).

⁴²⁴ *Technisches Museum Wien*, 1959. La pubblicazione si trova in archivio al faldone BPA-13979/2.

⁴²⁵ *Technisches Museum für Industrie und Gewerbe in Wien*, 1968; *Technisches Museum Wien. Rundgang durch die Sammlungen*, 1987; *Technisches Museum Wien*, 2005.

vengono editi degli estratti della guida in inglese e francese caratterizzati da testo introduttivo e mappe dei piani con maggiori attrazioni⁴²⁶.

Giornali. Il Technisches Museum si dimostra particolarmente proattivo nel proporre pubblicazioni periodiche di approfondimento fin dai primi anni di attività.

Nel difficile primo dopoguerra, la neonata istituzione e la “Libera Associazione per l’Istruzione Tecnica” iniziano a pubblicare nel 1921 un mensile illustrato di grande

formato e relativamente costoso nella produzione: «Technik und Kultur». Il nome adottato fa riferimento all’ampia discussione internazionale, avviata dalla fine del XIX secolo tra ingegneri, economisti e storici, sulla vicinanza ancora non pienamente percepita tra i settori tecnici e umanistici, simboleggiato dall’immagine della ruota dentata e la fiaccola che compare sulla copertina (fig. 96). Oltre ad approfondimenti tecnici, alle comunicazioni del museo, a recensioni di libri e ad una nutrita sezione di annunci pubblicitari, la rivista propone articoli dell’Associazione nel Museo, del Politecnico e dell’Urania di Vienna. La pubblicazione ha vita breve: a causa di problemi economici, il Ministero

interrompe la pubblicazione immediatamente dopo la nazionalizzazione del 1922, quindi in seguito al primo numero del secondo anno⁴²⁷.



fig. 96 Copertina di «Technik und Kultur» (fonte: *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 225).

⁴²⁶ La pubblicazione è disponibile in archivio nel faldone BPA-13992/2.

⁴²⁷ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 226.

Dal 1932 Ehrhard dà il via alla pubblicazione dei «Blätter für geschichte der technik», poi rinominati «Blätter für Technikgeschichte», che propongono aggiornamenti sulle attività museali, approfondimenti scientifici di vario genere e recensioni di libri⁴²⁸. A differenza dell'esperimento editoriale precedente, questa rivista ha una storia molto lunga che prosegue tutt'oggi con contenuti simili a quelli dei primi numeri, pur non avendo una periodicità ben definita.

Dal maggio 1989 alla fine del 1997 il museo propone l'agile rivista interna mensile «TMW-Nußknacker» destinata ai dipendenti e contenente articoli redatti dallo staff e da autori ospiti, ma anche commenti positivi e negativi dei visitatori, anniversari lavorativi, notizie di pensionamenti o di nuovi arrivi o cambi di lavoro, pubblicità e consigli per acquisti, viaggi e visite ad altri musei convenzionati⁴²⁹.

Infine con riapertura del museo nel 1999, il museo propone la rivista «TMW Forum» che prosegue la sua attività fino a fine 2019, quando la pandemia ne ha determinato la sospensione ancora in essere. Propone, spesso presentando numeri monotematici, articoli su vari argomenti scientifici e tecnologici, resoconti sull'attività del museo, approfondimenti sugli sponsor del museo e nei primi numeri anche un Kids corner con piccole attività scientifiche da far sperimentare ai più piccoli. Dati i contenuti proposti, la rivista sembra destinata agli *stakeholder* più coinvolti nell'attività museali, quali gli abbonati, gli amici del museo, le amministrazioni più vicine, lo staff e i membri del consiglio di amministrazione.

Dal rapido excursus proposto sembra evidente che, nell'ambito delle pubblicazioni scientifiche periodiche, il museo dimostra un'attenzione sicuramente più marcata rispetto a quella dedicata alle guide e supporti alla visita che restano molto semplici e agili per diversi decenni prima di approdare a guide più corpose.

⁴²⁸ La Biblioteca Nazionale Austriaca ne ha digitalizzato alcuni dei primi numeri (1932-1950) consultabili al seguente link: <<https://anno.onb.ac.at/cgi-content/anno-plus?aid=bgt>> (data ultima consultazione 23/09/2023).

⁴²⁹ KÖNIG, 1989, p. 74; REBERNIK, 1990, p. 54. L'archivista del museo Cornelia Schörg ha fornito alcune informazioni su queste pubblicazioni, delle quali non è stato però possibile prendere visione per via delle tante informazioni strettamente personali sui dipendenti contenute. König sostiene che, benché la rivista mirasse al miglioramento dell'ambiente lavorativo, in più di un'occasione è stata oggetto di critiche da parte dei dipendenti del museo, in quanto tacciata di diffondere informazioni non corrette o personali.



fig. 97 Vignetta sul numero 7 di novembre 1957 del «Wir vom Konsum» (fonte: archivio del museo - faldone BPA-13977/1).

Rassegna stampa e ufficio stampa.

L'analisi dei materiali d'archivio e alcuni riferimenti bibliografici testimoniano la presenza di personale addetto all'ufficio stampa già prima dell'apertura del museo: oltre a vari articoli sull'avanzamento dei lavori della sede, è attestata una campagna pubblicitaria sul quotidiano viennese «Neue Freie Presse» a gennaio 1915 volta a promuovere il ciclo di conferenze *Guerra e tecnologia*⁴³⁰, del

quale si è già avuto modo di parlare.

In occasione dell'apertura del museo, il 1 maggio 1918 vengono organizzati dei press tour e, con la fine della prima guerra mondiale, viene lanciata una campagna pubblicitaria volta a far conoscere l'istituzione al pubblico viennese, evidentemente distratto dal concomitante conflitto al momento dell'inaugurazione, e a far aumentare gli incassi di bigliettazione e gli abbonamenti, per contrastare le crescenti difficoltà economiche⁴³¹. Con l'apertura di nuove sezioni espositive e la proposta di esposizioni temporanee si intensifica la quantità di rassegna stampa raccolta dall'istituto che comprende anche diversi articoli dedicati alle attività proposte e ai traguardi raggiunti⁴³². All'ottobre 1935 risale la prima relazione stampa relativa ad una conferenza del museo conservata in archivio⁴³³, mentre è del 1936 una cartolina indirizzata ai giornalisti che promette una copia gratuita in caso di recensione del «Blätter für Geschichte der Technik» sulla

⁴³⁰ BURGER, 1991, pp. 30-32.

⁴³¹ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 205, 224.

⁴³² Degne di nota, poiché corpose e curate, le rassegne stampa del 1929 sulle due prime mostre temporanee dedicate all'idroelettrico e al carbone austriaco (faldone BPA-13947/1) e quella del 1932 sulla mostra sul giocattolo tecnico (faldone BPA-13950/1).

⁴³³ Il documento si conserva nel faldone BPA-13955/3.

commemorazione dell'ingegnere e inventore austriaco Viktor Kaplan scomparso nel 1934⁴³⁴.

Dagli anni Cinquanta la rassegna stampa si fa più corposa per via delle segnalazioni di mostre temporanee e nuove sezioni, oltre a contenere diversi articoli che intendono comunicare il fatto che il museo sia vivo e adatto ai più piccoli, in linea con gli intendimenti della direzione del periodo postbellico (*fig. 97*). Dal 1961 il museo si dota di un abbonamento ad Observer, un'agenzia di montaggio stampa viennese fondata nel 1896 e ancora operante: da questo momento la rassegna stampa si fa molto più corposa anche se più disordinata⁴³⁵. Questa scelta, concomitante con l'avvio di più intense collaborazioni con aziende e partner esterni, testimonia la volontà del museo di rendicontare agli enti con i quali coopera la ricaduta mediatica delle attività⁴³⁶. Il materiale degli anni Settanta lascia immaginare un'attività stampa intensa quanto quella del decennio precedente⁴³⁷, mentre gli anni Ottanta, probabilmente segnati dalle difficoltà economiche, vedono un ridursi del lavoro su questo fronte⁴³⁸. Con l'arrivo di Rebernik alla direzione nel 1987 viene reintrodotta nell'organigramma la figura dell'addetto stampa e pubblicità⁴³⁹ e negli anni immediatamente successivi si continua

⁴³⁴ Il materiale si trova nel faldone BPA-13956/3.

⁴³⁵ La prima rassegna stampa Observer è conservata nel faldone BPA-13981/1_2.

⁴³⁶ L'ipotesi è avvalorata dal fatto che nel materiale del 1961 si trovino documenti che mostrano un'attività di ufficio stampa ormai strutturata: un elenco degli accrediti alla conferenza stampa, un comunicato, degli inviti e un elenco di indirizzi stampa per una mostra sull'industria automobilistica finanziata dalle case di produzione, così come testimonia l'invito alla cena inaugurale organizzata da Mercedes-Benz (faldone BPA-13981/3). Al 1963 risale un programma di proiezioni di film dedicato al settore automobilistico con la collaborazione Mercedes-Benz e Shell, sul quale si trova in archivio un comunicato stampa ben strutturato e altri materiali per i giornalisti (faldone BPA-13983/3).

⁴³⁷ Oltre all'abbonamento ad Observer, si trovano diversi comunicati e tracce di rapporti con la stampa strutturati. Nel materiale del 1971 compare un organigramma del museo nel quale è indicato un addetto ai rapporti con la stampa (faldone BPA-13991/2_2). Inoltre è probabile che il museo lavori anche con uffici stampa esterni: ad esempio nel 1975 l'ufficio stampa Stuzzi viene coinvolto nell'organizzazione di una conferenza stampa (faldone BPA-13995/3).

⁴³⁸ Dal 1982 in archivio non si conserva più il raccoglitore Observer come per gli anni precedenti, inoltre un organigramma di quell'anno mostra che non viene più indicato un addetto stampa, probabilmente a causa dei tagli di personale (faldone BPA-14002/3).

⁴³⁹ Il documento è nel faldone BPA-14010/3.

ad investire su questo fronte, rafforzando ed espandendo il dipartimento comunicazione e PR, che negli anni acquisisce sempre più dipendenti⁴⁴⁰.

5.3. La storia più recente: l'avvento del digitale

Si è già avuto modo di accennare all'impatto della direzione di Peter Rebernik sul museo a partire dal 1987: nei pochi anni che lo vedono a capo dell'istituzione viennese sono molti i passi avanti compiuti verso una maggiore attenzione e strutturazione del lavoro di comunicazione e marketing. Oltre a reintrodurre nell'organigramma l'addetto stampa e pubblicità, come già detto, Rebernik preventiva anche un addetto alle sponsorizzazioni aziendali e uno dedicato alle attività di rilevamento della soddisfazione dei visitatori, crea il dipartimento mostre e pubblico con addetti che si occupano di didattica museale, eventi e mostre e implementa un team creativo che possa curare i materiali comunicativi ed espositivi⁴⁴¹. In vista della chiusura dell'istituzione e del riallestimento, dedica molta attenzione ai desiderata del pubblico e alla definizione del pubblico target, attraverso attività di somministrazione di questionari di rilevazione anagrafica e gradimento del percorso espositivo e dei servizi aggiuntivi del museo⁴⁴². Inoltre, Rebernik sottolinea la necessità di implementare piani marketing per le mostre⁴⁴³ e fa implementare un nuovo corporate design per il museo che definisce un'immagine coordinata per logo, cataloghi, brochure, manifesti, cartelli informativi, uniformi per il personale di biglietteria e sala, ecc⁴⁴⁴. Per quanto la direzione di Rebernik non sia stata lunghissima e benché i direttori successivi siano intervenuti sul lavoro di quegli anni modificando alcuni degli aspetti portati avanti (è il caso, ad esempio, del nuovo logo ed immagine coordinata), il segno

⁴⁴⁰ Proprio negli anni Novanta le riviste del museo cominciano ad inserire report delle attività del dipartimento, riportando il numero di lanci stampa e le relative uscite («Blätter für Technikgeschichte», LIII-LIV, 1991-92, p. 268; sul «TMW Forum» escono resoconti sull'attività dell'ufficio fin dal primo numero del 1999).

⁴⁴¹ In archivio si conserva un organigramma provvisorio del 1987 nel faldone BPA-14010/3 e poi quello definitivo nel faldone BPA-14012/3. Inoltre il direttore parla di come ha rivoluzionato l'organico museale in REBERNIK, 1990, p. 55-57.

⁴⁴² Di questa attività si trova traccia sia in archivio nel faldone BPA-14010/3, sia nella bibliografia (REBERNIK, 1990, p. 20-21; «Blätter für Technikgeschichte», LI-LII, 1989-90, p. 198).

⁴⁴³ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, p. 331-332.

⁴⁴⁴ REBERNIK, 1990, p. 37.

lasciato dal direttore nell'istituzione è stato certamente rilevante e ha determinato, almeno in parte, le strategie degli anni successivi.

Con la riapertura e il cambio statutario che apre il nuovo millennio, viene risistemato l'organigramma museale creando il dipartimento marketing, sponsorizzazioni ed eventi privati, voluto dalla direzione poiché la nuova natura economica dell'istituto rende necessario supportare economicamente l'istituzione, non solo garantendo un buon successo di pubblico, ma anche mantenendo vivi e costanti rapporti con aziende e *stakeholder* che supportano l'attività del museo sia finanziariamente, sia con sponsorizzazioni tecniche⁴⁴⁵. Il lavoro portato avanti dal dipartimento in questo ventennio è doviziosamente documentato sia dai dettagliati report prodotti per anno di attività e per le maggiori mostre temporanee⁴⁴⁶ sia attraverso pubblicazioni quali il «TMW Forum», i bilanci annuali, la pubblicazione annuale del Ministero della Cultura «Kulturbererichte»⁴⁴⁷ e l'edizione prodotta in occasione dei cent'anni del museo⁴⁴⁸.

Ciò che emerge da queste fonti, in linea con quanto auspicato da Rebernik, è che l'obiettivo principale del nuovo dipartimento è soprattutto quello della conoscenza e definizione dei pubblici target⁴⁴⁹ per implementare strategie di promozione, comunicazione e *fundraising* che tengano conto del posizionamento attuale dell'organizzazione e per immaginare quale sviluppo futuro si auspica per l'istituzione⁴⁵⁰. Così il marketing diviene funzione olistica integrata con le altre aree d'attività museale, volta non solo a implementare strategie promozionali che migliorino

⁴⁴⁵ Christine Lixl, nell'intervista della quale si avrà modo di parlare più avanti, ha spiegato che con il cambio di statuto viene implementato il dipartimento marketing, *development* e *sponsoring*, del quale nel 2001 diviene responsabile. Il dipartimento conta in quel momento due aree: marketing – con in forza cinque dipendenti e che si occupa di pubblicità, attività di promozione turistica e del rilancio del sito internet – e pubbliche relazioni, con all'attivo due risorse. Con il tempo il settore cresce e nel 2011 il settore marketing e cooperazione include anche sponsorizzazioni, eventi e bookshop, mentre quello PR annette anche l'ufficio stampa e i rapporti con gli *stakeholder*.

⁴⁴⁶ I report del dipartimento sono particolarmente dettagliati in modo da poter fungere da documentazione di rendicontazione per sponsor e partner.

⁴⁴⁷ La pubblicazione è disponibile online: <<https://www.bmkoes.gv.at/Service/Publikationen/Kunst-und-Kultur/kunst-und-kulturberichte.html>> (data ultima consultazione: 23/09/2023).

⁴⁴⁸ LIXL, TRAGNER, 2009, p. 406-409.

⁴⁴⁹ In particolare vengono portate avanti analisi socio-anagrafiche, studi dell'immagine pubblica del museo e analisi delle motivazioni di visita per comprendere la collocazione del museo nel contesto di mercato nazionale e internazionale.

⁴⁵⁰ «Kulturbererichte», 2001, p. 101.



fig. 98 Home page del sito <www.technischesmuseum.at> del 2003 (fonte: <www.web.archive.org>).

il posizionamento del museo nel mercato e consolidino un'immagine positiva dell'istituzione⁴⁵¹, ma anche a orientare le scelte – basandosi sui dati relativi al pubblico – in merito alla programmazione delle attività e ai rapporti con gli *stakeholder* del territorio, rappresentati in primis dalle scuole⁴⁵² e dai sostenitori nuovi e di vecchia data. Emerge, inoltre, negli anni più recenti la volontà del dipartimento di farsi promotore della possibilità di co-progettare con il pubblico, al quale si vuole attribuire non più il ruolo di passivo fruitore ma di parte coinvolta nella progettazione dei servizi⁴⁵³.

La prima diffusione delle tecnologie digitali e di internet coincide con il periodo di chiusura del museo e purtroppo non si conosce la data precisa nella quale viene lanciato il sito internet e il servizio di newsletter. Sicuramente però è a maggio 2003 che diventa

⁴⁵¹ L'istituzione si dimostra consapevole del fatto di operare in un mercato competitivo, non solo per quanto riguarda l'attrazione del pubblico, quando soprattutto nella capacità di risultare autorevoli e influenti, in modo da garantirsi il sostegno economico pubblico e privato che è fondamentale per la sussistenza dell'istituto (*100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 407-408).

⁴⁵² Interessante segnalare il fatto che il dipartimento nell'autunno 2004 lanci il programma di fidelizzazione per le scuole *Museum x School*. Per la prima volta in Austria alle scuole viene offerta la possibilità di diventare una scuola membro di un museo e quindi di accedere più volte alle collezioni, pagando la quota annuale di €0,90 per studente («Kulturbereicherichte», 2004, p. 94).

⁴⁵³ *100 Jahre Technisches Museum Wien*, 2009, pp. 407-408.

fruibile l'attuale dominio <www.technischesmuseum.at> (fig. 98), benché è certo che anche nel periodo precedente il museo avesse un sito sul dominio <www.tmw.at> del quale però non si è trovata alcuna informazione. Il nuovo sito web propone informazioni aggiornate su eventi e mostre temporanee, nonché il promemoria degli eventi, la funzione "invia ad un amico" e il catalogo online della biblioteca. I contenuti costantemente aggiornati e ampliati delle aree tematiche offrono agli utenti numerose possibilità di approfondimento. Per promuovere il servizio di newsletter, di cui non si conosce la data d'implementazione, nel 2003 viene lanciato un concorso riservato a coloro che si iscrivono alla nuova newsletter che hanno la possibilità di vincere abbonamenti annuali e biglietti promozionali.

Il centenario del museo nel 2009 viene celebrato con una mostra speciale, un programma di eventi collaterali di 100 giorni e un'apertura continuativa di 100 ore: 100.000 visitatori visitano il museo nei 100 giorni di celebrazione, di cui 13.000 nell'apertura di 100 ore. Per l'occasione vengono lanciati due siti dedicati all'anniversario e al fondatore⁴⁵⁴ e viene proposta una speciale promozione per i biglietti annuali scontati del 50% che ottiene un ottimo riscontro di pubblico⁴⁵⁵.

Nel 2011 viene ulteriormente rinnovato il sito internet del museo per arricchirne i contenuti e renderlo al passo con le tecnologie del momento. Il nuovo sito prevede la possibilità raccogliere gli oggetti preferiti in una watch list e di visualizzarli sulla mappa del museo, vengono implementate le possibilità di condivisione social e viene proposto il nuovo strumento interattivo di gamification della visita "puzzle rally" che consente attraverso domande e compiti da svolgere di rendere la visita un'esperienza speciale, scegliendo i livelli di difficoltà e le aree espositive d'interesse. Il rinnovamento porta ad un buon incremento delle visite del sito che registra un +10% nel 2013⁴⁵⁶. Il 2011 è l'anno nel quale il museo sbarca nel mondo social aprendo la sua pagina Facebook, alla quale seguirà quella Instagram, Twitter (oggi X) e YouTube.

⁴⁵⁴ Si tratta dei domini <www.100jahretmw.at> e <www.wilhelm-exner.at> ora non più attivi.

⁴⁵⁵ Hanno approfittato dell'iniziativa complessivamente 1.847 persone, con un incremento notevole rispetto ai 134 abbonamenti annuali venduti nello stesso periodo dell'anno precedente («Kulturbererichte», 2009, p. 81).

⁴⁵⁶ «TMW Forum», IV, 2011, p. 20.

Nell'ultimo decennio il museo ha voluto puntare, tra gli altri, allo sviluppo del pubblico turistico, in special modo quello di prossimità: difatti dal 2015 il museo propone campagne pubblicitarie stradali, non solo nel territorio viennese, ma anche nei centri urbani vicini alla città⁴⁵⁷ e dal 2018 ha avviato un'intensa collaborazione con le maggiori piattaforme di biglietteria internazionali online che risultano efficaci per il pubblico turistico nazionale e internazionale.

Dopo diversi anni di successi e pubblico in crescita, la pandemia ha posto una complessa sfida allo staff del museo, ovvero rimanere rilevanti e utili durante un periodo molto difficile. Il sito web TMW è stato completamente riprogettato nel periodo del primo lockdown per offrire un'esperienza ancora più user-friendly, numerose nuove funzionalità e contenuti speciali per consentire di mantenere il rapporto con il pubblico. Inoltre, viene lanciata la piattaforma Maker* next genLAB⁴⁵⁸ che propone tante semplici attività tecnico-scientifiche da fare a casa, viene aperto un canale YouTube, intensificata l'attività sui social e organizzati eventi online (workshop, lezioni, esperimenti) per tutti i maggiori gruppi target. In alcuni casi i servizi sperimentati sono stati resi permanenti nell'offerta culturale una volta terminata la fase pandemica, ad esempio i programmi formativi per i docenti effettuati online hanno reso la partecipazione molto più semplice per chi non abita a Vienna⁴⁵⁹.

⁴⁵⁷ «Kulturbererichte», 2015, p. 127.

⁴⁵⁸ Il sito è raggiungibile al dominio <nextgenlab.tmw.at> (data ultima consultazione: 27/09/2023).

⁴⁵⁹ «Kulturbererichte», 2020, p. 137; intervista a Christine Lixl.

5.4. La strategia attuale

Le informazioni sulla situazione attuale del museo sono tratte dall'intervista a Christine Lixl⁴⁶⁰, che lavora con ruoli apicali nel dipartimento marketing, PR e collaborazioni del museo da oltre vent'anni, e dall'analisi dei materiali comunicativi online e offline del museo. Il dipartimento è cresciuto molto da quando è stato ufficialmente costituito non solo per l'aumento degli addetti ma anche perché ha assorbito altre funzioni, quali il bookshop, gli eventi, il noleggio spazi per eventi e le PR, che per diversi anni sono state un gruppo a parte⁴⁶¹.

Il dipartimento lavora a stretto contatto con la direzione che fornisce le linee guida annuali dell'istituzione che impattano sulla strategia di comunicazione e marketing e sulla definizione del budget da allocare sui vari progetti. Un aspetto fondamentale è l'identificazione del calendario delle attività: solitamente il museo propone due o anche tre grandi mostre all'anno, alle quali si affiancano molteplici eventi collaterali. Per le

⁴⁶⁰ Il 21 luglio 2023 si è intervistato online Christine Lixl, dal 2001 Direttrice del dipartimento marketing, PR e collaborazioni del museo e oggi Vice-responsabile. Si desidera ringraziarla per l'estrema gentilezza e disponibilità, non solo nel fornire materiali durante la missione di ricerca, ma anche in seguito nel supportare l'attività di ricerca. I contenuti dell'intervista sono stati utilizzati per redigere il seguente capitolo e si è scelto di non riportare l'intera trascrizione dell'intervista in appendice. Si riporta però di seguito la traduzione in italiano delle domande sottoposte:

- In che modo è cambiato negli anni l'approccio del museo alla comunicazione e al marketing?
- In che modo vengono individuate e sviluppate le linee programmatiche? Come vengono selezionati canali e strumenti?
- Qual è l'organizzazione del dipartimento? In che modo si sono evolute nel tempo le risorse economiche e umane?
- Il numero di addetti è rimasto costante negli ultimi anni? Vi siete mai appoggiati ad agenzie esterne in contingenze particolari?
- In che modo vengono scelte le linee comunicative e selezionate le novità maggiormente "notiziabili"?
- L'attività di marketing e comunicazione è principalmente rivolta al pubblico delle attività museali o vengono portate avanti anche strategie rivolte agli *stakeholder*?
- Il dipartimento lavora in sinergia con altri enti, musei ed istituzioni? So della connessione con il Deutsches Museum, mentre il museo è in contatto con il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano?
- Quali tipologie di strumenti e canali adotta il dipartimento e in che modo si sono modificati nel tempo?
- Quali sono le linee di sviluppo attuali del museo e gli asset strategici?
- Il museo si è distinto fin dall'apertura per la volontà di mettersi a servizio del pubblico. Che tipo di rapporto con il pubblico è stato sviluppato dal museo?
- La pandemia ha rappresentato un momento drammatico ma anche estremamente creativo per tutto il comparto museale. Quali strategie e attività sono state portate avanti e con quali obiettivi?
- Quale futuro auspica per l'istituzione?

⁴⁶¹ Attualmente la responsabile d'area è Carolina Wolfgang, mentre Christine Lixl è la vice. Il dipartimento ha poi in forza un addetto ai social, uno alla pubblicità e promozione turistica, due che si occupano di PR e ufficio stampa, un manager e due operativi part-time per gli eventi, una risorsa per le membership e il *fundraising*, due addetti per le sponsorizzazioni aziendali e due risorse per la comunicazione digitale e il sito. Il dipartimento conta quindi quattordici addetti, ben di più degli iniziali otto dei primi anni Duemila.

mostre il museo lavora solitamente con un'agenzia pubblicitaria e una di media planning e vengono spesso siglati accordi di media partnership con testate online, riviste e quotidiani per amplificare la copertura mediatica: emerge quindi un media plan complesso, al quale lavorano non solo gli addetti del museo ma anche diversi attori esterni. Per gli eventi collaterali quali laboratori, visite guidate e workshop è direttamente il dipartimento ad occuparsi della comunicazione e promozione per fare in modo che tutte le proposte trovino un'*audience* adatta. Per agevolare il coordinamento costante soprattutto in merito agli eventi collaterali, ogni settimana il dipartimento si riunisce con la direttrice per definire i contenuti della settimana da veicolare attraverso i vari canali, adottando un registro adatto al contesto nel quale viene proposto.

Nel tempo gli strumenti comunicativi sono cambiati molto di più di quanto non sia successo con l'obiettivo finale dell'istituzione che continua da più di un secolo a mirare alla divulgazione della scienza e della tecnologia a fasce sempre più ampie di pubblico, attraverso la conservazione ed esposizione del patrimonio. Benché il fine ultimo sia rimasto immutato si sono modificate modalità e sensibilità: l'istituzione è molto più aperta al dialogo e alla partecipazione, così come è maggiormente sensibile a tematiche quali la sostenibilità, le politiche di genere e la promozione dell'innovazione e della cooperazione internazionale, delle quali il marketing e la comunicazione devono tenere conto nella propria programmazione.

Ufficio stampa e PR. Come già argomentato, l'attività di ufficio stampa è sicuramente tra quelle implementate prima dal museo nei settori analizzati. Per quanto alterna, la presenza di una risorsa addetta alla gestione dei rapporti con la stampa è difatti presente fin dagli anni di progettazione dell'istituzione. Anche l'attività di cura dei rapporti con gli *stakeholder* è risultata fondamentale durante l'intera vita dell'istituzione, in quanto è proprio l'appoggio pubblico e privato che ha portato alla fondazione dell'istituto al prosieguo delle sue attività. Attualmente la funzione prevede due risorse che si occupano di far ottenere un'ampia copertura stampa alle proposte del museo e di garantire l'appoggio istituzionale e del mondo produttivo, orientando l'immagine pubblica dell'istituzione come organizzazione accessibile da parte di un pubblico sempre più ampio e sensibile alle tematiche socio-ambientali di attualità.

Social media. L'attività social del museo non risulta essere estremamente precoce: l'apertura della pagina Facebook del museo risale al 2011, quella Instagram viene creata nel 2015, il profilo Twitter (oggi X) risale al 2017, mentre lo sbarco su YouTube segue la prima fase di lockdown nel 2020, non si conosce la data di apertura della LinkedIn che non risulta però utilizzata per attività di posting. Da quanto emerge dai resoconti annuali, dal 2017 il dipartimento decide di investire maggiormente sui social promuovendo concorsi a premi per i *follower*, attività speciali come le Instawalk (che portano ad un aumento del seguito su Instagram di ben il 50%), proponendo non solo contenuti organici ma garantendo anche copertura pubblicitaria, creando profili e pagine ad hoc per le maggiori mostre⁴⁶² e instaurando collaborazioni con influencer, che contribuiscono ad aumentare notevolmente la visibilità dei contenuti. I contenuti proposti dalle pagine Facebook e Instagram sono spesso i medesimi e propongono aggiornamenti sulle attività del museo, piccoli concorsi social, video di approfondimento di sezioni o dedicati alla storia degli oggetti conservati, promozioni speciali, segnalazioni di visita da parte di autorità o vip o di ricorrenze e anniversari. Nonostante sia evidente che il canale social sia ben presidiato, i risultati riscontrabili in termini di *follower* e interazioni sono abbastanza modesti⁴⁶³. I contenuti proposti andrebbero forse rivisti in un'ottica meno autoreferenziale e più volta alla creazione di contenuti rilevanti per la propria *fanbase* e all'instaurazione di un aperto dialogo con l'utenza. Benché i profili propongano abbastanza frequentemente contenuti video professionali che sicuramente richiedono risorse, si delinea un panorama di investimenti social piuttosto limitato, mentre maggiori energie vengono profuse nella parte pubblicitaria offline e online e di ufficio stampa.

⁴⁶² Si tratta di una pratica che è stata perseguita da tante organizzazioni durante la prima fase di diffusione degli strumenti social, mentre attualmente non viene più portata avanti diffusamente in quanto attualmente i contenuti organici delle pagine hanno una visibilità ridotta che rende poco efficace l'apertura di pagine specifiche per eventi temporanei. Risulta molto più funzionale utilizzare pagine già consolidate, comunicando di volta in volta agli eventi in programma.

⁴⁶³ I *follower* Facebook che nel 2020 erano 13.500 oggi sono 14.000, quelli di Instagram nel 2020 erano 4.000 oggi sono 5.900: si delinea per i due maggiori social un panorama a crescita molto contenuta, nonostante i maggiori investimenti della fase pandemica. Twitter (oggi X), che viene usato solo dall'ufficio stampa per informare un pubblico estremamente profilato, conta oggi solo 380 *follower*. YouTube invece, lanciato durante il periodo delle prime chiusure per la pandemia, conta solo 170 iscritti e totalizza 26.000 visualizzazioni. I numeri segnano una distanza siderale dal Deutsches Museum che conta più seguaci su tutte le piattaforme e in particolare su YouTube ha più di 31.000 iscritti e 10 miliardi di visualizzazioni. I dati riportati fanno riferimento al settembre 2023.

Sito internet. Il sito internet del museo risulta ben strutturato e ricco di contenuti di approfondimento dedicati al pubblico generalista e specializzato. Oltre a proporre le informazioni per la visita, la possibilità di comprare online il biglietto, il calendario completo delle attività collaterali e svariati approfondimenti su tematiche di attualità pensati per i diversi pubblici, il museo ha da anni investito sulla volontà di rendere accessibile da remoto il proprio catalogo delle collezioni, in quanto solo il 10% del patrimonio è esposto e fruibile; quindi sono state caricate online migliaia di schede correlate da fotografie professionali, richiamabili da una stringa di ricerca. Inoltre, il museo si distingue per essere una delle pochissime realtà espositive ad aver digitalizzato una porzione considerevole dei propri archivi che sono esplorabili sia per categorie d'archiviazione sia attraverso la ricerca libera. Accanto al sito principale il museo ha poi lanciato delle piattaforme correlate, come il sito Maker* next genLAB lanciato durante la pandemia, e un'app che propone informazioni utili per la visita, l'audioguida, contenuti geolocalizzati, l'elenco degli eventi del giorno, la possibilità di "salvare" gli oggetti in mostra per preparare la visita e molto altro. Non si conosce la data esatta dell'implementazione dell'app TMW ToGo ma sicuramente la versione attualmente disponibile è aggiornata e performante.

SEO e SEM. Il museo è attivo dal 2017 con campagne di digital marketing sia su Google Ads sia su Meta Ads finalizzate all'acquisto dei biglietti online, con strategie di retargeting, lookalike e geotargeting. Inoltre investe in banner online e publireazionali su siti partner. Si tratta di attività concepite soprattutto in ottica di conversione e, in misura minore, in un quadro più ampio di rafforzamento della brand image.

Il dipartimento ha inoltre portato avanti un grande lavoro di ottimizzazione SEO dei contenuti che ha portato il sito ad indicizzarsi in maniera efficace per le keyword di maggiore interesse. Uno degli obiettivi dichiarati dal dipartimento per i prossimi anni è di creare una sinergia costruttiva e strategica tra i risultati ottenuti in organico e quelli promossi attraverso investimenti pubblicitari online. Anche nel caso viennese non risulta sfruttata l'occasione offerta da Google Ad Grants che potrebbe aiutare il museo a diminuire la quota di ingressi acquistati sulle piattaforme di biglietteria online che richiedono alte fee per il servizio.

Google My Business. Il museo ha rivendicato la propria scheda sul servizio di directory geolocalizzato. La pagina ha numerose recensioni (quasi 12.000, con giudizi molto positivi, ma non vengono fornite risposte alle recensioni, neanche alle poche negative), risulta completa di tutte le informazioni di visita e collegata con la pagina Wikipedia, ma non è sfruttata appieno per la funzione degli aggiornamenti: gli ultimi non sono recenti e si tratta soprattutto di segnalazioni di chiusure e riaperture del periodo segnato dal coronavirus.



fig. 99 Campagna di guerrilla marketing per la mostra *Space* ospitata dal museo da ottobre 2013 a gennaio 2015 (fonte: documentazione fornita dal dipartimento marketing del museo).

si riporta qualche esempio (*fig. 99-101*). Per la promozione delle maggiori mostre e per l'inaugurazione di nuove sezioni permanenti il dipartimento preventiva solitamente affissioni stradali e sui mezzi pubblici di vario formato, schermi luminosi e proiezioni nelle vie maggiormente frequentate, distribuzione in diversi punti della città di volantini, di coupon sconto e delle card promozionali

Pubblicità offline. Insieme all'attività di ufficio stampa, quella relativa alle campagne pubblicitarie stradali e su testata è sicuramente tra le attività implementate dal museo fin dalla costituzione. La ricca documentazione del dipartimento relativa agli ultimi anni di attività documenta per anno e per mostra le azioni pubblicitarie previste, proponendo anche una ricca documentazione fotografica della quale



fig. 100 Affissione pubblicitaria per la sezione permanente sulla mobilità *Da A a B* inaugurata il 27 novembre 2014 (fonte: documentazione fornita dal dipartimento marketing del museo).



fig. 101 Affissione pubblicitaria per la mostra *WOOW! Special effects* ospitata dal museo da ottobre 2019 a novembre 2020 (fonte: documentazione fornita dal dipartimento marketing del museo).

snipcard⁴⁶⁴, pubblicità su riviste e quotidiani, che a volte propongono anche coupon sconto, e materiale comunicativo/informativo per l'esterno e l'interno della sede. In alcuni casi sono state previste semplici ma divertenti soluzioni di guerriglia marketing (*fig. 99*) e la partecipazione ad eventi cittadini di grande richiamo (es. Vienna Design Week) con stand informativi. Non si ravvisano, invece, investimenti in spot pubblicitari televisivi. Come dichiarato dalla

vice-direttrice del dipartimento, per le mostre più importanti, soprattutto per quelle maggiormente sostenute da sponsor che chiaramente determinano un budget pubblicitario più ampio, le campagne vengono prodotte in collaborazione con agenzie pubblicitarie che garantiscono un approccio fresco e creativo. Questo ha fatto sì che il museo abbia ottenuto per diverse campagne pubblicitarie premi e riconoscimenti nazionali e internazionali per la qualità e l'efficacia di quanto proposto⁴⁶⁵.

Newsletter e notiziario cartaceo. Il museo propone tre differenti newsletter: una generale – concentrata sugli aggiornamenti e novità, sul programma di eventi e sullo stimolo alla conversione –, una dedicata agli insegnanti per informare sull'offerta educativa, e dal 2017 una che si rivolge agli operatori turistici, che vanno aggiornati sulle attività museali in modo che possano riferire informazioni corrette alla propria utenza.

⁴⁶⁴ Si tratta di un circuito pubblicitario diffuso a Vienna e Graz che propone delle bacheche che espongono delle colorate card dedicate pensate per incuriosire i passanti e proporre promozioni speciali (es. compra un biglietto e ne ottieni uno gratis), in un'ottica di inbound marketing.

⁴⁶⁵ In particolare il museo ha ricevuto riconoscimenti da Golden Drum Award dell'International Advertising Festival di Portoroz, Creativ Club Austria, Media Award, Vamp Award, Gewista Out of Home-Award, EFFIE Award e Staatspreis Werbung.

Come già accennato, la rivista «TMW Forum» non è più stata ripresa dopo l'interruzione dettata dalla pandemia, ma il museo continua ad aggiornare la TMW zine online che propone, con un'organizzazione che ricorda un blog, approfondimenti tematici d'attualità.

Podcast. Dal 2017 al 2019 il museo ha prodotto il podcast Stadtgespräche, disponibile su Spotify, con episodi dedicati sia ad approfondire alcune mostre (in particolare *Die Zukunft der Stadt*, *ON/OFF* e *Arbeit&Produktion*) sia a tematiche di attualità, attraverso interviste a professori, ricercatori ed esperti. L'attività sembra molto interessante e sarebbe secondo chi scrive da riprendere, dato il successo di questa forma di intrattenimento negli ultimi anni.

Fundraising e sponsorizzazioni. Il museo si basa fin dalla sua istituzione sul sostegno economico privato alle sue attività. Grazie anche alle tematiche trattate estremamente connesse con il mondo produttivo, il museo gode infatti di sponsorizzazioni economiche, media e tecniche, sia continuative sia in relazione a specifici eventi e mostre. Il materiale di report del dipartimento dà un'ampia e dettagliata visione della grande varietà di aziende che sostengono l'attività museale.

Inoltre, fin dall'apertura il museo ha dato la possibilità ai visitatori più affezionati di supportare l'organizzazione sottoscrivendo dei pass annuali che permettono visite ricorrenti. Considerando che circa l'80% dei visitatori è austriaco, questa formula consente al museo di avere un'entrata più sostanziosa del singolo biglietto e di incentivare l'affezione del pubblico all'istituto.

Eventi e customer care. Il dipartimento si occupa anche dell'organizzazione dei tanti eventi collaterali del museo che si rivolgono a diverse tipologie di pubblico: si tratta di convegni, laboratori aperti, lezioni con esperti, giornate tematiche, concerti, festival, giornate gratuite come quelle in collaborazione con la Lotteria austriaca, le notti al museo, le Instawalk con blogger e influencer e le attività di sensibilizzazione fuori dal museo, come quelle organizzate online e il road-lab, ovvero un pullman elettronico che gira le scuole austriache proponendo attività. Il fitto calendario di proposte e la varietà delle stesse testimonia che il settore è ben presidiato e implementato dal museo.

Già a partire dagli anni Settanta su spinta statale e poi con il cambio di statuto del nuovo millennio, il museo ha puntato molto sulla conoscenza del proprio pubblico e sull'analisi della *customer satisfaction*. Il dipartimento continua ad avere collaborazioni con gli enti preposti federali nelle attività di analisi anagrafiche e di gradimento delle proprie proposte. Dall'intervista con la vice-responsabile emerge che il rapporto con il pubblico oggi è molto più alla pari, basato sulla partecipazione e lo scambio, mentre fino a qualche decennio fa il museo aveva una posizione di maggiore distacco e di comunicazione *top-down*. L'istituzione fatica ancora a raggiungere determinati pubblici, come ad esempio i migranti e le persone che percepiscono una barriera culturale che ne impedisce la frequentazione, ma il dipartimento sta lavorando a strategie che permettano a tutti di sentirsi a proprio agio in museo.

5.5. *Discussione*

Il Technisches Museum nasce a inizio Novecento con il sostegno del mondo produttivo e istituzionale che esprime la chiara finalità di propagandare la potenza tecnologica austriaca e la necessità di formare la classe lavoratrice. L'istituzione affonda le radici nel milieu culturale della ricca borghesia industriale, intrisa di cieca fiducia positivista nelle *magnifiche sorti e progressive*, che con una certa dose d'interessato buonismo dà vita ad un "luogo contemporaneo per l'educazione popolare" che propone modalità espositive aggiornate, una precoce attenzione didattica e un fitto calendario di attività collaterali come conferenze, proiezioni, ma anche un corso per radioamatori e mostre temporanee, sull'esempio della vicina istituzione monacense. Il museo si dota, come nel caso tedesco, di un edificio dalla foggia tradizionale e conservatrice, ma moderno e aggiornato nei materiali e nelle tecnologie impiegate, connubio che ritorna anche nelle pratiche di protomarketing, promozione e comunicazione: avveniristiche strategie ammantate di un'aria familiare e rassicurante, come quella ravvisabile nella grafica dei poster e dei materiali comunicativi, vicina ai gusti dominanti del momento e apparentabile alle proposte classicamente pubblicitarie coeve. Uno stile comunicativo che pone l'istituzione in una posizione di più spiccato aggiornamento e modernità

rispetto all'esempio monacense che adotta uno stemma araldico come logotipo e tende ad attardarsi in formule comunicative passatiste.

Nelle fasi di progettazione e nei primi anni d'apertura, il comitato costitutivo implementa un'attività di *fundraising* strutturata – creando un gruppo di lavoro per la raccolta fondi rivolta agli industriali e all'intelligenza borghese –, promuove rapporti attivi con la stampa, stipula convenzioni commerciali con aziende partner, propone



fig. 102 Locandina della conferenza fotografica *Dall'armatura del cavaliere alle tute in amianto: la corretta sicurezza sul lavoro* del Prof. Ferdinand Schaffer di domenica 15 novembre 1953 alle ore 10, guazzo su carta, non firmato (fonte: archivio del museo - BPA-014705-06).

campagne pubblicitarie stradali, sui mezzi pubblici e sulle testate, stringe partnership per la partecipazione a eventi o per organizzare nuove proposte in collaborazione con altri enti: l'istituto quindi implementa precoci strategie di comunicazione e marketing già avanzate, probabilmente grazie alla vicinanza con l'ambito aziendale e produttivo.

Dopo la fase drammatica dell'occupazione nazista, che però non ha ripercussioni paragonabili a quelle subite dal museo tedesco, il

dopoguerra dà slancio al museo che diviene strumento politico filoatlantista, in piena guerra fredda, per proporre contenuti che intendono propagandare l'influsso benefico della tecnologia nella vita di tutti i giorni, anche su aspetti dei quali si ignoravano ancora gli effetti deleteri (*fig. 102*). L'istituzione mostra, come altre istituzioni simili nello stesso periodo, un'accresciuta attenzione per i più piccoli e per i pubblici prima esclusi (es. non vedenti), per l'analisi del pubblico, per la *customer satisfaction* e l'*audience development*.

Dopo la coda della fase di crescita negli anni Sessanta, i due decenni successivi sono segnati da una stagnazione. La direzione di Rebernik di fine anni Ottanta e la successiva chiusura per lavori strutturali e riammodernamento dell'esposizione, preparano alla rinascita del nuovo millennio, segnato dalla modifica di natura giuridica, dai successi di pubblico e dall'implementazione del dipartimento marketing, PR e collaborazioni.

Il museo è oggi dotato di un dipartimento ben strutturato e dotato di adeguato personale che porta avanti strategie studiate e coerenti con gli obiettivi ed è guidato da una solida e pervasiva sensibilità per le tematiche contemporanee. Gli addetti sono guidati da un approccio olistico al marketing che mira, partendo dai dati di analisi del pubblico, ad influire su tutte le funzioni museali e a coinvolgere il pubblico nella co-progettazione dei servizi. Per quanto l'azione degli ultimi decenni non risulti pienamente efficace in tutti gli ambiti, né particolarmente precoce nell'approccio al digitale, come dimostrato dal caso dei social, testimonia comunque la volontà dell'organizzazione, dopo più di cent'anni di attività, di sperimentare strategie nuove e insolite, come per le attività di guerrilla marketing e il podcast, riuscendo a rimanere ancora attrattivo e rilevante per il proprio pubblico e in grado di convogliare su di sé consistenti finanziamenti privati. Una maggiore cura nei confronti degli aspetti relazionali con il pubblico (emblematico il caso delle mancate risposte alle recensioni su Google my Business), una maggiore reattività nei confronti di strumenti impattanti e gratuiti come il programma Google Ad Grants e maggiori investimenti in format già sperimentati ma non perseguiti come quello dei podcast, porterebbero certamente l'istituzione all'eccellenza nella propria azione promozionale e comunicativa.



fig. 103 Guido Ucelli e Carla Tosi negli anni Venti (fonte: archivio del museo, disponibile online).

6. Il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano

6.1. La storia del museo

Guido Ucelli di Nemi⁴⁶⁶ (fig. 103), ideatore e fondatore del Museo Nazionale della

⁴⁶⁶ Guido Ucelli di Nemi (Piacenza, 25 agosto 1885 - Milano, 23 agosto 1964) è un ingegnere, industriale e mecenate, al quale di recente è stata dedicata una dovuta monografia (*Guido Ucelli di Nemi*, 2011) dalla quale sono tratte le informazioni per questo profilo biografico. Dopo gli studi, entra giovanissimo nella Riva, maggior produttore italiano di turbine idrauliche, dove assume presto ruoli dirigenziali. Nel 1912 conosce Carla Tosi, figlia dell'industriale Franco Tosi, e nel 1914 si sposano, nonostante l'opposizione della famiglia della giovane ereditiera, dando vita ad una solida unione che porterà cinque figli e un'intensa vita di cultura, rapporti sociali e impegno per il prossimo. L'"imprenditore umanista" si dimostra votato alla filantropia, alla promozione della formazione tecnica e alla creazione a Milano di un museo dedicato alla scienza e alla tecnologia, progetto maturato negli anni della formazione al Politecnico e perseguito con strenua caparbietà e dedizione per tutta la vita. Tra il 1928 e il 1932 si distingue per il recupero, con il supporto operativo della Riva, delle navi romane nel lago di Nemi, che gli vale il titolo nobiliare e il predicato "di Nemi" decretato *motu proprio* dal re Vittorio Emanuele III nel 1942. Nel 1931 viene nominato Cavaliere del Lavoro nel periodo di maggior sviluppo della Riva, dove implementa un'avveniristica sala prove che sarà d'esempio per il museo. Dopo una fase di cauto apprezzamento, Ucelli matura un sempre più aperto dissenso nei confronti del regime fascista che dapprima lo taccia di "esterofilia inammissibile e antitalica" e poi lo reclude con la moglie Carla Tosi nel carcere di San Vittore nel 1944 per la militanza nelle brigate Fiamme Verdi e per aver agevolato la fuga di alcune famiglie ebrei. Gli anni del dopoguerra sono quelli dei riconoscimenti pubblici: dal 1952 è vicepresidente e poi presidente della Federazione nazionale dei Cavalieri del Lavoro, dove si prodiga per l'avvicinamento dei giovani all'industria, nel 1953 riceve l'Ambrogino d'oro, nel 1954 viene nominato Grande ufficiale dell'Ordine al Merito della Repubblica Italiana e nel 1964 gli conferiscono la medaglia d'oro per il XII Premio Bruno Rezzara. Rappresenta l'Italia in tanti congressi e convegni in tutto il mondo ed effettua diversi viaggi per studiare altre istituzioni museali e nel 1955 viene nominato membro del consiglio di amministrazione del Deutsches Museum di Monaco, due anni dopo l'inaugurazione del museo milanese al quale si è dedicato per tutta la vita. Ucelli, inoltre, presiede la Commissione Provinciale delle Bellezze Naturali di Milano, è membro del comitato ICOM-UNESCO per i musei, della consulta artistica della Fabbrica del Duomo e socio del Rotary di Milano.

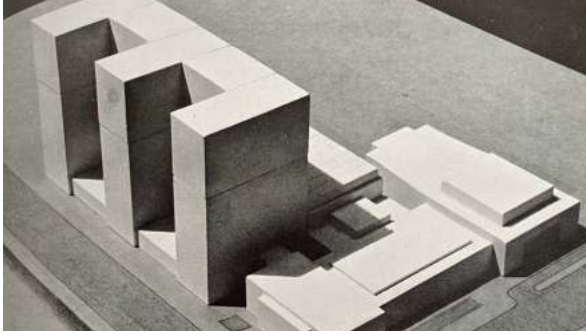


fig. 104 Griffini, Mauro, Portaluppi, Sacchi, Ucelli, *Schema di progetto per una istituzione politecnica*, 1936 (fonte: Archivio del museo - Storia istituzionale e organi di gestione - Documenti d'istituzione - 1 Raccolta di pubblicazioni sul museo).

Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano attende svariati decenni di studio⁴⁶⁷ e progetti prima dell'inaugurazione negli ambienti dell'ex Convento degli olivetani di San Vittore al Corpo⁴⁶⁸ il 15 febbraio 1953⁴⁶⁹, con una grande mostra

⁴⁶⁷ Ucelli è ispirato dagli esempi di Giuseppe De Cristoforis e Giorgio Jan, fondatori del Museo di Storia Naturale di Milano aperto nel 1838, e del senatore Giuseppe De Vincenzi, commissario all'Expo di Londra del 1862 e ideatore del fallito Regio Museo Industriale Italiano di Torino. Visita l'Esposizione Internazionale del Sempione del 1906 e nel 1908 assiste ad un discorso del Prof. Giuseppe Belluzzo sulla necessità di istituire un museo industriale. Chiari esempi sono poi – oltre ai più antichi Conservatorie des Art et Métiers e Science Museum di Londra – il Deutsches Museum di Monaco, istituito nel 1903, e il Museum of Science and Industry di Chicago, fondato nel 1933 (Guido Ucelli, *Una iniziativa nazionale. Il museo della tecnica*, in «Realtà», 24 ottobre 1946, fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954; *5 anni del museo*, 1958, pp. 12-21, 41-50; CURTI, 2000, pp. 21-33).

⁴⁶⁸ Dall'istituzione di una Commissione per la creazione del Museo delle arti e delle industrie da parte del Comune di Milano nel 1930 si valutano svariate possibili sedi: il campo di aviazione di Taliedo, il Palazzo della Permanente, diverse aree a San Siro, Musocco e Zara, la Villa Reale di Monza, lo scalo di Porta Sempione, Palazzo Bocconi, Palazzo Clerici, la Ca' Granda, la caserma Garibaldi, ecc. Nel 1932 si istituisce un ufficio provvisorio al Castello Sforzesco, mentre nel 1933 la scelta sembra ricadere su alcuni edifici del Politecnico di Milano in Piazza Cavour. Nel 1936 Ucelli, Griffini, Sacchi, Portaluppi e Mauro presentano uno *Schema di progetto per una istituzione politecnica* (fig. 104) da collocarsi in Città Studi, dai toni sintetici, moderni e filogovernativi che sintetizza scopi e mezzi, considerando l'istituzione collegata con il Politecnico. Il progetto comprende Vestibolo, Atrio delle Glorie Scientifico-tecniche Italiane, Galleria delle Grandi Macchine, Auditorium e Edificio delle Dimostrazioni e delle Raccolte, ma per problemi finanziari non verrà perseguito. Nel 1942 il Comune delibera l'assegnazione di un'area di 50.000 metri quadri nell'ex Fiera Campionaria in zona Sempione, ma la guerra mette a tacere anche questo proposito. Nel 1947 Guido Ucelli individua la caserma Villata, ex Monastero di San Vittore al Corpo (fig. 107), collocata nei pressi delle presunte vigne di Leonardo da Vinci e che risponde alla necessità di "porre la scienza in un luogo sacro" (*Patrimonio industriale: conservare ed esporre*, 2005, p. 23). Il recupero dell'area, completamente devastata dai bombardamenti, e la riqualificazione in ottica museale viene affidata agli architetti Piero Portaluppi (Milano, 19 marzo 1888 - Milano, 6 luglio 1967) e Ferdinando Reggiori (Milano, 4 luglio 1898 - Milano, 1976) e dura per diversi anni, anche dopo l'apertura del museo (*5 anni del museo*, 1958, pp. 79-94) (fig. 105, 108). Interessante sottolineare che la rassegna stampa dei primi anni Cinquanta, prima dell'apertura del museo, testimonia la divisione tra i sostenitori della scelta dell'attuale sede per la vicinanza ai luoghi vinciani e la predisposizione al raccoglimento spirituale e chi avrebbe voluto una nuova sede più adatta alle esigenze di un museo moderno, considerando l'ampia disponibilità di aree edificabili conseguente ai bombardamenti (si veda: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954; *Guido Ucelli di Nemi*, 2011, pp. 135-137).

⁴⁶⁹ Museo e mostra vengono inaugurati contemporaneamente alla presenza del Presidente del Consiglio dei Ministri Alcide De Gasperi, del Ministro della Pubblica Istruzione Antonio Segni, del Sindaco di Milano Virgilio Ferrari e di diversi politici ed esponenti del mondo culturale e scientifico (*5 anni del museo*, 1958, pp. 9-13).



fig. 105 Lavori di recupero nel 1952 della caserma Villata per la trasformazione in museo (fonte: Archivio del museo, disponibile online).



fig. 106 Mostra inaugurale su Leonardo da Vinci (fonte: «Vitrum», maggio 1953 - Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).



fig. 107 Chiostro dell'ex monastero di San Vittore al Corpo (fonte: Fototeca della Fondazione Treccani degli Alfieri per la storia di Milano - Istituto Lombardo - 3522/1).

dedicata a Leonardo da Vinci⁴⁷⁰ tecnico e inventore, in occasione del v centenario dalla nascita⁴⁷¹ (*fig. 106*).

Il concepimento dell'istituzione risale agli anni del fascismo che, non sempre in maniera aperta e lineare, dà il proprio appoggio e sostegno all'iniziativa con finalità fortemente propagandistiche e

⁴⁷⁰ La dedicazione a Leonardo da Vinci è per Ucelli la naturale estrinsecazione del trinomio scienza, tecnica e arte che l'artista e inventore incarna e che il museo intende perseguire fin dalla sua ideazione. Lo sfruttamento a fini propagandistici del genio universale di Leonardo – che ha un exploit a Milano negli anni del regime fascista con l'Esposizione dell'Aeronautica italiana del 1934 e la mostra leonardesca del 1939 – è stata oggetto di recenti studi da parte dello staff del museo milanese (GIORGIONE, CANADELLI, BERETTA, 2019).

⁴⁷¹ La mostra – a cura del Comitato Nazionale per le Onoranze a Leonardo da Vinci nel v Centenario della nascita, presieduto da Achille Marazza, e con la collaborazione del Ministero della Difesa – ha grande successo di pubblico, viene arricchita durante l'apertura di nuovi modelli e cimeli, motivo per il quale viene prorogata fino al 15 aprile 1954 (*La mostra leonardesca prorogata al 15 aprile*, in «Corriere d'informazione», 21-22 dicembre 1953, fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).



fig. 108 Il Presidente del consiglio Alcide De Gasperi in visita al cantiere del museo (fonte: 1953. *Milano ricostruita*, 2003).

paternalistiche di glorificazione dei pionieri nazionali della scienza e della tecnica, in ottica smaccatamente autarchica e di monito allo straniero⁴⁷². Per quanto fosse chiaro il riferimento agli esempi stranieri⁴⁷³, il regime rivendica sempre la volontà di perseguire una non ben identificata via italiana nel concepire l'istituzione⁴⁷⁴, che possa porre la nazione al pari delle altre grandi

⁴⁷² Un più compiuto concepimento del progetto si delinea negli anni del fascismo, ai cui occhi Ucelli si accredita distinguendosi nell'impresa di Nemi. Il progetto museale ottiene fin da subito appoggi di istituzioni, aziende e figure eminenti del mondo scientifico e culturale, tra cui Guglielmo Marconi, presidente del CNR, con il quale organizza la partecipazione italiana all'Esposizione universale di Chicago "A Century of Progress" del 1933, i cui temi ispiratori – ossia descrivere lo sviluppo della scienza dalle origini a oggi e il modo in cui essa influisce sulla vita quotidiana attraverso le applicazioni pratiche – rappresentano per Ucelli l'orizzonte entro il quale sviluppare l'idea di museo. Il progetto attraversa un ventennio di alterne vicende che mettono a più riprese in dubbio l'istituzione museale: nel dicembre 1930 il Podestà di Milano istituisce Collegio dei Consulenti di Scienza e Arte, all'interno della quale viene creata la Commissione per il museo industriale presieduta da Ucelli, nel 1937 il Podestà istituisce una Commissione esecutiva guidata da Ucelli per la preparazione del piano finanziario, il 10 ottobre 1942 il notaio Alessandro Giusti stila l'atto costitutivo della Fondazione Museo Nazionale della Tecnica e dell'Industria con patrimonio di 750.000 lire in titoli di stato ed iniziano le pratiche per la costituzione dell'ente morale e l'equiparazione fiscale del museo alle amministrazioni statali e, finalmente, il 7 e l'22 luglio 1943 il Parlamento approva il disegno di legge che conferisce personalità giuridica al Museo Nazionale della Tecnica. Il 25 luglio cade il fascismo e Pietro Badoglio pone in revisione tutti i procedimenti legislativi in corso. Gli anni della guerra e della reclusione di Ucelli sono segnati dall'alacre lavoro per costituire la biblioteca del museo. Il 15 novembre 1947 il capo provvisorio dello stato Enrico De Nicola firma il decreto per la costituzione della fondazione che dà riconoscimento giuridico all'istituzione come ente morale. Il 20 luglio 1948 si tiene la prima riunione del consiglio di amministrazione, al quale partecipano Ministero della Pubblica Istruzione, Comune, Provincia, Camera di Commercio di Milano, CNR e i soci benemeriti, sostenitori e ordinari. Il 5 novembre 1948 il Consiglio dei Ministri approva il disegno di legge per concedere esenzioni fiscali al museo, tramutato in legge il 15 aprile 1949. Da quel momento si entra nel vivo dei lavori che porteranno all'apertura nel 1953 (*5 anni del museo*, 1958, pp. 59-69; *Guido Ucelli di Nemi*, 2011, pp. 137-150).

⁴⁷³ Come dimostrano i tanti scritti di Ucelli e i materiali conservati in archivio, l'esempio di riferimento è il Deutsches Museum di Monaco, per quanto Ucelli conoscesse bene e ricercasse materiali su tutte le realtà affini a quella milanese. Il materiale raccolto nei tanti anni di studio e aggiornamento è così corposo che vi è stato destinato un'intera sezione dell'archivio (Musei 1884 - [1980]). Si veda: UCELLI DI NEMI, s.d. (post 1952).

⁴⁷⁴ Quello che maggiormente preme al regime è affermare il primato del "genio italiano" e il culto della nazione attraverso un sacrario del lavoro per i pionieri della scienza, formare i giovani al lavoro agevolando la politica autarchica e organizzare le raccolte dei brevetti industriali italiani (Guido Ucelli, *Il Museo Nazionale della Tecnica*, in «Istruzione tecnica», II, 2-29 dicembre 1941 - fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

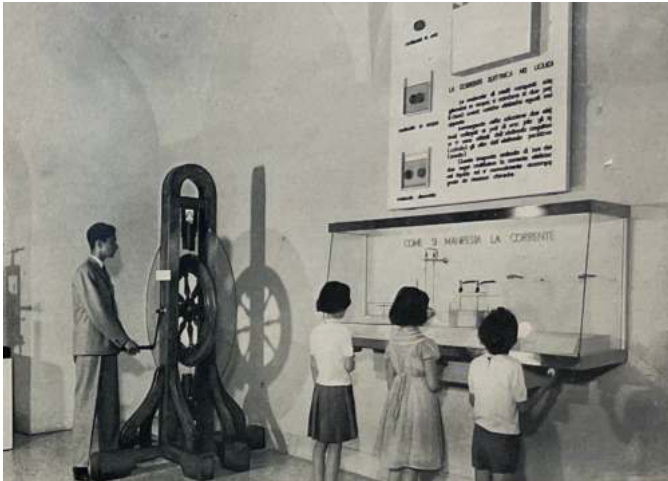


fig. 109 La sezione di fisica con postazioni fruibili individualmente (fonte: *5 anni del museo*, 1958, p. 123).

potenze mondiali⁴⁷⁵. Pur decisamente connotata da propositi propagandistici, il regime ha avvallato quindi un'idea "esterofila" e completamente inedita nel contesto italiano di museo, quella di museo vivo, al servizio del pubblico, che possa aiutare nella formazione professionale di dirigenti, tecnici e operai, così come auspicato dal mondo

industriale⁴⁷⁶. Lo stesso Duce, parlando del museo nel 1928 con Marconi, lo definisce "Museo vivente [...] non muta e ben spolverata raccolta di cimeli e di ricordi"⁴⁷⁷.

Questa nuova idea d'istituzione viene infusa nella concretizzazione del museo, del quale Ucelli scrive "il museo è vivo di tutti, aperto a tutti. Oggi il mondo cammina a ritmo vertiginoso e tutti ne cerchiamo le ragioni e le possibilità. Il museo vive, è il museo del divenire del mondo"⁴⁷⁸. Quella che apre i battenti nel 1953 a Milano, città di riferimento

⁴⁷⁵ Il regime fascista comprende l'importanza dell'investire nell'avanzamento tecnico-scientifico della nazione, della quale la grande guerra aveva evidenziato l'arretratezza e la dipendenza dall'estero, nell'auspicio di edificare una "civiltà del lavoro" (SAVORRA, 2000, pp. 846-852). Si vedano i toni proselitistici di: *Musei della scienza. Anche nel campo degli studi tecnici dobbiamo ritornare alla nobiltà della nostra tradizione*, in «Corriere d'informazione», 1 maggio 1946, fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

⁴⁷⁶ Per il Ministro dell'educazione nazionale Giuseppe Bottai il museo deve contribuire a risolvere il problema della formazione tecnica del popolo italiano (*Il Duce approva il nuovo Museo della tecnica*, in «Corriere della Sera», 15 novembre 1946, fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954), riconoscendo implicitamente che la riforma Gentile della scuola italiana sia eccessivamente innervata sulle discipline umanistiche.

⁴⁷⁷ *Museo Nazionale della Tecnica*, in «Geopolitica», XII, 1942 (fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

⁴⁷⁸ *Guido Ucelli di Nemi*, 2011, prefazione di Fiorenzo Galli.

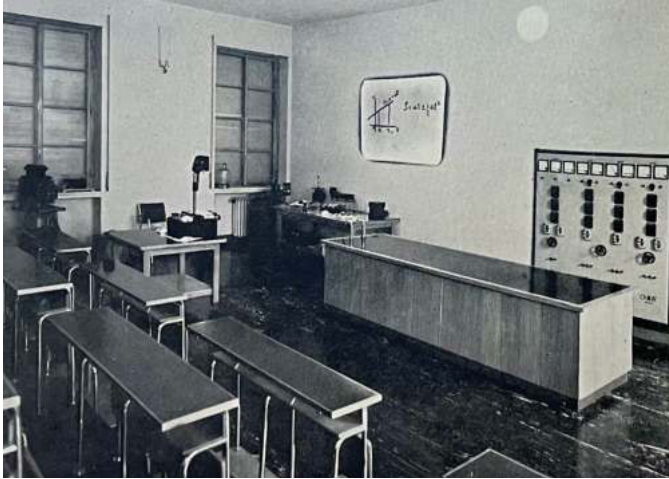


fig. 110 Centro Didattico di Fisica Sperimentale (fonte: 5 anni del museo, 1958, p. 160).

avulse dalla vista e dagli interessi contemporanei”⁴⁸¹. Il museo propone sezioni tematiche con ordinamento storico e metodo euristico, che consente ai visitatori di immedesimarsi nei pionieri della scienza, e adotta soluzioni museografiche estremamente innovative, stimulate anche dalle frequenti visite degli allestitori a grandi musei esteri. Così si concepiscono sezioni caratterizzate da diorami, modelli funzionanti, macchinari in azione, banchi per osservazioni e sperimentazioni dirette dei fenomeni (fig. 109) e allestimenti di laboratori artigiani originali: qualcosa di mai visto

per il mondo produttivo⁴⁷⁹, è un’istituzione dalle caratteristiche assolutamente avveniristiche nel panorama italiano che si propone di illustrare didatticamente le tappe evolutive della scienza evitando “la presentazione tetra e uggiosa delle cose e le vetrine suggellate come sarcofaghi”⁴⁸⁰ e scardinando l’idea di museo come “raccolta di cose morte, di preziose reliquie fredde e astratte,

⁴⁷⁹ Per un periodo, durante il fascismo, si pensa di portare il progetto di museo a Roma ma, grazie all’appoggio e all’impegno del Comune di Milano, viene confermata l’apertura nella città meneghina che si offre di concorrere alle spese d’esercizio. Nel consiglio d’amministrazione dell’istituto compaiono, infatti, rappresentanti di Comune, Provincia, Camera di Commercio e direttori di istituti scientifici, storici e artistici milanesi (*I rapporti fra il Comune e il Museo della Scienza*, in «Corriere della Sera», 15 maggio 1954 (fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

⁴⁸⁰ Guido Lenzi, *La Fisica nel Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica di Milano*, in «L’informazione», 1952, pp. 6-7 (fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

⁴⁸¹ *Un museo senza retorica*, in «Milano Cultura», aprile 1953 (fonte: Archivio del Museo - Eventi - Rassegna stampa - 1946 - 1953).



fig. 111 Il bar del museo, anni Cinquanta (fonte: 1953. Milano ricostruita, 2003).

in ambito italiano⁴⁸². Gli aspetti allestitivi vengono seguiti da un gruppo di volontari (Lenzi, Oliva, Curti, Soldatini), con grande volontà e spirito d'iniziativa ma senza specifiche competenze tecniche, studiando l'esempio dei grandi musei stranieri attraverso dei viaggi studio⁴⁸³. La collezione si compone per una parte di patrimonio comunale per l'altra di donazioni di realtà industriali italiane⁴⁸⁴. Tra i primi nuclei ad aprire

al pubblico, particolarmente interessante il Centro Didattico di Fisica Sperimentale⁴⁸⁵ (fig. 110), utilizzato per la formazione non solo di studenti ma anche di docenti

⁴⁸² Particolarmente interessante un articolo conservato nella rassegna stampa che presenta il museo come un luogo dove vige l'imperativo di nessun "vietato toccare" e la parola d'ordine è "vietato annoiare". Si propone un estratto dell'intervista dell'ordinatore del museo Giancarlo Zipoli: "mi faccia la cortesia, non lo chiami museo. Se le difetta la fantasia, le propongo di chiamarlo magari palestra di atletica leggera, ma non museo. Gli mancano tutti i caratteri del museo autentico. Non ha una disposizione e un corredo definitivi e non li avrà mai. Non è scuro. Non è umido. Non è vagamente sporco. Non è arcigno col visitatore, ma gli va incontro, gli fa l'occhietto per avvincerlo, fa salti mortali per interessarlo. Inoltre - ma non lo scriva, potrebbe venire compreso male - non è stato ordinato da gente col muso serio. Noi stiamo giocando a fare il museo. Abbiamo, così, fatto cose nuovissime, e spesso le abbiamo fatte con spirito piratesco. Abbiamo studiato una disposizione di oggetti, con quattro tresconi di tubi e un poco di plexiglas, che ci è stata ammirata da tutti. Abbiamo evitato come la peste la burocrazia. Tutto quello che lei vede è stato fatto abusivamente. Le autorità si sono accontentate, talvolta, di appiopparci salatissime multe, salvo poi farsi belle del nostro lavoro. Questo diventerà in Italia ciò che è il British Museum per gli inglesi o il Deutsches Museum di Monaco per i tedeschi, un motivo di orgoglio nazionale. Ma non me lo chiami museo" (Umberto Panin, *Un museo senza la muffa*, in «La Notte», 10-11 settembre 1953 - fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

⁴⁸³ CURTI, 2000, p. 43.

⁴⁸⁴ In particolare, il neonato museo annette il patrimonio del museo navale precedentemente collocato al Castello Sforzesco, le collezioni Mario Donati, Francesco Mauro, Bruno Parisi e Guido Rossi e diverse donazioni da realtà industriali quali Falck, Riva, Franco Tosi, ENI, Alfa-Romeo, Bianchi, Agusta, ecc. Riceve in deposito il materiale di fisica dall'Università di Padova e i cimeli marconiani del CNR.

⁴⁸⁵ Ucelli conferisce alla fisica l'importanza di scienza pilota, dandole particolare risalto nell'allestimento museale (LENZI, 1952; *Attività del museo nel campo della sperimentazione didattica della fisica*, s.d. - post 1956).



fig. 112 Mostra fotografica organizzata in occasione della la III conferenza internazionale ICOM nell'estate del 1953 (fonte: Archivio del museo - Fototeca - ASF03235).

provenienti da tutta Italia, il Centro dispone di un'aula per conferenze dimostrative-sperimentali e di postazioni per esperimenti individuali⁴⁸⁶.

Il museo si dimostra una novità assoluta per Milano e per l'Italia, godendo di un notevole successo di pubblico⁴⁸⁷ e di un crescente appoggio istituzionale, aziendale e popolare. L'affermazione dell'istituzione facilita l'ampliamento della sede e

l'arricchimento delle sezioni e dei materiali esposti, frutto di numerose e generose donazioni di privati e aziende⁴⁸⁸. Il museo si dota inoltre, fin dall'apertura, di servizi

⁴⁸⁶ CURTI, 2000, p. 49.

⁴⁸⁷ I visitatori annui salgono in maniera considerevole nel primo periodo d'apertura: 60.000 nel 1953, 70.000 nel 1954, 143.500 nel 1955, 237.500 nel 1956 e 330.190 nel 1957. Il 10 maggio 1958 il museo arriva al milionesimo visitatore (UCELLI DI NEMI, s.d. - post 1955, p. 57; CURTI, 2000, p. 67; Relazioni e rendiconti del museo - fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Relazioni e rendiconti 1943-1960).

⁴⁸⁸ Nei primi anni d'attività fervono ancora i lavori d'ampliamento della sede e d'allestimento delle nuove sezioni, grazie anche alle numerose donazioni industriali. Diventa, infatti, subito evidente che il museo ha un problema di spazio espositivo, così si decide di anettere il cortile su via Olona dove viene eretto l'hangar per le mostre aeronautiche, inaugurato il 12 aprile 1964 alla presenza del Presidente della Repubblica Antonio Segni, e si iniziano i lavori per il padiglione ferroviario che verrà aperto nel 1969. Nel 1957 risultano già attive le Gallerie Leonardesche, le Gallerie della Fisica e il Centro Didattico di fisica sperimentale, la sezione tele e radiocomunicazioni e la sala Marconi, la sezione dei mezzi di trasporto terrestre, il museo storico del volo, il civico museo navale didattico, la sezione sulle macchine da scrivere, la sezione sull'orologeria, le raccolte d'arte di Francesco Mauro, ricostruzioni di ambienti come la farmacia conventuale e la cella del monaco, il medagliere, la biblioteca (dal 1958 apre anche la biblioteca dei ragazzi), il cinema, le sale delle colonne, del Cenacolo e della bifora che fungono da sale congressi, la sala dedicata alle mostre temporanee e due bar (*fig. 111*) con servizio ristorante (*5 anni di museo*, 1958, pp. 21-25, 105-167; CURTI, 2000, pp. 41-117; *Guido Ucelli di Nemi*, 2011, pp. 150-154).

accessori non diffusi in Italia fino a quel momento⁴⁸⁹, si distingue per le tante e varie iniziative di divulgazione⁴⁹⁰ e collabora con l'ICOM⁴⁹¹ fin dalla sua costituzione. Nelle idealità del fondatore gli orizzonti del museo sono praticamente illimitati perché seguono il “divenire del mondo”: l'istituzione deve lasciare traccia delle conquiste del passato, mostrare come il progresso sia frutto della collaborazione di persone e nazioni, mostrare l'impatto su tutta l'umanità del progresso, contribuire alla formazione della coscienza civile prima che scientifico-tecnica⁴⁹². Nei primi dieci anni d'attività il museo si afferma come punto di riferimento cittadino proponendo un nuovo modo di fare cultura e di dare diritto di cittadinanza alla cultura materiale⁴⁹³.

La morte di Ucelli nel 1964 chiude la fase pionieristica e visionaria che caratterizza il primo decennio dell'istituzione⁴⁹⁴. Nato con la spinta della ricostruzione postbellica il museo deve trovare nuova dimensione e si ricerca una maggiore strutturazione dell'istituzione.

⁴⁸⁹ Il giornalista Panin, parlando dei servizi offerti dal museo, scrive che il museo dispone di: “un bar, che allarga i suoi tavolini nel suggestivo porticato d'uno dei chiostri e pratica prezzi normali; l'intero giro del museo s'allungherà tra breve per ben quattro chilometri, e gli organizzatori han pensato che uno spuntino o un bitter, a metà giro, non guastassero; telefoni in ogni sala; impianto per la traduzione «simultanea» di discorsi in quattro o cinque lingue, come avviene all'ONU; televisione, in allestimento; altoparlanti in ogni sala per l'eventuale ricerca di persone” (Umberto Panin, *Un museo senza la muffa*, in «La Notte», 10-11 settembre 1953 - fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Interna - 209 Rassegna stampa 1941-1954).

⁴⁹⁰ Il museo si caratterizza fin dall'apertura per un'intensa programmazione culturale: nei primi cinque anni d'apertura organizza ben 565 eventi, tra convegni, mostre, conferenze e concerti, in collaborazione con istituzioni, associazioni e aziende. Particolarmente indicativa della vocazione didattica e divulgativa è l'istituzione nel 1958 del premio “I giovani e la scienza”, che propone viaggi premio formativi presso il museo agli studenti liceali più brillanti su suolo nazionale, attività portata avanti fino ai primi anni Novanta in collaborazione prima con Esso e poi con Philips (*5 anni di museo*, 1958, p. 26, 171-176; CURTI, 2000, pp. 65-69).

⁴⁹¹ Ucelli partecipa alla prima assemblea generale dell'appena costituito International Council of Museums a Parigi nel 1948, dedicata al censimento mondiale dei materiali di interesse tecnico e scientifico, del quale il museo milanese si è fatto promotore. Nel luglio 1953 il neo-costituito museo ospita la III conferenza internazionale ICOM e organizza per l'occasione una mostra fotografica nella sala delle colonne (*fig. 112*) riguardante i maggiori esempi di musei della scienza e della tecnica del mondo, che funge da ulteriore elemento di stimolo e crescita per la neonata istituzione (CURTI, 2000, p. 35).

⁴⁹² *5 anni di museo*, 1958, pp. 193-198.

⁴⁹³ Nel primo decennio vengo ultimate quindici sezioni espositive, concluso il restauro della sede storica, inaugurato il padiglione aeronautico e quasi ultimato quello ferroviario. Nel 1960 iniziano i lavori per l'inventario degli strumenti scientifici d'interesse storico, promosso dall'UNESCO e coordinato da Morelli. Il 14 dicembre 1962 viene fondato l'Istituto italiano per la storia della tecnica con sede presso il museo. Tra la seconda metà degli anni Cinquanta e i primi anni Sessanta vengono organizzate diverse visite dei dipendenti ai maggiori musei scientifici europei, per migliorare le modalità espositive della realtà milanese (CURTI, 2000, pp. 74-86).

⁴⁹⁴ Alla morte di Ucelli la presidenza viene assunta pro tempore dall'architetto Enrico Ratti e in seguito viene eletto l'avvocato Francesco Ogliari.



fig. 113 I chiostri del museo (fonte: Wikipedia).

Il museo continua a crescere ed evolvere, sviluppando un crescente rapporto con il proprio pubblico che dimostra una sincera affezione per l'istituto. Si incrementano le sezioni, vengono acquisiti grandi strumenti e macchinari che necessitano di trasporti eccezionali seguiti assiduamente dalla stampa⁴⁹⁵ e prosegue il fitto calendario di eventi, mostre e collaborazioni speciali⁴⁹⁶. Gli

anni Sessanta e Settanta si caratterizzano anche per le tante mostre e iniziative organizzate con la collaborazione di aziende, università e istituzioni⁴⁹⁷ e per l'attivazione del servizio di visite guidate domenicali, in un momento nel quale i servizi accessori dedicati alla didattica non erano diffusi nei musei italiani.

A partire dalla seconda metà degli anni Settanta la crescita del museo subisce un rallentamento dovuto principalmente a crescenti difficoltà economiche⁴⁹⁸ e all'esaurimento dello spazio per allestire nuovi contenuti. Sono anni di immobilismo e di frequenti cambi di vertice che portano il museo a perdere attrattività sul pubblico. La crisi prosegue negli anni Ottanta, così come per la gran parte dei musei scientifici

⁴⁹⁵ Si pensi alla torre sonda Massarenti acquisita nel 1957, alle navi Ebe, Conte Biancamano e Andrea Doria trasportate e allestite nel 1959, all'allestimento del padiglione ferroviario nel 1967 e alla più recente acquisizione nel 2005 del sottomarino Toti.

⁴⁹⁶ Tra le tante iniziative che portano il museo a collaborare con tanti *stakeholder* diversi si ricorda che nel 1966 Ogliari e De Mattei promuovono speciali attività di scambi internazionali che approdano nelle "Giornate della scienza e della tecnica nel mondo"; nell'anno dell'allunaggio, il 1969, viene proposta la mostra "L'uomo sulla Luna" in collaborazione con Nasa e Philips; nel 1970 viene organizzata una serie di conferenze dedicate ai traguardi della scienza e della tecnica in collaborazione con diverse università e aziende e la mostra "1870-1970: cento anni di progresso tecnico-scientifico" con il CNR in occasione del centenario dell'unità d'Italia (CURTI, 2000, pp. 97-109).

⁴⁹⁷ Particolarmente significativa l'organizzazione di svariate mostre temporanee dedicate al Leonardo da Vinci tecnico e inventore in moltissimi musei del mondo.

⁴⁹⁸ A quel periodo risale la sospensione del notiziario «Museoscienza», un considerevole taglio dell'organico che passa da 39 risorse a 27, la chiusura delle sezioni aeronavale e ferroviaria, del cinema e della biblioteca, la diminuzione dei convegni, oltre ad un periodo di ripetute telefonate anonime per allarmi bomba tra 1976 e 1978, che diminuiscono la fiducia dei visitatori (CURTI, 2000, p. 120).

storici, in seguito alla diffusione degli science center: il punto più basso viene raggiunto tra la fine degli anni Ottanta e inizio Novanta, quando i visitatori annuali scendono sotto i 100.000⁴⁹⁹.

Al 1990 risale un accordo tra il museo e un insieme di aziende che si rendono disponibili a finanziare il riallestimento di alcune sezioni e l'organizzazione del Salone permanente delle innovazioni, che ogni quattro mesi consente di mettere in mostra i maggiori raggiungimenti tecnologici delle imprese. Sotto la guida di Pasquale Tucci, il museo vede un primo rilancio negli anni Novanta: l'arrivo di nuovi fondi regionali permettono infatti l'assunzione di personale tecnico-scientifico, l'organizzazione di mostre e attività speciali⁵⁰⁰, gli investimenti in attività di catalogazione, lo sviluppo di laboratori interattivi con la partecipazione delle università e importanti investimenti sullo sviluppo della didattica per le scuole e per le famiglie⁵⁰¹.

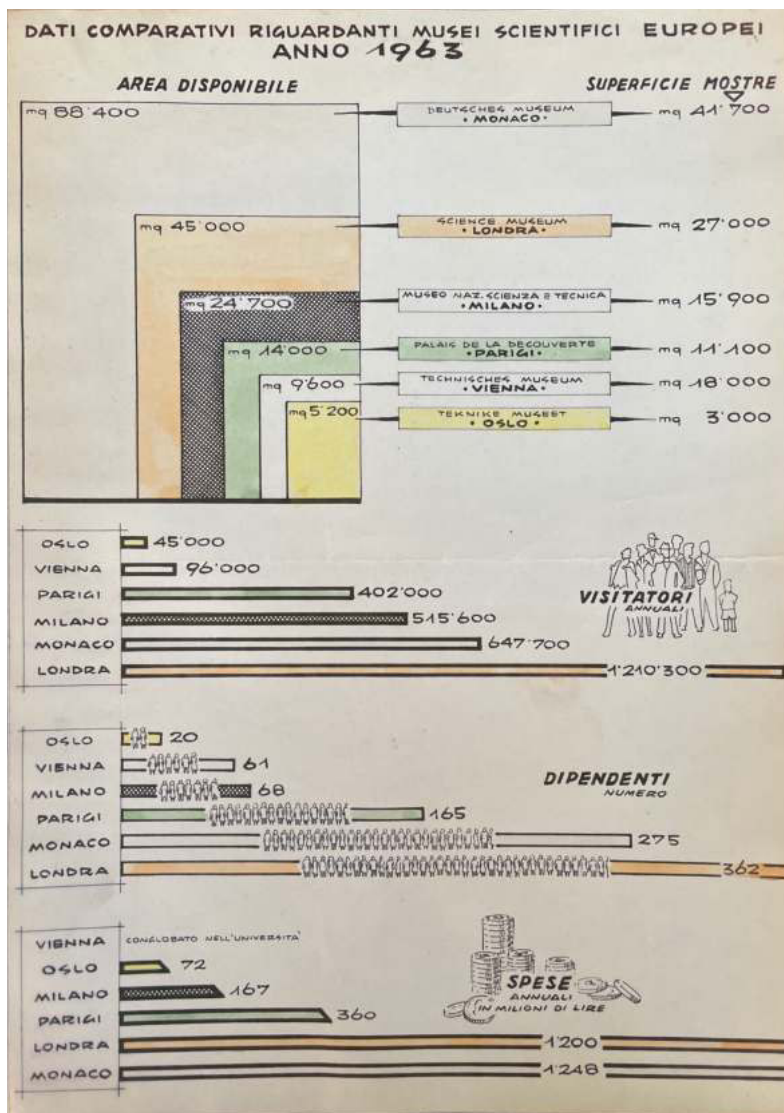
Il *Manifesto per il Museo della Scienza* del 9 giugno 1996 di Assolombarda e il convegno *Diffusione della conoscenza scientifica e sviluppo. Il nuovo ruolo del museo della Scienza e della Tecnica* organizzato il 26 gennaio 1998 da Assolombarda aprono la strada ad un nuovo corso per l'istituzione che il 1 gennaio 2000 viene convertita in fondazione⁵⁰², segnando la rinascita e un nuovo periodo di sviluppo e crescita che caratterizza il museo tutt'oggi. Come sottolineato da Barbara Soresina, direttrice della sezione Production & Promotion del museo, nell'intervista della quale si avrà modo di

⁴⁹⁹ Di questo periodo è interessante ricordare la collaborazione con il noto designer Bruno Munari nel 1986 per l'attività "Giocare con la tecnica e la scienza", dedicata al pubblico dei bambini, che ha grande successo e viene riproposta negli anni successivi (CURTI, 2000, p. 121).

⁵⁰⁰ Si ricorda in particolare la mostra di grande successo "Scienza o magia" e l'iniziativa "nonno+bambino" che portano i visitatori a raddoppiarsi rispetto agli anni precedenti (*Patrimonio industriale: conservare ed esporre*, 2005, p. 24).

⁵⁰¹ Sul rilancio della funzione didattica negli anni Novanta e dopo la trasformazione in fondazione si veda: *Un luogo per scoprire: insegnare scienza e tecnologia con i musei*, 2003; XANTHOUDAKI, 2013, p. 83.

⁵⁰² Sotto la direzione di Domenico Lini, il 15 luglio 1999 un decreto legislativo sancisce la conversione a fondazione di diritto privato, i cui soci fondatori sono il Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca e il Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo. I partecipanti sostenitori sono Regione Lombardia, Comune di Milano e Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di Milano. Le maggiori università milanesi partecipano al consiglio scientifico. Questo cambiamento riporta il museo alla sua forma originaria, che nel 1978 era stata modificata portando il museo a diventare un ente pubblico. La trasformazione in fondazione prevede criteri di massima redditività, ma l'azione dell'istituto è non condizionata dalle leggi di mercato in senso stretto, per permettere il perseguimento dell'interesse collettivo e delle finalità del museo (CURTI, 2000, pp. 9-10; LINI, 2001, p. 183).



parlare in seguito, la realtà milanese riesce ad essere messa al pari dei grandi musei scientifici internazionali per quanto il bilancio sia molto contenuto rispetto a strutture simili straniere – aspetto del quale già nei primi anni di attività il personale dell’istituzione si rammarica (fig. 114) – e riesce nonostante le limitate risorse a raggiungere un numero di visitatori notevole⁵⁰³.

fig. 114 Dati comparativi dei musei scientifici europei riferiti al 1963 (fonte: Fondo Musei del Museo Nazionale di Scienza e Tecnologia di Milano - 30 Monaco Relazione della visita al Deutsches Museum 1954).

⁵⁰³ Il museo ha registrato 545.000 visitatori nel 2019 e, con 355.000 biglietti staccati da gennaio a luglio 2023, il museo potrebbe chiudere l’anno superando i numeri pre-pandemia.

6.2. L'approccio alla comunicazione e al marketing attraverso l'analisi del materiale d'archivio

Il caso studio del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci è stato oggetto di studio durante il secondo anno di dottorato, attraverso varie visite nel corso di tutto il 2022⁵⁰⁴. Per quanto il caso milanese si distingua, come quelli precedenti, per una precoce apertura al pubblico, una spiccata attenzione alla didattica e per un'assidua collaborazione con *stakeholder* del territorio e con il mondo industriale, l'archivio non conserva materiale promozionale e pubblicitario storico né recente. In occasione dei contatti con l'ufficio preposto alle attività di marketing e comunicazione è emerso che neanche questo conserva un archivio strutturato del materiale. Conseguentemente, per quanto nello statuto del 1947 compaia tra le finalità dell'istituzione “collaborare con adeguati mezzi di propaganda [...] alla formazione di [...] di una coscienza tecnica del Paese” non si può procedere ad un'analisi strutturata simile ai due casi precedenti. Occorre sottolineare che, durante la lunga gestazione dell'istituzione e fino al 1952 il museo non è dotato di personale e le attività vengono portate avanti da un gruppo di volontari che potrebbero non aver avuto la formazione e la sensibilità per sviluppare azioni promozionali come quelle evidenziate per gli altri casi. Per quanto sono appurate diverse visite presso realtà simili e in particolare un costante scambio con il museo monacense, nelle relazioni e nei rendiconti annuali dei primi decenni di apertura del museo compare solo la voce “pubblicazioni varie - fotografie” ma mai delle spese pubblicitarie. Nella bibliografia coeva e postuma, che è stata ampiamente analizzata, non compaiono cenni all'implementazione di questo tipo di attività. Conseguentemente si può ritenere che non siano state portate avanti oppure, cosa che a chi scrive appare più plausibile, che siano state in qualche modo effettuate, probabilmente in modo meno strutturato degli altri casi, ma che non ci sia stata la

⁵⁰⁴ Costituito a partire dagli anni Venti, l'archivio del museo consta di quasi 400 metri lineari di materiali e circa 200.000 oggetti dell'archivio fotografico e audiovisivo. Oltre al materiale dell'istituzione, raccoglie fondi del CNR, oltre che di altre istituzioni, università, aziende, privati, inventori e del Comune di Milano. Nell'approccio al materiale d'archivio il supporto della referente degli archivi storici Paola Redemagni è stato fondamentale per orientarsi nell'alberatura dei faldoni. In particolare sono stati analizzati i materiali provenienti dai seguenti fondi: Archivio del museo - Storia istituzionale e organi di gestione/Attività istituzionali/Eventi e Musei - Musei europei.

volontà di lasciarne una traccia nella storia dell'istituzione, ritenendole aspetti di poco conto e non significativi nella storia dell'istituzione.

Gli unici aspetti sui quali si è certi che il museo ha investito sono quelli delle relazioni con la stampa, dell'implementazione di pubblicazioni, giornali e supporti alla visita, nelle attività di PR e di rapporto con gli *stakeholder*. Conseguentemente saranno questi gli aspetti sui quali si andrà a relazionare di seguito.

PR e ufficio stampa. Uno degli aspetti ben testimoniati in archivio è quello relativo alla rassegna stampa: sono, infatti, conservati numerosi articoli fin da prima dell'apertura, ben ordinati e classificati. Si tratta probabilmente di materiale raccolto dallo stesso Ucelli durante i decenni di gestazione del progetto e a lungo conservati presso l'abitazione di via Cappuccio 7 a Milano, che per lunghi anni ha costituito il magazzino di materiali, documenti e libri destinati al museo ancora in cerca di una sede. L'attenzione mediatica per l'istituzione, soprattutto durante la progettazione e i primi anni d'apertura, è probabilmente da ricondurre all'influenza e ai contatti personali di Ucelli piuttosto che alla disponibilità di un addetto stampa, considerando la gestione

“piratesca”⁵⁰⁵ della prima fase.



fig. 115 Cena sociale Fierp presso la Sala del Cenacolo, 1968/69 (fonte: Archivio del museo - Eventi - 1 Fierp)

È certo che la funzione dell'ufficio stampa è stata la prima dell'area marketing e comunicazione ad essere introdotta in organico; difatti al 1960 risale la precoce creazione dell'“Ufficio pubbliche relazioni e gestioni speciali” che

⁵⁰⁵ Si veda l'articolo di Panin citato nel capitolo dedicato alla storia del museo (nota 482).

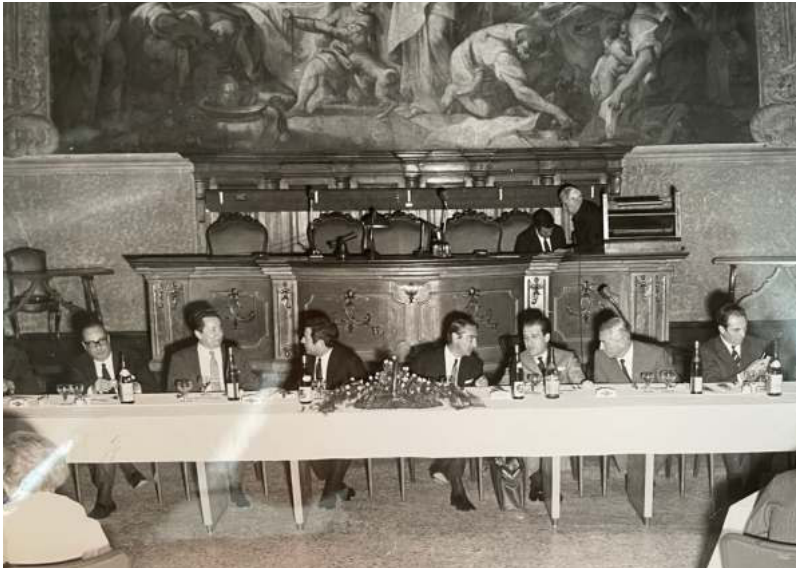


fig. 116 Riunione Fierp presso la Sala del Cenacolo, 1968/69 (fonte: Archivio del museo - Eventi - 1 Fierp)

si occupa della cura dei rapporti con la stampa⁵⁰⁶, con le aziende e in generale con gli *stakeholder* e delle richieste di spazi per attività convegnistica, che rappresenta per il museo un'importante voce d'entrata⁵⁰⁷. Molto probabilmente si tratta della prima

istituzione museale italiana a dotarsi di un tale ufficio⁵⁰⁸.

Il dipartimento si distingue per la sua particolare proattività: infatti, ad opera del dirigente di Coca-Cola Export Corporation e direttore dell'ufficio PR del museo Attilio Consonni e di altri esponenti del mondo della comunicazione e del marketing, il 5 ottobre 1967 nasce la Fierp, Federazione Italiana Esperti Relazioni Pubbliche. Consonni viene nominato segretario generale dell'associazione e dal 1968 nelle «Notizie Fierp», il periodico pubblicato dall'organizzazione, compare anche Roberto de Mattei⁵⁰⁹ tra i soci come rappresentante dell'unico museo membro, divenendo poi consigliere e segretario.

⁵⁰⁶ A testimonianza di questa attività l'archivio conserva alcuni comunicati stampa del 1968 a firma di Roberto De Mattei (Archivio del museo - Attività istituzionali - Rassegna stampa - Contestuale - 231 Comunicazioni ufficio stampa - maggio-ottobre 1968).

⁵⁰⁷ CURTI, 2000, pp. 74-75; DE MATTEI, 1969, pp. 47-49.

⁵⁰⁸ Si veda il materiale d'archivio relativo a Fierp e Ferpi, che consta in corrispondenza, fotografie, inviti e il periodico «Notizie Fierp», conservato in: Archivio del museo - Eventi - Fierp e Ferpi. In particolare nel secondo faldone Fierp si conserva una trascrizione di un discorso del presidente del museo Francesco Ogliari nel quale afferma che l'istituzione è l'unica ad avere un ufficio PR.

⁵⁰⁹ Purtroppo sulla figura di Consonni non si è reperito ulteriori informazioni, nonostante siano stati vagliati diversi canali informativi. Si segnala che, invece, di de Mattei si sa che, dopo studi universitari in lingue straniere ed esperienze professionali in diversi settori economici, entra nel 1961 nella segreteria generale del museo, contribuendo alla creazione dell'ufficio PR che poi dirige. Segretario dell'associazione degli amici del museo e membro dell'*Association Internationale des Palais des Congrès*, sarà poi presidente del museo, dopo la lunga carica di Ogliari, dal 1988 al 1996 (Archivio del museo - Eventi - 4 Fierp).



fig. 117 Riunione Ferpi presso la Sala del Cenacolo, 1970/71 (fonte: Archivio del museo - Eventi - 7 Ferpi)

Il museo diventa la sede della sezione lombarda della Fierp, promuove e organizza convegni, tavole rotonde e riunioni conviviali (fig. 115-116)⁵¹⁰. Nel maggio 1970 la Fierp decide di unirsi alla Firp, Federazione Italiana Relazioni Pubbliche, dando vita alla tutt'oggi esistente Ferpi, Federazione Relazioni Pubbliche Italiana. Attestata una

collaborazione con il museo, che resta la sede regionale dell'associazione, fino al 1972 (fig. 117), poi non se ne conservano ulteriori tracce in archivio⁵¹¹. Deborah Chiodoni, responsabile dell'ufficio stampa, sostiene che il museo continui a collaborare con l'associazione, della quale lei stessa è membro, ospitando periodicamente degli incontri ed eventi. Il ruolo svolto dal museo all'interno della Fierp e della Ferpi è stato sicuramente strumentale anche al mantenimento e consolidamento di rapporti con le maggiori realtà produttive italiane, i cui addetti PR frequentano le periodiche riunioni associative.

Rapporti con gli stakeholder. Il museo, fin dalla fase d'ideazione, si caratterizza per la volontà e le numerose azioni volte a coltivare un rapporto solido e duraturo, non solo con il pubblico, ma anche con i più diversi *stakeholder*. In particolare, il museo si

⁵¹⁰ Agli incontri partecipano i rappresentanti di importanti realtà aziendali di tutta Italia (ad esempio Olivetti, Breda, ATM e altre aziende con le quali sono testimoniate collaborazioni anche con il museo), mentre l'unica presenza culturale oltre al museo, è quella del Piccolo Teatro di Milano nella figura di Paolo Grassi, che il 24 febbraio 1969 tiene una relazione su "Relazioni pubbliche e cultura in una grande città". Oltre a quelle proposte direttamente dall'associazione, la Fierp ospita anche proposte di enti vicini. Un esempio è costituito dalla collaborazione e l'ospitalità offerta al Club Dirigenti Vendite e Marketing per un panel sul tema "Aziende, mercati e opinione pubblica" nel 1968.

⁵¹¹ I materiali conservati nei faldoni dedicati a Fierp e Ferpi si esauriscono con il 1971. Grazie al supporto di Paola Redemagni si è appreso che il 20 dicembre 1972 il museo ospita l'abituale festa natalizia Ferpi e nelle Relazioni e rendiconti di quell'anno de Mattei scrive: "Dobbiamo però renderci conto che le aumentate esigenze tecniche e le nuove soluzioni organizzative offerte da Milano, col sorgere di vari Centro Congressuali perfettamente organizzati ed efficienti, suggerirebbe di effettuare quest'anno un totale riesame della nostra politica del settore". Forse da quel momento in poi l'associazione ha optato per un cambio sede, per quanto il museo continui ad ospitarne riunioni e incontri.

contraddistingue per la precoce costituzione di una propria Associazione Amici del Museo⁵¹², per la volontà di dialogare con le altre realtà museali⁵¹³, per l'attenzione al mondo scolastico⁵¹⁴, per il confronto con realtà associative e scientifiche affini⁵¹⁵ e per il costante rapporto con il mondo industriale e produttivo, che finanzia il museo economicamente, dona materiali e propone all'istituto l'organizzazione di eventi e mostre in partnership⁵¹⁶.

Logo. Nei documenti programmatici e nelle pubblicazioni dei primi anni non compare mai un logo del museo. Elemento ricorrente in diverse pubblicazioni sono dei dettagli di disegni di Leonardo che fungono da motto dei valori museali. Il primo documento nel quale è stato ravvisato il logo risale al 1960⁵¹⁷ (*fig. 118*). Propone al centro l'acronimo MNST e la L che richiama la dedicazione a Leonardo da Vinci, attorniate dai nodi vinciani che richiamano ulteriormente il genio. Questo logo, a giudicare dalle schermate storiche del sito registrate da Webarchive, è rimasto in essere fino al 2008, quando è stato sostituito dall'attuale logotipo (*fig. 119*) che propone semplicemente il nome del museo con un rigoroso carattere bastoni.

Guide e supporti alla visita. Il museo si dimostra particolare proattivo nella produzione editoriale: fin dagli anni di progettazione, vengono pubblicati diversi agili

⁵¹² L'associazione viene fondata il 3 marzo 1961 ed è tra le prime realtà di questo tipo su suolo italiano. Si occupa di promuovere il museo e le sue attività e favorire le donazioni economiche e di materiali d'esposizione (*Guido Ucelli di Nemi*, 2011, pp. 154-155).

⁵¹³ Nell'ottobre 1956 l'UNESCO coinvolge il museo nella "Campagna dei musei", consistente in una conversazione radio-intercontinentale che ha collegato i maggiori musei scientifico-tecnici, tra i quali Chicago, Londra, Mosca, Monaco e Parigi. Il museo milanese ospita poi numerose visite di delegazioni straniere per studiare il modello adottato e nel 1960 viene avviato un progetto internazionale di censimento del patrimonio scientifico coordinato dall'*Union Internationale d'Historie et Philosophie des Sciences*, sotto gli auspici di ICOM e UNESCO (*5 anni di museo*, 1958, pp. 26-27).

⁵¹⁴ Si è già accennato all'iniziativa "I giovani e la scienza" avviata nel 1958.

⁵¹⁵ Nel 1959 diverse associazioni, organizzazioni ed enti traslocano nella sede del museo, in particolare, il CNR, l'associazione Navimodel, la Lega Navale e l'ADI (Associazione Disegno Industriale), il cui promotore Giò Ponti è tra i primi sostenitori del museo milanese (CURTI, 2000, p. 69).

⁵¹⁶ Tra le prime mostre organizzate con la collaborazione di aziende si ricorda: la mostra del 1954 dedicata ai trasporti per il 60° anniversario del Touring Club Italiano, che costituisce la base per la sezione dedicata, la mostra sulla macchina da scrivere a cura della Olivetti nel 1955, che confluisce nelle arti grafiche, la mostra sul calcolo automatico nella storia in collaborazione con Ibm Italia nel 1959, che viene inglobata nella sezione informatica, e l'esposizione sulla storia del petrolio curata da Shell nel 1960 (CURTI, 2000, pp. 49-77).

⁵¹⁷ Si tratta del *Contratto di lavoro per il personale dipendente* dell'aprile 1960, conservato presso la biblioteca del museo con segnatura P3527.

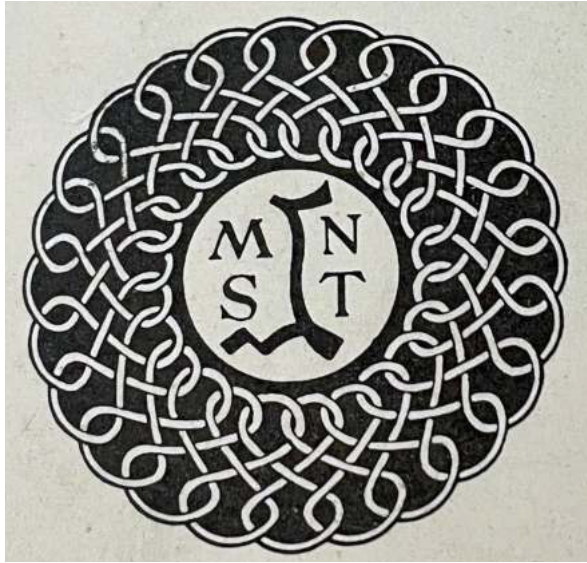


fig. 118 Logo del museo dal 1960 al 2008? (fonte: copertina del *Contratto di lavoro per il personale dipendente*, 1960).

MUSEO NAZIONALE SCIENZA E TECNOLOGIA LEONARDO DA VINCI

fig. 119 Attuale logo del museo (fonte: sito del museo).

scritti sulle ragioni e le idealità dell'istituzione – volti a convincere i diversi *stakeholder* della necessità del nuovo museo – e, con l'apertura del museo, ogni evento espositivo o inaugurazione di nuove sezioni viene celebrato con un'edizione che propone un buon grado d'approfondimento. Per la mostra inaugurale su Leonardo da Vinci viene edita una guida-catalogo, non prodotta direttamente dal museo, piuttosto corposa e ricca d'immagini⁵¹⁸, mentre la prima edizione curata direttamente dall'istruzione è su una mostra dell'anno successivo⁵¹⁹, alla quale seguono a stretto giro diverse altre pubblicazioni⁵²⁰. Come ravvisato già per altri aspetti, cataloghi e guide, soprattutto nel primo periodo, sembrano riprendere l'esempio monacense.

Nel 1958, in occasione dei primi cinque anni d'apertura, esce la prima guida completa alle collezioni del museo: si tratta di un volume abbastanza corposito, corredato di immagini e informazioni pratiche, che si apre con l'avvertenza al visitatore che i

⁵¹⁸ *Scienza e Tecnica di Leonardo*, 1953.

⁵¹⁹ *Mostra storica dei mezzi di trasporto nel 60° anniversario di fondazione del Touring Club Italiano*, 1954.

⁵²⁰ Concentrandosi solo sui primi anni, si ricorda che nel 1955 per la mostra sulla macchina da scrivere escono due pubblicazioni: una guida e una pubblicazione di Olivetti, sponsor della mostra che ricorda il ruolo dell'azienda e fornisce informazioni commerciali utili alle vendite. Nel 1956 viene pubblicata una sulla mostra sul 50° anniversario del traforo del Sempione, il catalogo delle Gallerie di Leonardo e un'edizione sulla sala Marconi e le sezioni radio e telecomunicazioni.

contenuti risulteranno presto obsoleti perché il museo è in forte crescita⁵²¹. Con l'apporto dell'Associazione Amici del Museo, nel 1971 esce una nuova guida, riedita poi nel 1978⁵²². Non risultano altre guide fino ai primi anni Duemila quando per alcuni anni usciranno delle agili pubblicazioni dedicate alle attività didattiche del museo, a cura del dipartimento educativo.

Giornali. Il museo decide di investire anche in pubblicazioni periodiche divulgative. In particolare, a dicembre 1958 esce il primo numero della rivista trimestrale «Physis», prodotta in collaborazione con la Domus Galilaeana, l'Istituto e il Museo di Storia delle Scienze di Firenze e il Gruppo Italiano di Storia della Scienza. La rivista, tutt'oggi edita con cadenza semestrale, “in dignitosa veste tipografica, tratta argomenti inerenti [al]la storia della scienza e della tecnica, e si auspica possa segnare un inizio delle pubblicazioni periodiche da parte del museo”⁵²³. Effettivamente nel 1961 esce il primo numero del notiziario trimestrale «Museoscienza» che diventerà dapprima semestrale, poi subirà delle sospensioni, per essere poi chiuso definitivamente nel 1996.

⁵²¹ *Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci. Guida breve*, 1961 (1 ed. 1958).

⁵²² *Museoscienza: tutto il Museo Nazionale della scienza e della tecnica Leonardo da Vinci*, 1971.

⁵²³ Si veda Relazioni e rendiconti del 1958 - fonte: Archivio del museo - Attività istituzionali - Relazioni e rendiconti 1943-1960.

6.3. La storia più recente: l'avvento del digitale

Il museo milanese si distingue per essere tra le prime realtà museali ad approcciare in maniera strutturale il digitale, concepito come strumento di comunicazione e sperimentazione pionieristica.

A gennaio 1998 viene lanciato il sito <www.museoscienza.org> (fig. 120), che si impone presto come una delle realtà più significative nel settore: il sito non solo ha intenti informativi, ma ha l'ambizione di proporre contenuti virtuali, non cercando di simulare la visita reale, ma aprendo precocemente alla possibilità di fornire all'utente un'esperienza diversa e alternativa alla visita fisica in museo attraverso contenuti disponibili solo online. Lo staff del museo ha, quindi, scelto di creare degli approfondimenti su alcuni oggetti esposti, cercando di far comprendere l'utilizzo reale degli stessi prima della musealizzazione, e ha dato particolare attenzione alle macchine di Leonardo, proponendo disegni e approfondimenti. Il sito dispone fin dal lancio di un guestbook, della possibilità di iscriversi alla newsletter e ospita contenuti web di partner, dimostrando uno spirito estremamente collaborativo e sperimentale. Fin dal lancio viene fatto un grande lavoro di ottimizzazione SEO dei contenuti e di link



fig. 120 Home page del sito <www.museoscienza.org> nel 1998 (fonte: <www.web.archive.org>).

building e si investe nella promozione del sito attraverso pubblicità, attività di ufficio stampa e collaborazione con testate e siti partner⁵²⁴.

Inoltre, il museo si distingue per essere tra le prime realtà museali a sperimentare la realtà virtuale a cavallo del nuovo millennio: lo staff sviluppa, infatti, un innovativo software per visite virtuali in VRML (Virtual Reality Modeling Language) simile al popolare mondo virtuale Second life, lanciato qualche anno più tardi⁵²⁵ (fig. 121).



fig. 121 Home page del sito <www.museoscienza.org> nel 1999 (fonte: <www.web.archive.org>).

Il museo si è poi sempre mostrato estremamente proattivo nella sperimentazione delle tecnologie digitali, approdando precocemente nel mondo social⁵²⁶, proponendo app tematiche, progetti di realtà virtuale e aumentata e di gamification. In una recente intervista, l'allora responsabile del settore digitale del museo Paolo Cavallotti sostiene che ancora oggi il digitale rappresenta uno strumento fondamentale per restare

⁵²⁴ CORVI, 2012, pp. 530-531; GAIA, 1999; GAIA, 2020, p. 27.

⁵²⁵ COLOMBO, 2020, p. 34; MERZAGORA, RODARI, 2007, p. 89.

⁵²⁶ Il canale YouTube viene aperto nell'aprile 2008, i profili Facebook e Twitter (oggi X) sono del 2009, mentre la pagina Instagram viene creata nel 2013.



fig. 122 Campagna “Conquistiamoci la Luna” (fonte: <www.treccani.it/magazine/atlante/cultura/Weiwei_la_luna_come_social_media.html>).

all'interno della società e che quindi il museo continua a riservare speciali investimenti su questo settore, pur restando a suo dire ancora lontano da quello che dovrebbe fare oggi un museo⁵²⁷.

La trasformazione del museo in fondazione privata nel 2000 dà un forte impulso alla dotazione di personale adeguato alle sfide del nuovo millennio. L'intento del direttore Fiorenzo Galli è quello di internalizzare la gran parte delle funzioni, evitando il ricorso ad agenzie e fornitori esterni. Proprio nei primi anni Duemila viene creato il dipartimento Production & Promotion, la cui seconda divisione include le funzioni di marketing, comunicazione e ufficio stampa. In oltre vent'anni lo staff ha lavorato ad ampio spettro sfruttando vari canali comunicativi online e offline e ideato campagne pubblicitarie iconiche e divertenti, riuscendo ad accrescere l'affezione del proprio pubblico anche in momenti di crisi, sfruttando occasioni comunicative scaturite da lavori di allestimento o movimentazione di oggetti oppure creando occasioni di crowdfunding partendo dalle collezioni del museo, senza servirsi di agenzie o fornitori esterni. Esempi particolarmente interessanti sono le campagne “Con che faccia teniamo

⁵²⁷ COLOMBO, 2020, pp. 206-209.

aperto?”⁵²⁸ e “Conquistiamoci la Luna”⁵²⁹ (fig. 122) e il progetto di comunicazione relativo alla movimentazione e all’apertura al pubblico del sottomarino Toti⁵³⁰.

⁵²⁸ Resi necessari una serie di lavori di rifacimento di impianti e ascensori all’interno del museo della durata di un anno e mezzo, il dipartimento studia una strategia per comunicare al pubblico i possibili disagi pur mantenendo la struttura aperta. Grazie alla campagna vengono evitate lamentele e si comunica al pubblico la vita quotidiana dell’istituzione (D’ADDATO, 2015, pp. 168-172).

⁵²⁹ In occasione dell’allestimento della nuova area interattiva dedicata allo spazio, nel 2013 viene lanciata la campagna crowdfunding “Conquistiamoci la Luna” che ha raccolto più di €50.000 su *retedeldono* con lo scopo di sostenere l’allestimento immersivo di un frammento lunare. Sostenuta da un’ampia campagna digitale, i donatori sono stati ricompensati con dediche e benefit (D’ADDATO, 2015, pp. 177-180).

⁵³⁰ La donazione del sottomarino Enrico Toti da parte della Marina Militare avviene nel 2000 e occorrono poi diversi anni per l’organizzazione del trasporto e dell’allestimento: l’occasione viene colta dal dipartimento comunicazione per creare aspettativa nei confronti della nuova attrazione. La strategia prevede la creazione di un’identità visiva forte (viene creato un logo composto dall’iconogramma della sagoma del sottomarino e il logogramma S-506 Enrico Toti), vengono diffusi diversi comunicati e tenute conferenze durante tutte le fasi di trasporto e allestimento che fruttano una copertura mediatica imponente, vengono prodotti materiali promozionali (volantini, flyer, biglietto ATM dedicato, cartoline, francobollo commemorativo, locandina speciale della prima della Scala, ecc.), organizzati eventi speciali, create sezioni speciali sul sito, lanciata una campagna pubblicitaria (cartelloni, affissioni, pendenti, vetrofanie), proposto merchandising ad hoc nel bookshop (t-shirt Toti-team, accessori, cartoleria, ecc.), implementate strategie di marketing e prodotto un film e un libro. Il tutto viene gestito senza agenzie esterne nel corso di diversi anni, per arrivare all’apertura al pubblico nel 2005. La campagna ha grande successo e porta ad un importante incremento dei visitatori e vince gli European Best Event Awards 2006 (CHIODONI, INCARBONE, 2007, pp. 65-87).

6.4. La strategia attuale

Le informazioni relative alla strategia attuale del museo sono frutto dell'analisi dei materiali informativi e promozionali online e offline, degli elementi che si possono trarre dai bilanci annuali del museo, disponibili sul sito a partire dal 2016, e dall'intervista a Barbara Soresina⁵³¹, direttrice del dipartimento Production & Promotion.

La sezione Promotion attualmente include un ufficio stampa ben strutturato composto da un direttore, Cristina D'Addato, e tre persone. Con l'ampliamento delle necessità è stata implementata anche la sezione comunicazione che dispone di quattro risorse: una si occupa dei contenuti del sito, delle newsletter, delle pubblicità e dei relativi accordi (scambi commerciali, media partnership, accordi di co-marketing), una è addetta ai social, una segue il CRM e una, recentemente acquisita, lavora sul fronte influencer. Al momento il marketing viene seguito ad interim dalla direttrice stessa ma c'è la volontà

⁵³¹ Il 3 novembre 2022 si è intervistato online Barbara Soresina, entrata in museo nel 2005 come event manager e poi diventata dirigente del dipartimento Production & Promotion. Si desidera ringraziarla per la gentilezza e disponibilità. I contenuti dell'intervista sono stati utilizzati per redigere il seguente capitolo e si è scelto di non riportare l'intera trascrizione dell'intervista in appendice. Si riporta però di seguito le domande sottoposte:

- Da diversi anni è alla guida del dipartimento Production & Promotion del museo. In che modo è cambiato negli anni l'approccio del museo alla comunicazione e al marketing?
- Il museo si è distinto fin dall'apertura per la volontà di mettersi a servizio del pubblico. Che tipo di rapporto con il pubblico è stato sviluppato dal museo?
- La storia del museo mostra una positiva costruzione dei rapporti con gli *stakeholder* (istituzioni, aziende, università, ecc). In che modo attualmente state lavorando su questo fronte?
- In che modo vengono individuate e sviluppate le linee programmatiche? Come vengono selezionati canali e strumenti?
- Dall'organigramma pubblicato sul sito mi è chiaro chi siano i responsabili comunicazione e ufficio stampa, mentre non comprendo chi sia il responsabile marketing. Mi può dire qualcosa a riguardo?
- Mi è parso di capire che dalla creazione della fondazione nel 2000 la tendenza sia stata quella di internalizzare processi e attività. Il suo dipartimento segue questa linea? Non vi appoggiate mai ad agenzie e fornitori esterni?
- Qual è l'organizzazione del dipartimento? In che modo si sono evolute nel tempo le risorse economiche e umane?
- La pandemia ha rappresentato un momento drammatico ma anche estremamente creativo per tutto il comparto museale. Quali strategie e attività comunicative sono state portate avanti e con quali obiettivi?
- Su quali linee programmatiche state lavorando? Quale futuro auspica per il museo?
- Il fondatore Guido Ucelli auspicava la creazione di un "museo vivo". In che modo il dipartimento Production & Promotion porta avanti questo suo mandato?
- Nell'analisi d'archivio che sto conducendo è emerso che il museo fu tra i primi istituti culturali a dotarsi di un ufficio relazioni esterne, del quale sono stati protagonisti Attilio Consonni e Roberto De Mattei, animatori della Fierp (Federazione Italiana Esperti Relazioni Pubbliche), poi Ferpi (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana). Conosce queste due figure? I rapporti con la Ferpi sono proseguiti oppure attualmente non ci sono scambi tra il museo e l'associazione?

di espandere il team in questo senso. La sezione lavora in stretto rapporto con quella di Production, che include le funzioni di allestimento e grafica, digitale, progetti speciali, facility, planning e project management, oltre che con tutti gli altri dipartimenti del museo. Il team è consolidato e rodato, in quanto molti dipendenti lavorano in museo da diversi anni, e per garantire un apporto fresco esterno vengono spesso presi dei giovani in stage. Estremamente raro invece il ricorso ad agenzie e fornitori esterni, in quanto il budget a disposizione del dipartimento è limitato.

La direttrice ha fatto presente che l'approccio del museo alla comunicazione e al marketing è molto cambiato negli anni in quanto si è passati da un racconto autoreferenziale dell'istituzione e delle sue attività, ad un'attività di *audience development* che mira ad aumentare il bacino d'utenza attraverso un rapporto alla pari con il pubblico e una maggiore attenzione nella creazione di un'offerta culturale appetibile per i diversi segmenti di pubblico.

In particolare, individua due momenti cruciali in questo processo di cambiamento. Il primo è rappresentato da Expo 2015 che ha cambiato radicalmente la percezione internazionale di Milano, portando ad un aumento esponenziale del turismo e ad una conseguente modifica della composizione dei pubblici. L'istituzione ha, quindi, scelto di effettuare studi sui pubblici – con particolare riferimento agli aspetti anagrafici e alle modalità di visita – per definire una nuova strategia di comunicazione e marketing che mira ad una programmazione culturale attrattiva e differenziata per le diverse tipologie di pubblico⁵³². Per perseguire questo obiettivo il museo ha lavorato sull'utilizzo di uno strumento di CRM per studiare l'utenza e migliorare l'offerta, sull'ampliamento dei rapporti con il territorio, delle partnership e delle azioni di co-marketing, sul rafforzamento dei rapporti con le biglietterie online e gli operatori turisti⁵³³ e sull'implementazione di strategie ad hoc per turisti di alcune aree geografiche di

⁵³² Un esempio è rappresentato dai weekend speciali per fascia d'età che stanno ottenendo un grande successo sul pubblico delle famiglie.

⁵³³ Il museo fino a pochi anni fa veniva escluso dal circuito turistico tradizionale cittadino, mentre adesso viene maggiormente incluso nei giri turistici, grazie anche agli accordi con le realtà operanti nel settore turistico nazionale e internazionale.

particolare interesse⁵³⁴. Il secondo è stato quello della pandemia che, da un lato, ha interrotto bruscamente le strategie in corso in una fase di grandi investimenti⁵³⁵, dall'altro ha imposto la sperimentazione di modalità comunicativa diverse e inedite, tese principalmente a mantenere il contatto con il pubblico. Con le riaperture è stato imposto l'obbligo di acquisto online del biglietto, cosa che ha consentito un aumento esponenziale degli iscritti alla newsletter, grazie alla possibilità di iscrizione contestuale. Per quanto con la fine della fase più complessa della pandemia lo staff abbia puntato soprattutto a riportare le persone in museo, non si è smesso di produrre materiali da fruire a distanza. Ne sono esempi l'escape room digitale M4RT3! presentata a novembre 2022 alla Milano Games Week, i servizi educativi fruibili online e alcune rubriche social dedicate a veicolare contenuti scientifici.

Attualmente il museo sta puntando in particolar modo sul rafforzamento dell'immagine nel comparto turistico nazionale e internazionale, sfruttando le nuove Gallerie di Leonardo⁵³⁶, sul miglioramento della reportistica sui visitatori e sui dati di biglietteria che costituiscono il dato di partenza per l'implementazione di qualsiasi strategia di marketing, e sull'ulteriore sviluppo di collaborazioni, scambi e operazioni che con budget limitato o non allocato permettano di portare valore all'istituzione.

Si passa ora all'analisi dei differenti strumenti e azioni attualmente adottati dall'istituzione.

Ufficio stampa. I media sono da sempre un interlocutore strategico per il museo che, attraverso essi, raggiunge *stakeholder* differenti, rafforza la propria attrattività, prestigio

⁵³⁴ Ad esempio, il museo sta lavorando sul pubblico cinese attraverso l'introduzione del pagamento con Alipay, la presenza sui canali social BiliBili, WeChat e Douyin, la produzione di una serie di video sulle Gallerie di Leonardo doppiati in cinese e la collaborazione con l'Istituto Italo Cinese.

⁵³⁵ Il 10 dicembre 2019 il museo presenta le nuove Gallerie di Leonardo, una nuova esposizione di 1.330 metri quadri con più di 170 opere e 39 installazioni multimediali dedicata al genio vinciano. L'esposizione dei modelli delle macchine, con le quali il museo aveva aperto, viene trasformata in un progetto immersivo curato dal noto scenografo e museografo François Confino.

⁵³⁶ Per le Gallerie di Leonardo si è puntato sulla creazione di una visual identity forte, riconoscibile e indipendente, utilizzata non solo per l'attività pubblicitaria ma anche per una linea di merchandising dedicata. È stato creato il biglietto integrato 5XLeonardo che include, oltre al museo, il Cenacolo, il Castello Sforzesco, Brera e la Pinacoteca Ambrosiana. Si è puntato, inoltre, sul coinvolgimento e la formazione degli operatori del comparto turistico organizzando incontri di formazione e approfondimento per guide turistiche indipendenti e visite guidate speciali per tassisti e concierge, attraverso la collaborazione con l'Associazione "Le chiavi d'oro", per garantire a questi operatori il ruolo di ambasciatori del museo, incentivandoli con accordi di sconto progressivo.

e influenza e catalizza nuove opportunità e occasioni di sviluppo. L'ufficio stampa assicura, quindi, all'organizzazione un flusso comunicativo costante e continuativo, gestendo il lavoro con modalità differenti a seconda della "notiziabilità" dell'argomento e del suo posizionamento nell'ambito delle strategie museali. Il lavoro portato avanti dalla divisione si basa sulla creazione di uno *storytelling* proattivo che permette di migliorare il posizionamento del museo, lavorando sia sulla comunicazione istituzionale – che mira a veicolare vision, mission e iniziative di alto profilo, per sostanziare la reputation istituzionale – sia su quella consumer, che veicola il programma culturale ed educativo, le nuove esposizioni, i laboratori e gli eventi. Come già sottolineato, il museo beneficia di un ufficio stampa interno ben strutturato che garantisce, senza l'apporto di agenzie e professionisti esterni, una copertura mediatica decisamente ragguardevole.

Social media. Il museo ha una presenza social ragguardevole e avviata precocemente: il canale YouTube viene aperto nell'aprile 2008, i profili Facebook e Twitter (oggi X) sono del 2009, la pagina Instagram viene creata nel 2013 e nel 2021 viene lanciato il profilo LinkedIn "Partnerships & Projects" per dare visibilità a nuovi progetti e collaborazioni. Il museo dimostra di voler investire sulla comunicazione social, avendo non solo un social media manager ma avendo di recente assunto una persona addetta a curare i rapporti con gli influencer. I profili social hanno un buon seguito⁵³⁷, sono ben presidiati e mostrano un buon grado di interazione con il pubblico, grazie anche a rubriche e contenuti che stimolano i *follower* a commentare e interagire con i post. La programmazione di Facebook e Instagram propone spesso contenuti identici ma ben adattati ai formati dello specifico social e viene sfruttata la piattaforma Meta ads per veicolare contenuti pubblicitari relativi a eventi e laboratori. Twitter (X) propone solo una selezione dei contenuti dei social del gruppo Meta con l'obiettivo di presidiare la piattaforma e veicolare i contenuti relativi agli eventi istituzionali e d'importanza giornalistica. Il profilo LinkedIn viene sfruttato anche per l'attività di posting, adottando un linguaggio istituzionale e proponendo contenuti in ottica B2B.

⁵³⁷ La pagina Facebook ha quasi 100.000 *follower*, il profilo Instagram più di 27.000, il canale YouTube ha 4.800 iscritti (non molti considerando che il canale è attivo da tempo, ma le visualizzazioni sono oltre 1.400.000), il profilo Twitter (X) ha più di 36.500 *follower*. I dati fanno riferimento a settembre 2023.

Durante la fase più complessa della pandemia il museo ha sperimentato l'appuntamento quotidiano #storieaportechiuse che ha proposto brevi approfondimenti su collezioni, archivio, depositi e dietro le quinte, la rubrica settimanale “Il cubo di rubrika” dedicata a rebus, illusioni ottiche, enigmi matematici e di logica, post con meme divertenti, la funzione “Collab” di Instagram e la pubblicazione di video d'attualità scientifica con la divulgatrice scientifica Barbara Galavotti. In questo modo, nei mesi di chiusura, i profili social hanno visto una significativa crescita dei *follower* e una reach molto elevata dei contenuti, riuscendo a coinvolgere in modo attivo le community con l'obiettivo di espanderle.

Sito web, SEO e SEM. Il sito del museo rappresenta le finalità e caratteristiche dell'istituzione, comunica le sue attività per i diversi pubblici, aiuta l'utente nell'organizzazione della visita e nell'acquisto online del biglietto, permette di approfondire le collezioni conservate, favorisce le attività di *fundraising*, offre contenuti di approfondimento e si rivolge alle diverse tipologie di target sfruttando le potenzialità dei diversi linguaggi del digitale. Esistendo da quasi trent'anni, il sito ha subito diversi adeguamenti tecnici e rifacimenti totali, di cui l'ultimo è stato nel 2019. Grazie alla storicità del dominio, al lavoro effettuato durante i primi anni di messa online e alla grandissima quantità di materiali caricati, il sito risulta ben posizionato sui motori di ricerca, per quanto non risulti attualmente implementata una specifica strategia SEO per il posizionamento organico dei contenuti. Il museo risulta attivo anche sul fronte SEM grazie alla partecipazione dal 2022 al programma per il non profit Google Ad Grants, che consente al museo di pubblicare annunci per promuovere l'acquisto dei propri biglietti e il programma di attività, sfruttando il credito gratuito offerto da Google.

Gaming e app. Si segnala che il museo lavora da tempo anche sul fronte della gamification: è infatti il primo museo in Italia ad avere nel proprio organico un game specialist, che si dedica alla ricerca, realizzazione e promozione di progetti di gamification e di sviluppo tecnologico per l'apprendimento, attraverso applied games e prodotti digitali interattivi in realtà virtuale, aumentata e mista. Il museo realizza

prodotti multimediali interattivi e serious game, app⁵³⁸, audio e video podcasting e broadcasting, esperienze digitali immersive, aumentate, miste e di simulazione, avvalendosi anche di collaborazioni e partnership con aziende, istituzioni accademiche e centri di ricerca, oltre a partecipare a bandi pubblici dedicati per ottenere finanziamenti.

Google My Business e Arts & Culture. Il museo ha rivendicato la propria scheda sul servizio di directory geolocalizzato. La pagina ha molte recensioni (oltre 22.000, con giudizi molto positivi, ai quali però non viene fornita una risposta da parte dello staff), risulta completa di tutte le informazioni maggiori e collegata con la pagina Wikipedia, ma non è sfruttata appieno per la componente relativa ai post e aggiornamenti: l'ultimo contenuto risale alla riapertura del 2020, dopo la prima chiusura dovuta alla pandemia. Il museo potrebbe sfruttare maggiormente questo strumento.

Nel 2017 il museo ha aderito alla piattaforma Google Arts & Culture e ha lavorato alla digitalizzazione ad altissima risoluzione del proprio patrimonio, alla redazione e pubblicazione di diverse exhibition on line su vari temi tecnico-scientifici e alla creazione di contenuti esclusivi per la piattaforma.

Newsletter. Negli anni il museo ha implementato ben cinque newsletter differenti per rispondere alle necessità informative dei diversi target. La direttrice Soresina segnala che con le riaperture postpandemiche i musei sono stati obbligati a richiedere l'acquisto online del biglietto e questo ha dato l'opportunità di inserire un flag per l'iscrizione alla newsletter, al quale solitamente i visitatori danno assenso, comportando un aumento esponenziale degli iscritti alla newsletter rispetto a quando i biglietti venivano prevalentemente acquistati in biglietteria.

Ogni mercoledì mattina, i circa 23.000 iscritti alla mailing list generale ricevono una newsletter con le principali proposte della settimana. I circa 4.000 contatti istituzionali e relazioni esterne ricevono una o due comunicazioni al mese. La newsletter Education & CREI ha programmazione mensile/bimestrale e raggiunge i docenti promuovendo

⁵³⁸ Ad esempio, nel 2015 il museo ha lanciato la Toti Submarine VR Experience che permette di salire virtualmente sul sottomarino, mentre nel 2019 ultima Train Stories, applicazione in realtà aumentata che permette un viaggio digitale alla scoperta della locomotiva Valigia delle Indie e del Padiglione Ferroviario del Museo.

opportunità didattiche e formative e l'open day annuale di presentazione dell'offerta dedicata. La newsletter Partnerships & Projects viene mandata due volte l'anno per comunicare a circa 1.700 contatti l'esperienza dei mission partner e project sponsor che sostengono il museo e le sue attività. La newsletter MustLocation raggiunge un migliaio di contatti di agenzie di comunicazione ed eventi potenzialmente interessate all'offerta di spazi per organizzare momenti conviviali, conferenze, congressi ed eventi.

CRM. Dal 2016 si è instaurata una collaborazione stabile e non mediata da agenzie di consulenza tra il museo e Salesforce che, grazie al proprio modello filantropico, sta affiancando l'istituzione, riconoscendole il ruolo da *trailblazer* (apripista), nel percorso di evoluzione nelle strategie di relazione con i diversi *stakeholder*. L'azienda fornisce al museo uno strumento di CRM (*Customer Relationship Management*) che raccoglie informazioni di dettaglio sui diversi target in modo da creare dei flussi di comunicazione e marketing personalizzati e automatizzati in modo da comprendere, anticipare e rispondere ai bisogni dei visitatori, partner e *prospect* con l'obiettivo di accrescere il valore della relazione. La direttrice fa presente che purtroppo al momento le piattaforme dell'operatore di biglietteria VivaTicket e Salesforce non sono collegate e non scambiano automaticamente i dati, aspetto che rende più macchinoso e manuale il lavoro. Come già ricordato, c'è un dipendente addetto alla gestione del CRM, che negli anni è stato adottato per il lavoro di diversi uffici⁵³⁹. L'obiettivo dei prossimi anni è quello di un utilizzo sempre più condiviso dello strumento da parte dei vari uffici e un maggior sfruttamento per la targhettizzazione e la reportistica delle campagne di marketing.

Pubblicità offline. Il museo lavora molto anche sul fronte della pubblicità offline predisponendo strumenti comunicativi nelle vicinanze della sede e all'ingresso del museo (videowall, manifesti, bandiere, teli promozionali e monitor), distribuendo

⁵³⁹ In particolare, l'ufficio eventi impiega la piattaforma per mappare clienti attuali e potenziali e per l'invio di una newsletter personalizzata. L'ufficio *fundraising* la sfrutta per i dati relativi ai partner utilizzandola come strumento di supporto alla gestione delle relazioni e dei corrispettivi benefit e per la newsletter Partnerships & Projctes. L'ufficio education e la segreteria di direzione hanno consolidato la gestione dei contatti e la relativa reportistica. L'ufficio comunicazione ha rafforzato la relazione con i propri target e sfrutta lo strumento per comunicazioni personalizzate indirizzate ai possessori di membership card.

cartoline promozionali in museo e presso location partner, effettuando campagne pubblicitarie stradali e sui mezzi di trasporto (affissioni, poster, pellicole adesive, pendoli e “station domination” della stazione M2 Sant’Ambrogio, ovvero utilizzo di tutti gli spazi pubblicitari disponibili della fermata della metropolitana di riferimento) e proponendo inserzioni pubblicitarie su giornali e riviste. Grazie ad agevolazioni e partnership il museo riesce ad allocare un budget molto contenuto per le attività pubblicitarie offline che solitamente, invece, richiedono degli investimenti molto consistenti.

Partnership, rapporti con gli stakeholder e fundraising. Come già ricordato, il budget del museo milanese è piuttosto contenuto per la dimensione e il numero di attività implementate, conseguentemente le partnership e i rapporti con i diversi *stakeholder* non sono solo un modo per rafforzare la *brand awareness* e il prestigio dell’istituzione ma rappresentano spesso l’unico strumento per portare avanti progetti che altrimenti il museo non avrebbe le energie economiche sufficienti per implementare. Il museo ha, infatti, moltissime collaborazioni con varie realtà che forniscono visibilità al museo in cambio di benefit⁵⁴⁰, così come collaborazioni commerciali per la rivendita di biglietti⁵⁴¹ o per riconoscere commissioni a chi consiglia la visita in museo (es. concierge, tassisti, ecc.). La direttrice ricorda che recentemente, grazie al lavoro svolto da alcune università che mappato i touch point con i potenziali pubblici (es. hotel, host Airbnb, oratori, palazzetti sportivi, ecc.), un gruppo di volontari del museo ha svolto un’attività relazionale porta a porta di presentazione della realtà museale e di fornitura di materiali promozionali e voucher sconto per l’utenza.

⁵⁴⁰ È il caso di diverse aziende di trasporto (ATM, Trenord, Alitalia, ecc.) e di alcuni centri commerciali che garantiscono copertura pubblicitaria in cambio di benefici per i propri clienti. Il museo ha anche sperimentato operazioni di co-marketing (es. etichetta promozionale biglietti 2x1 sui prodotti Granarolo) e la possibilità di inserire i biglietti come premio nelle raccolte punti e nei cataloghi premi di diversi circuiti (es. Payback).

⁵⁴¹ Il museo ha fatto un grande lavoro sulle piattaforme di rivendita dei biglietti, con l’intento di ampliare i canali di vendita e attrarre pubblico internazionale (Booking, Musement, Getyourguide, Viator, Tiqets, PenguinPass, Groupon, Iltuoticket). Per evitare che le piattaforme di ticketing applichino un rincaro troppo consistente sulla tariffa normale del biglietto, il museo ha deciso di contenere il proprio ricavo per fare in modo che il prezzo del biglietto per l’utente non risulti sensibilmente diverso, come spesso accade acquistando da queste piattaforme.

Il museo porta poi avanti strette collaborazioni istituzionali con altre realtà espositive, atenei e centri di ricerca. Il museo è membro ICOM fin dalla fondazione grazie al ruolo attivo svolto dal fondatore, ha ospitato una delle prime riunioni dell'organizzazione e una mostra nel primo anno di attività e intrattiene una costante collaborazione con i maggiori musei di scienza e tecnica al mondo. L'istituzione ha, inoltre, intense connessioni con il mondo universitario e della ricerca, sia in quanto i raggiungimenti scientifici e tecnologici vengono divulgati dal museo, sia poiché il museo sviluppa progetti su diversi fronti in collaborazione con gli studenti (es. ricerche sul pubblico, sviluppo software, prototipi, ecc.).

Infine, il museo ha da sempre una forte connessione con il mondo industriale e produttivo che sostiene l'istituzione attraverso la donazione di oggetti e il finanziamento alle attività. Soprattutto successivamente il cambio di statuto, il museo è alla continua ricerca di project sponsor che supportino singole attività e di mission partner che finanziano più in generale l'istituto. Su questo fronte l'istituzione pone molta attenzione per fare in modo che le aziende non fagocitino temi e attività del museo. Nei primi anni Duemila è stata attraversata una fase di eccessiva ingerenza da parte delle aziende, dopo decenni di convinto mecenatismo liberale. Negli ultimi anni il rapporto si è riequilibrato, riservando maggiore indipendenza al museo.

6.5. *Discussione*

Il museo milanese è una delle ultime istituzioni espositive tecnico-scientifiche a nascere sulla spinta delle necessità della borghesia industriale tardottocentesca: al pari di altre grandi realtà straniere, sorge sull'esempio delle esposizioni internazionali, dalla necessità di formare la classe lavoratrice industriale in un paese che non investe adeguatamente nella formazione tecnica e dalla volontà di affermare – in maniera abbastanza pretestuosa – la potenza industriale italiana, ma con un notevole ritardo rispetto ai modelli esteri ispiratori. A causa di un altalenante appoggio del regime fascista e dalle difficoltà sorte con il secondo conflitto mondiale, la gestazione dura diversi decenni. Come per i casi precedenti, si tratta di un progetto borghese di gusto paternalistico che gode di un convinto appoggio del mondo produttivo non seguito da un altrettanto netto sostegno istituzionale. Questo rende il proposito di Ucelli di istituire un “museo vivo” che racconta il “divenire del mondo” con modalità espositive e museografiche interattive e coinvolgenti, con forte vocazione educativa e intense collaborazioni con aziende e istituzioni, assolutamente inedito su suolo italiano, ma non su piano internazionale dove soluzioni di questo tipo vengono sperimentate svariati decenni prima. Nel contesto meneghino il percorso espositivo articolato in diorami, modelli funzionanti, macchinari in azione, banchi per osservazioni e sperimentazioni dirette dei fenomeni e dotato di servizi aggiuntivi mai visti in un contesto museale si rivela di grande successo. Il museo adotta inconsuete modalità di fare cultura che ottengono un notevole successo di pubblico e una rete sempre più fitta di collaborazioni e partnership.

Purtroppo l'archivio non conserva documenti relativi alle attività di marketing e comunicazione. Questo denota sicuramente la mancanza di volontà di preservare questa tipologia di materiale, considerando che anche le tracce del lavoro attuale non vengono conservate. Inoltre, l'assenza di riferimenti in bibliografia e nei rendiconti annuali inducono a ritenere che l'istituto non sia stato precocemente attivo su questo fronte, al netto di alcune eccezioni che restano in ogni caso rilevanti, quali la presenza fin dai primi anni di un ufficio stampa e PR dimostratisi proattivo nella fondazione

dell'associazione di categoria Ferpi, l'intensa produzione di pubblicazioni, giornali e supporti alla visita e i diffusi e diversificati rapporti con gli *stakeholder*.

Dopo un periodo di crisi tra gli anni Settanta e Ottanta, il museo ha cominciato un percorso di cambiamento e di riaccreditamento nei confronti del pubblico che ha portato ad una nuova fase di rinascita e successi in termini di visitatori. Negli ultimi due decenni l'istituto, diventato fondazione, si è dotato di uno staff interno ben strutturato che – nonostante il budget limitato del quale il museo dispone – riesce a implementare una strategia di marketing e comunicazione ampia, differenziata ed efficace, sicuramente tra le più notevoli tra i casi analizzati. Seppur non particolarmente anticipatore sul fronte delle strategie storiche, il museo dimostra, invece, un approccio particolarmente precoce e sperimentale al digitale, comprovato dalle date d'apertura di sito e profili social, e dalla inconsueta attenzione alla gamification. Il dipartimento Production & Promotion si dimostra in grado di progettare la strategia di marketing e comunicazione partendo dallo studio dei pubblici, di approcciare strumenti nuovi come il CRM che permettono di personalizzare le comunicazioni per i diversi target, di produrre campagne pubblicitarie efficaci senza agenzie esterne e veicolate sfruttando agevolazioni e convenzioni, di sfruttare l'occasione pubblicitaria offerta dal programma Google Ad Grants, di sviluppare un'ampia rete di rapporti per partnership, sponsorizzazioni e per implementare operazioni di co-marketing. La programmazione culturale offerta dal museo risulta fitta, diversificata e contemporanea, premiata da una risposta del pubblico in costante crescita. L'atteggiamento "bulimico", come lo definisce la direttrice Soresina, che sicuramente rende intense e faticose le giornate dello staff del museo è anche quello che mantiene attivo il mandato di Ucelli e che rende l'istituzione tra i casi più interessanti per le attività di marketing e comunicazione implementate.

7. Risultati della ricerca

I tre casi studio oggetto d'analisi sono musei di scienza e tecnologia con storie costitutive simili: sono il frutto dell'impegno di uomini attivi nel mondo produttivo spinti dalla volontà filantropica, ma anche buonista e perbenista, di fondare delle istituzioni volte alla divulgazione della scienza e tecnica, figlie dell'esperienza delle grandi esposizioni nazionali e internazionali e delle necessità industriali tardo-ottocentesche. Non si tratta di mecenatismo dai tratti esclusivamente liberali, ma che persegue anche la volontà di affermare la potenza industriale nazionale nello scacchiere internazionale e che risponde alle necessità della borghesia industriale di formazione tecnica per la propria classe lavoratrice. Quindi i tre musei, per quanto voluti da tre industriali che hanno svolto un ruolo demiurgico, non conservano collezioni formate a partire da una *Kunstwollen* individuale, al netto di alcuni casi di inglobamento di raccolte preesistenti non concepite per quel tipo di finalità, ma pensate con la finalità didattica d'illustrazione dell'evoluzione storica delle conquiste tecnico-scientifiche che mira a trasmettere, in prospettiva positivista, gli utili effetti del continuo e inarrestabile progresso tecnologico sull'umanità. In tutti i casi studio i fondatori si sono fatti latori con le istituzioni delle necessità espresse dal mondo produttivo, comportando un naturale e diretto coinvolgimento delle realtà produttive nella realizzazione dei musei, in termini di sostegno economico, di donazione di materiali espositivi e di intervento diretto nella programmazione culturale dei musei. L'esempio delle Expo, la vicinanza al mondo industriale e le tematiche affrontate portano le istituzioni alla sperimentazione di modalità espositive e museografiche d'avanguardia e a una spiccata vocazione educativa; novità che verranno, a partire dal secondo dopoguerra, mutate anche da altre tipologie museali.

L'analisi d'archivio ha permesso di dimostrare che i due casi stranieri sperimentano precocemente strategie di marketing e comunicazione innovative nel contenuto e nella portata per il comparto museale, ma ammantate di un certo tradizionalismo formale che mira a normalizzare modalità percepite come non appropriate al contesto culturale ed espositivo. La precocità nell'approccio a queste attività è certamente determinato dalla

vicinanza e dalla collaborazione con il mondo aziendale che proprio tra Ottocento e Novecento sperimenta e formalizza strategie per comunicare e promuovere i propri prodotti e creare valore per sé e i propri *stakeholder*. Il museo italiano apre con un netto ritardo rispetto alle realtà ispiratrici e, nonostante la buona volontà e lo spirito pionieristico dei volontari che si occupano di portare l'istituzione all'apertura, dimostra di essere meno reattiva sul fronte comunicativo e promozionale, anche a causa della mancanza dapprima e della scarsità poi di personale assunto dal museo.

L'analisi degli strumenti informativi e promozionali permette di effettuare un viaggio attraverso la storia della grafica e delle modalità di relazionarsi con il pubblico, passando dai manifesti decò d'inizio Novecento ai materiali dei periodi segnati dalle dittature nazista e fascista che piegano le istituzioni museali a biechi fini propagandistici, fino ai colorati poster pubblicitari del boom economico postbellico. Le realtà prese in esame non solo si dimostrano particolarmente precoci nello strutturare attività di ufficio stampa e nel produrre materiali informativi e pubblicitari, ma anche nell'implementare rapporti solidi con un vasto ventaglio di *stakeholder*. Il secondo dopoguerra dà particolare slancio alla didattica, all'attenzione per l'infanzia e all'analisi dei pubblici e alla loro soddisfazione. Per tutte le istituzioni gli anni Cinquanta e Sessanta sono di ascesa: crescono i visitatori, si incrementano le attività e gli eventi proposti e prosegue la sperimentazione di canali e strumenti che diventano sempre più diffusi e normalizzati. I due decenni successivi sono, invece, segnati per i musei da una crisi più o meno marcata, dettata dalla comparsa dei nuovi *science center* che esasperano l'interattività sperimentata dai musei storici di scienza e tecnologia intraprendendo la strada dell'*edutainment*. Questa spettacolarizzazione della scienza mette in difficoltà le precedenti realtà museali che devono tenere insieme la necessità di mostrare l'evoluzione storica del progresso tecnologico – finalità non perseguita dagli *science center* – con modalità interattive e ludiche sempre più diffuse e altamente attrattive⁵⁴². Gli anni Novanta sono quelli che, grazie al rilancio della funzione educativa attraverso la strutturazione di dipartimenti dedicati e l'attenzione rivolta non solo al pubblico delle scuole ma anche a quello delle famiglie e dei visitatori singoli,

⁵⁴² AMODIO, 2007, pp. 25-27.

vedono una progressiva rinascita delle istituzioni che, in tutti i casi, con il nuovo millennio vedono una conversione da soggetti pubblici a realtà di diritto privato partecipate dal pubblico. Gli anni Duemila sono quelli che, da un lato sanciscono la nascita di dipartimenti di marketing e comunicazione sempre più strutturati, dall'altro vedono la definitiva affermazione del digitale e di internet, nei confronti dei quali i musei di scienza e tecnologia, per naturale vicinanza tematica, risultano tra le realtà espositive più produttive e ricettive nella sperimentazione.

In merito alle strategie di marketing e comunicazione approntate, dall'analisi dei materiali online e offline e dalle interviste ai responsabili di dipartimento emerge chiaramente che nel determinare l'efficacia delle azioni implementate non conta solo il budget a disposizione dei musei, ma che un aspetto fondamentale è svolto dalla visione fornita dalla direzione delle istituzioni. Benché il museo milanese sia sicuramente quello che dispone dei mezzi economici più limitati tra quelli in esame è probabilmente l'istituzione che ad oggi implementa la strategia di marketing e comunicazione più ampia e diversificata e che permette di raggiungere risultati ragguardevoli. Un museo enorme come quello monacense ha invece un'ottica ancora eccessivamente *top-down*, efficace nel trasmettere il proprio messaggio ma meno sul fronte dell'*engagement* dei pubblici.

Si ritiene, in conclusione, che l'analisi sui tre casi sia sufficiente per sostenere che i musei di scienza e tecnologia siano stati le realtà museali più precoci ad aver approcciato il mondo del marketing e della comunicazione, grazie all'esempio delle esposizioni nazionali e internazionali e alla naturale vicinanza al mondo aziendale.

Conclusioni e prospettive future

Il lavoro di ricerca ha inteso fornire una panoramica sull'evoluzione storica dell'approccio dei musei alle strategie di comunicazione e marketing, con particolare attenzione a quelli di scienza e tecnologia, ritenuti i più precoci nell'abbracciare l'ambito. L'intento è stato quello di scardinare la logica prevalente nella bibliografia attuale di un inserimento forzoso delle pratiche promozionali e comunicative in un contesto museale recalcitrante per reinserire la tematica della comunicazione e del marketing museale nella storia del museo, sostenendo come essa sia una naturale filiazione dei cambiamenti nel ruolo sociale del museo, che dall'Illuminismo va progressivamente democratizzando le proprie collezioni, che da torri d'avorio riservate a *noblesse* e *connoisseur* arrivano a una netta e inedita apertura al pubblico nel secondo dopoguerra. In controtendenza con parte della bibliografia ma anche con un'idea ancora diffusa, che spesso descrive il marketing e la comunicazione come discipline aliene coattivamente innestate nel riluttante mondo museale e che perseguono esclusivamente risultati economici che mercificano e sviliscono il patrimonio, con il presente elaborato si è inteso affrontare la disciplina in prospettiva storica e museologica che permette di rinsaldare un rapporto concepito dai più come oppositivo. Tesi che trova conferma nel cambiamento avvenuto nell'attività *core* del museo che è passato dall'essere un luogo prevalentemente volto alla conservazione e allo studio, all'essere un servizio pubblico (o privato di utilità sociale) che ha proprio nella creazione di valore e trasmissione del valore del patrimonio che conserva il proprio primario scopo. Tale cambiamento se sicuramente deflagra nel secondo dopoguerra, affonda le proprie radici – come si è avuto modo di sottolineare – nella storia più remota di queste istituzioni e rende quindi sodale all'evoluzione del ruolo sociale del museo la progressiva adozione di attività di marketing e comunicazione.

L'analisi riservata ai musei di scienza e tecnologia ha avuto come obiettivo l'individuazione delle specificità di questa tipologia museale che li rende il caso più precoce di adozione di pratiche comunicativo-promozionali volte al coinvolgimento di un ampio pubblico e alla creazione di valore per l'istituzione e per un diversificato

insieme di *stakeholder*. Le ragioni di questo avveniristico approccio sono rintracciabili nella storia stessa di questi musei, voluti e sostenuti dalla borghesia industriale in cerca di formazione per i propri lavoratori e di propaganda di potenza produttiva, sull'esempio delle grandi esposizioni internazionali e nazionali. Proprio la vicinanza alle realtà aziendali, che tra fine Ottocento e inizio Novecento affinano le proprie funzioni promozionali, comunicative e commerciali, costituisce l'elemento che maggiormente impatta nel rendere questa tipologia museale quella realmente apripista per le attività di marketing e comunicazione nel settore museale.

Attraverso i casi studio si è inteso ricostruire la storia delle pratiche attrattive e comunicative dei tre musei presi in esame, cercando, attraverso il materiale d'archivio e la bibliografia, i primi strumenti e canali sperimentati e fornendo prospettive contemporanee e spunti sulla futura evoluzione dell'ambito, grazie alle interviste dai tre responsabili d'area e all'analisi di quanto disponibile online e offline. L'obiettivo finale del progetto di ricerca è quindi, in ultima istanza, quello di incrementare la consapevolezza scientifica sull'evoluzione storica dell'ambito di ricerca, andando a rintracciarne i primi semi e reinserendo il settore disciplinare in una prospettiva museologica per il momento inedita, ma che si ritiene più corretta.

Il presente lavoro di ricerca costituisce un primo dissodamento di un terreno di ricerca che fornisce ampie prospettive di futuri approfondimenti: ulteriori ricerche di questa natura su altre istituzioni museali consentirebbero sicuramente di completare un quadro che al momento è solo in minima parte delineato. Di certo interesse l'approccio verso altre tipologie di realtà museali, così come verso istituzioni di differenti territori, magari anche fuori dal contesto europeo che è certamente il crogiolo nel quale è germinato il mondo museale, ma che non è certamente l'unico d'interesse attuale. Il principale scoglio nell'approfondimento del lavoro iniziato con questo percorso dottorale è sicuramente costituito dalla disponibilità e accessibilità delle fonti storiche. Come si è già sottolineato, sono tutt'altro che rari i casi di grandi istituzioni museali che non conservano i materiali relativi alle attività di comunicazione e marketing né passate né attuali, così come non mancano gli esempi di istituti che dispongono parzialmente di questi documenti ma non sono stati catalogati e conservati correttamente, rendendoli

difficilmente accessibili ed esaminabili. In questi casi l'unica possibilità per ricostruire la componente storica è fare ricorso a rendiconti, relazioni e pubblicazioni sulla vita dell'istituzione, che però non sempre riportano informazioni di dettaglio di questa tipologia di attività. Se però si riesce a superare questa tipologia di criticità le possibilità di esplorazione sono ampie e ci si augura che possano essere elemento di pacificazione tra una componente, ormai fortunatamente minoritaria, del mondo culturale ancora diffidente e i tanti addetti al marketing e alla comunicazione museale che in maniera sempre più consapevole operano nella volontà di portare alle proprie istituzioni un valore che non è puramente economico, ma più ampio e ambizioso ossia di facilitazione nel perseguimento della *mission* istituzionale.

Bibliografia e sitografia

Bibliografia

Si è scelto di proporre dapprima la bibliografia generica e di seguito tre sezioni bibliografiche dedicate ai tre casi studio esaminati, in modo da agevolare l'individuazione dei riferimenti alla letteratura riguardante i musei analizzati.

Archeologie della pubblicità. Alle origini della pubblicità moderna, 2003, a cura di PAPA KRISTO P., PITTE RI D., Napoli, Liguori

Berufe im Museums, 1994, a cura del Comitato nazionale di ICOM Schweiz, Basilea

Carta nazionale delle professioni museali, 2006, a cura di GARLANDINI A., Milano

Chiusi per Covid aperti per cultura. Musei e comunicazione digitale. Bilancio e prospettive, 2021, a cura di TOFFOLETTI I., Roma, Gangemi Editore

Concetti chiave di Museologia, 2016, a cura di DESVALLÉES A., MAIRESSE F., Parigi, Armand Colin (ed. orig. *Concepts clés de la Muséologie*, 2009, Parigi, Armand Colin), disponibile online <https://issuu.com/istitutobeniculturali/docs/concetti_chiave_di_museologia_versi> (data ultima consultazione 28/12/2022)

Comunicare la cultura, 2007, a cura di SEVERINO F., Milano, FrancoAngeli

Comunicare il museo oggi: dalle scelte museologiche al digitale, 2016, a cura di BRANCHESI L., CURZI V., MANDARANO N., Milano, Skira

Conservazione e Innovazione. Management e processi di cambiamento nei musei italiani, 1999, a cura di ZAN L., Milano, Etas

Economia, cultura, territorio, 2011, a cura di MONTELLA M., CERQUETTI M., Macerata, eum

Gli eventi culturali: ideazione, progettazione, marketing, comunicazione, 2005, a cura di ARGANO L., BOLLO A., DELLA SEGA P., VIVALDA C., Milano, FrancoAngeli

Il museo relazionale: riflessioni ed esperienze europee, 2000, a cura di BODO S., Torino, Fondazione Giovanni Agnelli

L'industria del museo. Nuovi contenuti, gestione, consumo di massa, 2005, a cura di LUDMLEY R., Genova, Costa e Nolan

Manuale europeo delle Professioni museali, 2008, a cura di RUGE A., <<https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/04/>>

ICOMItalia.ManualeEuropeoProfessioniMuseali.2005.pdf> (data ultima consultazione 08/08/2023)

Musée et expositions. Métier et formations en 2001, 2001, a cura del Département des Arts Visuels, de l'Architecture et du Patrimoine, Parigi

Museo contro museo. Le strategie, gli strumenti, i risultati, 2001, a cura di MOSSETTO G., VALENTINO P., Firenze, Giunti

Next Generation Culture. Tecnologie digitali e linguaggi immersivi per nuovi pubblici della cultura, 2021, a cura di Associazione Civita, Venezia, Marsilio editori

Per una gestione manageriale dei musei italiani, 1999, atti del corso per Direttori di Musei statali, Roma, novembre 1998, a cura di COMPAGNA A. M., CABASINO E., Roma, Nove Grafie

Rinascimento oggi. La rivoluzione del marketing umanistico: creatività e idee per la human satisfaction, 2019, a cura di BONFERRONI M., Milano, Egea

Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino, 2000, Torino, Centro Studi Touring Club Italiano

Strategia e marketing delle organizzazioni culturali. Casi e materiali didattici, 2001, a cura di MORETTI A., Milano, FrancoAngeli

#Socialmuseums. Social media e cultura, tra post e tweet, 2016, a cura di DE BIASE L., VALENTINO P. A., Cinisello Balsamo, Silvana editoriale

#svegliamuseo. Comunicare la cultura on line: una guida pratica per i musei. Progettazione di siti web, content management, social media e analisi dei risultati, 2014, a cura di DE GOTTARDO F., D'AMORE A., GASPAROTTI V., ET AL., svegliamuseo

AMENTA C., 2010, *Exploring Museum Marketing Performance: A Case Study from Italy*, in «International Journal of Marketing Studies», II, n. 1, maggio

AMODIO L., 2007, *Quarant'anni di Science Centres: verso un museo totale*, in «Museologia scientifica», I (25-27), pp. 25-27

AMODIO L., 2008, *La comunicazione nei musei. Concetti di base, idee, strumenti*, Napoli, CUEN

ANTINUCCI F., 2006, *Comunicare nel museo*, Roma-Bari, GLF editori Laterza

ANZALONE F., 2017, *Ufficio stampa e digital PR: la nuova comunicazione*, Milano, Hoepli

AVORIO A., 1999, *Il marketing dei musei*, Roma, Seam

BAGDADLI S., 1997, *Il museo come azienda. Management ed organizzazione al servizio della cultura*, Milano, Etas

BAGDADLI S., 2001, *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*, Milano, Egea

BAGDADLI S., 2001, *Le reti come strumento di flessibilità per migliorare la performance dei musei italiani*, *Flessibilità & Performance* atti del convegno, Padova, Università degli Studi di Padova, 1-2 febbraio 2001, disponibile online <<https://www.assioa.it/wp-content/uploads/2001-14.pdf>> (data ultima consultazione 31/07/2023)

BALDASSARRE F., 2009, *Il museo: organizzazione, gestione, marketing*, Milano, FrancoAngeli

BEDINI A. S., 1965, *The evolution of Science Museum*, in «Technology and Culture», VI, n. 1, pp. 1-29

BELLINI C., CARRIERO C., 2019, *Influencer marketing: valorizzare il brand con la content creation e le relazioni*, Milano, Hoepli

BERTOLINI C., 2008, *I musei nel nuovo quadro costituzionale: gli obiettivi comuni dei musei pubblici e privati e lo sviluppo dei sistemi museali nella normativa regionale*, in «Osservatorio sulle fonti», II, disponibile online <<https://www.osservatoriosullefonti.it/mobile-saggi/fascicoli/fasc-2-2008/161-03-bertolini-cecilia/file>> (data ultima consultazione 10/08/2023)

BINNI L., PINNA G., 1989, *Museo: storia e funzioni di una macchina culturale dal '500 a oggi*, Milano, Garzanti

BIONDI A., 2021, *Una piccola provocazione. La pandemia e i modelli della Nouvelle Muséologie*, in «Filologie medievali e moderne», XXV

BLACK G., 2005, *The engaging museum. Developing Museums for Visitors Involvement*, Abingdon, Routledge

BOLLINI L., 2015, *Il museo 3.0. Percorsi, frammenti e reti e la opennness narrativa del digitale*, in *Design & Open Source for Cultural Heritage*, a cura di P. GAMBARO, C. VANNICOLA, Firenze, Alinea editrice, pp. 168-175

BOLLO A., 2000, *Il marketing secondo Colbert. Brevi estratti del libro "Marketing delle arti e della cultura" di François Colbert*, in «Fizz - Oltre il marketing culturale», <https://www.fizz.it/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/2000-bollo_0.pdf> (data ultima consultazione 06/08/2023)

BOLLO A., 2005, *Il museo e la conoscenza del pubblico: gli studi sui visitatori*, Bologna, Istituto per i beni artistici, culturali e naturali

- BOLLO A., 2012, *Il marketing della cultura*, Roma, Carocci editore
- BOLLO A., 2016, *Il monitoraggio e la valutazione dei pubblici dei musei. Gli osservatori dei musei nell'esperienza internazionale*, in «Quaderni della valorizzazione», Roma, nuova serie II
- BONACINI E., 2010, *I musei e le nuove frontiere dei social networks: da Facebook a Foursquare e Gowalla*, in «Fizz - Oltre il marketing culturale», pp. 1-13
- BONACINI E., 2011a, *Il museo contemporaneo fra tradizione, marketing e nuove tecnologie*, Roma, Aracne Editrice
- BONACINI E., 2011b, *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, Roma, Aracne Editrice
- BONACINI E., 2011c, *Quanto "vale" il sito web di un museo*, in «Fizz - Oltre il marketing culturale», pp. 1-18, disponibile online: <http://www.fizz.it/sites/default/files/allegati/articoli/pdf_articoli_completi/Bonacini_2011.pdf> (data ultima consultazione 08/07/2023)
- BONACINI E., 2012, *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, in «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», v, pp. 93-125
- BONACINI E., 2020, *I musei e le forme dello storytelling digitale*, Roma, Aracne Editrice
- BOOMS B. H., BITNER M. J., 1981, *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*, in *Marketing of Services* atti del convegno, Chicago, James H. Donnelly and William R. George, American Marketing Association, pp. 47-51
- BOURGEON-RENAULT D., URBAIN C., PETR C., LE GALL-ELY M., GOMBAULT A., 2006, *An experimental Approach to the Consumption Value of Arts and Culture*, in «International Journal of Arts Management», IX, pp. 35-47
- CANDELA G., SCORCU A., 2004, *Economia delle arti*, Bologna, Zanichelli
- CAROLI M. G., 1999, *Il Marketing territoriale*, Milano, FrancoAngeli
- CATALDO L., PARAVENTI M., 2007, *Il Museo oggi. Linee guida per una museologia contemporanea*, Milano, Ulrico Hoepli Editore
- CERQUETTI M., 2011, *L'orientamento al marketing nei musei locali: un impegno costituzionale*, in *Incontri. Storie di spazi, immagini, testi*, a cura di CAPRIOTTI G., PIRANI F., in «Economia vs Cultura? Quaderni del Dipartimento di Beni Culturali», II, pp. 13-35

- CERQUETTI M., 2014, *Il marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano, FrancoAngeli
- CHERUBINI S., 2013, *Marketing culturale. Prodotti, servizi, eventi*, Milano, FrancoAngeli
- CHUNG T. L., MARCKETTI S., FIORE A. M., 2014, *Use of social networking services for marketing the art museums*, in «Museum Management and curatorship», XXIX, n. 2, pp. 188-205
- CIAPPEI C., SURCHI M., 2010, *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze, Firenze University Press
- CICERCHIA A., SOLIMA L., 2020, *And now?... First results on the survey conducted on Italian museum audiences during lockdown*, paper di ricerca
- CICERCHIA A., SOLIMA L., 2021, *The show must go on... line. Museums and their audiences during the lockdown in Italy*, in «SCIENTIFIC RESEARCH and Information Technology. Ricerca Scientifica e Tecnologie dell'Informazione», XI, 1, pp. 35-44
- CIOFFI A., 2018, *Digital strategy: strategie per un efficace posizionamento sui canali digitali*, Milano, Hoepli
- COLBERT F., 2009, *Marketing delle arti e della cultura*, Milano, ETAS (ed. orig. *Le marketing des arts et de la culture*, 1993, Montreal, Gaëtan Morin éditeur itée)
- COLOMBO M. E., 2020, *Musei e cultura digitale. Fra narrativa, pratiche e testimonianze*, Milano, Editrice Bibliografica
- COYAUD C., MERZAGORA M., 2000, *Guida ai musei della scienza e della tecnica*, Torino, Clupguide
- DA MILANO C., SCIACCHITANO E., 2015, *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnaletica interna, didascalie e pannelli*, in «Quaderni della valorizzazione», Roma, nuova serie I
- DA ROLD M., 2019, *Ogni maledetto museo*, Belluno, Amuseapp
- DAL MASO C., 2018, *Racconti da museo. Storytelling d'autore per il museo 4.0*, Bari, Edipuglia
- DALL'ARA G., 2009, *Le nuove frontiere del marketing nel turismo*, Milano, FrancoAngeli
- DANILOV V. J., 1994, *Museum careers and training. A professional guide*, Londra, Greenwood press

- DE FALCO C., 2021, *Storie di local marketing. Fai conoscere la tua attività con Google*, Palermo, Dario Flaccovio Editore
- DE FILIPPIS E., 2003, *Problemi di comunicazione: due mostre a confronto*, in «Nuova Museologia», VIII, pp. 21-27
- DE LILLO A., 2010, *Il mondo della ricerca qualitativa*, Torino, UTET
- DE PORTU E., 2016, *Email marketing in azione: strategie, casi di business, esempi pratici*, Milano, Hoepli
- DIGGLE K., 1976, *Marketing the Arts: An Introduction and Practical Guide*, Londra, The City University
- DIGGLE K., 1986, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, Londra, Rhinegold Publishing Limited
- DI SALVO C., 2016, *L'evoluzione normativa del sistema museale in Italia e Francia dal 1820 al governo Renzi*, Civitavecchia, Prospettivaeditrice
- DRAGONI P., 2005, *Antimarketing dei musei?*, in «Sinergie», LXVIII, pp. 55-74
- DRAGONI P., 2010, *Processo al museo. Sessant'anni di dibattito sulla valorizzazione museale in Italia*, Firenze, Edifir
- DRAGONI P., 2015, *Accessible à tous: la rivista «Mouseion» per la promozione del ruolo sociale dei musei negli anni '30 del Novecento*, in «Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», XI, pp. 149-221
- DRAGONI P., 2016, *Livelli minimi di qualità per i musei pubblici*, in *La storia e il museo. Documenti e proposte per la valorizzazione del patrimonio museale*, a cura di PAPARELLO C., Foligno, Il Formichiere, pp. 171-204
- DRAGONI P., 2022, «*La logica del mondo alla rovescia*»: una lunga strada verso l'auspicato riconoscimento delle figure professionali dei musei, in «Il capitale culturale», Supplementi XII, pp. 107-121
- DUCCI A., 2005, «*Mouseion*», una rivista al servizio del patrimonio artistico europeo (1927-1946), in «Annali di critica d'arte», I, pp. 287-313
- DUDAREVA N., 2014, *Museums in social media*, in «Museums and the Web 2013», N. Proctor & R. Cherry, Silver Spring, MD: Museums and the Web, <<https://mwf2014.museumsandtheweb.com/paper/museums-in-social-media/>> (data ultima consultazione 31/07/2023)

ELLIS BURCAW G., 1975, *Introduction to Museum Work*, Nashville, American Association for State and Local History

ESPINÓS A., 2016, *Museums on social media: Analyzing growth through case studies*, in «Museums and the Web 2016», N. Proctor & R. Cherry, Silver Spring, MD: Museums and the Web, <<https://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/museums-on-social-media-analyzing-growth-through-case-studies/>> (data ultima consultazione 17/09/2022)

FERGUSON S. E., 1965, *Technical Museum and International Exhibitions*, in «Technology and Culture», VI, n. 1, pp. 30-46

FINN B. S., 1965, *The Science Museum Today*, in «Technology and Culture», VI, n. 1, pp. 74-82

FIORIO M. T., 2011, *Il museo nella storia. Dallo studiolo alla raccolta pubblica*, Milano-Torino, Pearson

FLETCHER A., LEE M. J., 2012, *Current social media uses and evaluations in American museums*, in «Museum Management and curatorship», XXVII, n. 5, pp. 505-521

FOGLIO A., 2005a, *Il marketing dell'arte. Strategia di marketing per artisti, musei, gallerie, case d'asta, show art*, Milano, FrancoAngeli

FOGLIO A., 2005b, *Il marketing della cultura: strategia di marketing per prodotti/servizi culturali, formativi, informativi, editoriali*, Milano, FrancoAngeli

FOLGA-JANUSZEWSKA D., 2020, *History Of The Museum Concept And Contemporary Challenges: Introduction Into The Debate On The New Icom Museum Definition*, in «Muzealnictwo», LXI, pp. 39-57

FORTE M., FRANZONI M., 1998, *Il museo virtuale: comunicazione e metafore*, in «Sistemi intelligenti», II, pp. 193-239

FRANCH E., 2001, *Musei e comunicazione. Il caso Guggenheim di Bilbao*, in «Nuova Museologia», V, pp. 7-9

GAIA G., BOIANO S., BOWEN J. P. ET AL., 2020, *Museum Websites of the First Wave: The rise of the virtual museum*, Proceedings of EVA London <<https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.14236/ewic/EVA2020.4>> (data ultima consultazione 08/10/2023), pp. 24-31

GALVANI M., 1998, *Comunicazione, promozione e marketing nel settore museale*, in «Economia della Cultura, Rivista trimestrale dell'Associazione per l'Economia della Cultura», II, pp. 113-124

GARIBALDI R., 2012, *Strumenti innovativi di marketing per i musei*, Milano, FrancoAngeli

GAVAZZOLI M. L. T., 2011, *Manuale di museologia*, Milano, Rizzoli Etas (1 edizione 2003)

GRANATO G., PICILLI R., 2019, *L'inestimabile valore. Marketing e fundraising per il patrimonio culturale*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore

GRANATO G., PICILLI R., 2020, *Fundraising e marketing per i musei*, Soveria Mannelli, Rubbettino Editore

GUMMESSON E., 2006, *Marketing Relazionale. Gestione del marketing nei network di relazioni*, Milano, Hoepli (ed. orig. *Total Relationship Marketing. Rethinking Management: From 4 Ps to 30 Rs*, 1999, Oxford, Heinemann)

HELLER S., 2008, *Iron fists. Branding the 20th-century totalitarian state*, New York, Phaidon Press inc.

HOPPER-GREENHILL E., 2003, *Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte*, in *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, a cura di BODO S., Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, pp. 1-39

KOTLER N., KOTLER P., 2000, *Can Museum Be All Thing to All People? Missions, Goals, and Marketing's Role*, in «*Museum Management and Curatorship*», XVIII, pp. 271-287

KOTLER N., KOTLER P., 2004, *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino, Einaudi (ed. orig. *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions Building Audiences Generating Revenue and Resources*, 1998, San Francisco, Jossey-Bass)

KOTLER N., KOTLER P., KOTLER W., 2008, *Museum Marketing and strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco, Jossey-Bass

KOTLER P., 1967, *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*, Upper Saddle River, Prentice-Hall

KOTLER P., LEVY S., 1969, *Broadening The Concept of Marketing*, in «*Journal of Marketing*», XXXIII, I, pp. 10-15

KOTLER P., JAIN D., MAESINCEE S., 2002, *Marketing Moves: A New Approach to Profits, Growth, and Renewal*, Boston, Harvard Business School Press

KOTLER P., ARMSTRONG G., 2011, *Principles of Marketing*, Upper Saddle River, Prentice-Hall (1 ed. 1980)

- LAGIER J., DE BARNIER V., 2013, *Marketing of art or art of marketing: how to break resistance?*, in *Proceedings of 42nd EMAC Annual Conference* atti del convegno, Istanbul Technical University, 4-7 luglio 2013
- LAMBERTI C., 2003, *Il web del museo: proposte per uno standard*, in «Nuova Museologia», IX, pp. 14-16
- LEE J. W., LEE S. H., 2017, “*Marketing from the Art World*”: *A Critical Review of American Research in Arts Marketing*, in «The Journal of Arts Management Law and Society», XLVII, pp. 17-33
- LESGARDS R. ET AL., 2022, *Museo*, Roma, Treccani
- LEWIS P., 1991, *The Role of Marketing: Its fundamental planning function; Devising a strategy*, in AMBROSE T., RUNYARD S., *Forward Planning: A Handbook of Business, Corporate and Development Planning for Museum and Galleries*, Londra, Museums and Galleries Commission and Routledge, pp. 26-29
- LUGLI A., 1992, *Museologia*, Milano, Jaca Book
- LUPO JALLÀ D., 2001, *Il museo contemporaneo: introduzione al nuovo sistema museale italiano*, Torino, Utet
- LUPO JALLÀ D., 2016, *Musei e “contesto” nella storia dell’ICOM (1946-2014): una prospettiva di analisi in preparazione della 24ª Conferenza generale del 2016*, <https://www.w.w.a.c.a.d.e.m.i.a.e.d.u./16082823/Musei_e_contesto_nella_storia_dell_ICOM_1946_2014_una_prospettiva_di_analisi_in_preparazione_della_24a_Conferenza_generale_del_2016_2016_> (data ultima consultazione 09/08/2023)
- LUPO JALLÀ D., 2020, *Sulla definizione di museo dell’ICOM*, <https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2020/03/ICOMItalia_InterventoDJ10.03.2020Parigi.pdf> (data ultima consultazione 07/08/2023)
- MANDARANO N., 2014, *Il marketing culturale nell’era del web 2.0. Come la comunità virtuale valuta i musei*, Rimini, Guaraldi
- MANDARANO N., 2019, *Musei e media digitali*, Roma, Carocci
- MARANI P. C., PAVONI R., 2006, *Musei: trasformazioni di un’istituzione dell’età moderna al contemporaneo*, Venezia, Marsilio
- MAULINI A., 2019, *Comunicare la cultura, oggi*, Milano, Bibliografica
- MAZZANTI M., 2003, *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*, Milano, FrancoAngeli

- MAZZOLI L., 2018, *Raccontare la cultura. Come si informano gli italiani, come si comunicano i musei*, Milano, FrancoAngeli
- MCCARTHY E. J., 1960, *Basic Marketing. A Managerial Approach*, Homewood (USA), R.D. Irwin
- MCLEAN F., 1993, *Marketing in museums: A contextual analysis*, in «Museum Management and Curatorship», XII, 1, pp. 11-27
- MCLEAN F., 1997, *Marketing the Museum*, Abingdon, Routledge
- MELILLO J. V., 1983, *Marketing the Arts!*, New York, Foundation for the Extension and development of the American Professional Theatre
- MERZAGORA M., RODARI P., 2007, *La scienza in mostra: musei, science centre e comunicazione*, Milano, Mondadori
- MICOZZI G., 2006, *Marketing della cultura e territorio*, Milano, FrancoAngeli
- MINUTI M., HINNA A., FERRARI R., 2012, *Il benchmark dei musei di eccellenza: un modello per lo studio del settore*, in «Economia della Cultura», Fascicolo Speciale, marzo, pp. 97-120
- MOKWA M. P., DAWSON W. M., PRIEVE E. A., 1980, *Marketing the Arts*, New York, Praeger
- MONACI S., 2003, *Comunicazione integrata al Museo Nazionale del Cinema*, in «Nuova Museologia», IX, pp. 2-4
- MONTELLA M., 2003, *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*, Milano, Electa
- MONTELLA M., 2009, *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano, Electa
- MONTELLA M., 2012, *Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi*, in «Mercati e competitività», IV, pp. 33-51
- MONTELLA M., 2016, *Economia e gestione dell'eredità culturale*, Padova, Cedam
- MONTEROSSO F., 2021, *Siti Web Museali: Identità Perdute. Appunti per una "storia" del progetto web museale nei primi anni 2000*, in «EdA Esempi di Architettura», XXI, II, disponibile online <http://www.esempidiarchitettura.it/sito/journal_pdf/PDF%202021/21.%20EDA_2021_2_MONTEROSSO.pdf> (data ultima consultazione 09/02/2023)

- NEWMAN D., 1977, *Subscribe Now!: Building Arts Audiences through Dynamic Subscription Promotion*, New York, Theatre Communications Group
- PALLOTTINO M., 1987, *La stagione della Commissione Franceschini*, in *Memorabilia: il futuro della memoria. Beni ambientali architettonici archeologici artistici e storici in Italia*, Roma-Bari, Laterza, III, 1, pp. 7-11
- PASCUCCI G., 2007, *Comunicazione museale*, Macerata, eum
- PIZZETTI V., ZANARDO M., 2014, *Scrivere newsletter e DEM*, Firenze, Le Monnier
- PILOTTI L., 2003, *Conoscere l'arte per conoscere: marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie del valore per la sostenibilità*, Padova, Cedam
- PINE B. J., GILMORE J. H., 2000, *L'economia delle esperienze*, Milano, Etas (ed. orig. *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, 1999, Boston, Harvard Business School Press)
- PINNA G., 2000, *Tipologie di esposizione*, in «Nuova Museologia», II, pp. 4-7
- PINNA G., 2018, *Divagazioni sulla storia politica dei musei*, pubblicazione in creative commons, disponibile online <<https://giovanni.pinna.info/libro.html>> (data ultima consultazione 20/08/2023)
- PIRAINA D., VANNI M., 2020, *La nuova museologia: le opportunità nell'incertezza. Verso uno sviluppo sostenibile*, Torino, Celid
- POMIAN K., 1989, *Collezionisti, amatori e curiosi: Parigi-Venezia XVI-XVIII secolo*, Milano, Il Saggiatore (ed. orig. *Collectionneurs, amateurs et curieux: Paris, Venise: XVI^e-XVIII^e siècle*, 1987, Parigi, Gallimard)
- POMIAN K., 2001, *Che cos'è la storia*, Torino, Mondadori (ed. orig. *Sur l'histoire*, 1999, Parigi, Gallimard)
- POULOT D., 2008, *Musei e museologia*, Milano, Jaca Book
- REALE E., 2002, *I musei scientifici in Italia: funzioni e organizzazione*, Milano, FrancoAngeli
- RENTSCHLER R., 2002, *Museum and Performing Arts Marketing: The Age of Discovery*, in «The Journal of Arts Management, Law, and Society», XXXII, 1, pp. 7-14
- RENTSCHLER R., HEDE A. M., 2007, *Museum Marketing: Competing in the Global Marketplace*, Oxford, Butterworth-Heinemann
- RIALTI R., ZOLLO L., CIAPPEI C., LAUDANO M. C., 2016, *Digital Cultural Heritage Marketing: the role of digital technologies in cultural heritage valorization*, in *Global*

Marketing Conference at Hong Kong atti del convegno, Conrad Hong Kong, 21-24 luglio, pp. 1062-1063

RUNYARD S., 1994, *The Museum Marketing Handbook*, Londra, HMSO

RUSCA T., 2016, *La seduzione dell'uniforme. La guerra dei caratteri tipografici in Germania*, in «Bibliothecae.it», v, II, pp. 143-176

SACCO P., TRIMARCHI M., 2003, *Il museo invisibile*, Milano, Osservatorio Impresa e Cultura, disponibile online <<https://www.regione.toscana.it/documents/10180/70936/Museo%20invisibile/ef8f693c-92dd-4bfb-9053-caa0f401643b>> (data ultima consultazione 16/07/2023)

SANDELL R., JANES R., 2007, *Museum Management and Marketing*, London-New York, Routledge

SEVERINO F., 2005, *Un marketing per la cultura*, Milano, FrancoAngeli

SEVERINO F., 2011, *Economia e marketing per la cultura*, Milano, FrancoAngeli

SCHMITT B. H., 1999, *Experiential marketing*, in «Journal of Marketing Management», xv, 1-3, pp. 53-67

SCHULTZ D. E., TANNENBAUM S. I., LAUTERBORN R. F., 1993, *Integrated Marketing Communications*, Lincolnwood, McGraw Hill Professional

SIANO A., EAGLE L., CONFETTO M. G., SIGLIOCCOLO M., 2010a, *Destination competitiveness and museum marketing strategies: an emerging issue in the Italian context*, in «Museum Management and curatorship», xxv, n. 3, pp. 259-276

SIANO A., EAGLE L., CONFETTO M. G., SIGLIOCCOLO M., 2010b, *Marketing Strategies for Top Italian Museums: The Influence of Province Destination Competitiveness*, in «The international journal of the inclusive museum», II, n. 4, pp. 111-124

SOLIMA L., 1998, *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*, Padova, CEDAM

SOLIMA L., 2000, *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani*, Roma, Gangemi

SOLIMA L., 2002, *Dalla parte del visitatore: leve di comunicazione e traiettorie di ricerca nel marketing museale*, in «Micro & Macro Marketing. Rivista quadrimestrale», I, pp. 61-84

SOLIMA L., 2004, *L'impresa culturale. Processi e strumenti di gestione*, Roma, Carocci

- SOLIMA L., 2008, *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca*, in *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, a cura di BOLLO A., Franco Angeli, Milano, pp. 65-76
- SOLIMA L., 2012, *Il museo in ascolto. Nuove strategie di comunicazione per i musei statali*, in «Quaderni della valorizzazione», Roma, Rubettino
- SOLIMA L., 2022, *Le parole del museo. Un percorso tra management, tecnologie digitali e sostenibilità*, Roma, Carocci editore
- SPRANZI A., 2003, *Economia dell'arte*, Milano, Unicopli
- THROSBY D., 2005, *Economia e cultura*, Bologna, Il Mulino (ed. orig. *Economics and Culture*, 2001, Cambridge, Cambridge University Press)
- TOSCO C., 2017, *La Commissione Franceschini: storia di una battaglia perduta, in Patrimonio e tutela in Italia. A cinquant'anni dall'istituzione della Commissione Franceschini (1964-1967)*, a cura di LONGHI A., ROMEO E., Ariccia, Ermes edizioni, pp. 9-14
- VALDANI E., BOTTI S., 1999, *Il marketing nelle istituzioni artistiche: alcune riflessioni concettuali e metodologiche sul caso dei musei d'arte*, in «Finanza, marketing e produzione», XVII, pp. 141-168
- VANNI M., 2018, *Il museo diventa impresa. Il marketing museale per il break even di un luogo da vivere quotidianamente*, Torino, Celid
- VECCO M., 2007, *L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale*, Milano, FrancoAngeli
- VERCELLONI V., 1993, *Museo e comunicazione culturale*, Milano, Jaka Book
- WALLACE M., 2006, *Museum Branding. How to Create and Maintain Image, Loyalty, and Support*, Lanham, Altamira Press
- WEIL S. E., 1999, *From Being about Something to Being for Somebody. The ongoing transformation of the American museum*, in «Dedalus», CXXVIII, pp. 229-258
- YIN R., 2005, *Lo studio di caso nella ricerca scientifica*, Roma, Armando Editore
- ZEITHAML V. A., BITNER M. J., GREMLER D. D., 2008, *Marketing dei servizi*, Milano, The McGraw-Hill Companies (ed. orig. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 1996, New York, The McGraw-Hill Companies)
- ZORZI Y., 2002, *Il Marketing Museale e l'Organizzazione a Rete*, Working paper 2/2002, Lugano, Università della Svizzera Italiana, Istituto per la comunicazione aziendale

Deutsches Museum di Monaco

Deutsches Museum. Guida attraverso le collezioni, 1983, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum. Guida del museo, 1993, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum. Guida del museo, 2011, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum. Guida illustrata attraverso le collezioni, 1966, Monaco, Deutsches Museum, I ed.

Deutsches Museum. Guida illustrata attraverso le collezioni, 1972, Monaco, Deutsches Museum, II ed.

Deutsches Museum im bilde, s.d. [1937/1944], Monaco, s.e.

Deutsches Museum kurzer Rundgang, 1956, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum kurzer Rundgang, 1959, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum Monaco. Guida illustrata, 1938, a cura di CONZELMANN T., Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum von A bis Z. Bilderplan, 1993, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik. Amtlicher Führer durch alle Sammlungen des Museum, 1928, Monaco, Knorr&Hirth G.M.B.H

Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik. Amtlicher Führer durch die Sammlungen, 1925, Monaco, Knorr&Hirth G.M.B.H

Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik. Ein Rundgang durch die Sammlungen, 1935, a cura di CONZELMANN T., Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum von Meister der Naturwissenschaft und Technik München Maximilianstrasse 26 fürer durch die Sammlungen, 1907, Lipsia, B. G. Teubner

Deutsches Museum von Meisterwerken der Naturwissenschaft und Technik München. Rundgang durch die Sammlungen, s.d. [1910/1914], s.l., s.e.

Deutsches Museum Wegweiser durch die Sammlungen, 1964, Monaco, Deutsches Museum

Deutsches Museum Wegweiser durch die Sammlungen, 1972, Monaco, Deutsches Museum

Il Deutsches Museum illustrato, s.d. [1937/1944], Monaco, s.e.

Rundgang durch das Deutsche Museum München, 1925, a cura di GOETZ H., Monaco, Münchener Druck- und Verlagshaus G.M.B.H.

Straßenkunst. Plakatsammlung, 2022, in FÜBL W., *Schatzkammer für Technik und Wissenschaft. Das Archiv des Deutschen Museums*, Monaco, Deutsches Museum, pp. 125-129

FÜBL W., 2005, *Oskar von Miller: 1855-1934. Eine Biographie*, Monaco, C.H. Beck

VAUPEL E., WOLFF S. L., 2010, *Das Deutsches Museum in der Zeit des Nationalsozialismus*, Göttingen, Wallstein-Verlag

WEINREICH H., 1928, *Ratschläge für Schülerfahrten zum Deutschen Museum in München*, Monaco, Deutsches Museum

Technisches Museum di Vienna

100 Jahre Technisches Museum Wien, 2009, a cura di LACKNER H., JESSWEIN K., ZUNA-KRATKY G. ET AL., Vienna, Ueberreuter

Technisches Museum für Industrie und Gewerbe in Wien. Rundgang durch die Sammlungen, 1968, Vienna, Manzschke Buchdruckerei

Technisches Museum Wien, 1959, Vienna, Alois Mally & Co.

Technisches Museum Wien, 2005, a cura di ZUNA-KRATKY G., Monaco, Prestel Museum Guide

Technisches Museum Wien. Rundgang durch die Sammlungen, 1987, Vienna, Fric und Manz Verlag

BURGER H., 1991, *Maschinenzeit Zeitmaschine. Technisches Museum Wien 1918-1988*, Vienna, edition TMW

ERHARD L., 1941, *Der Aufbau de Technische Museums in Wien*, in «Technik Geschichte», XXX, pp. 149-156

KÖNIG H., 1989, *Museumsmarketing: am Beispiel eines Marketingkonzeptes für das Technische Museum* [tesi di laurea], Vienna, Wirtschaftsuniversität

LIXL C., TRAGNER H., 2009, *Vermarkten*, in *100 Jahre Technisches Museum Wien*, p. 406-409

REBERNIK P., 1990, *Museumskonzept Technisches Museum Wien "MUT"*, Vienna, Menzel Druck GesmbH

Museo della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci di Milano

1953. Milano ricostruita. Mostra fotografica per il cinquantesimo del Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci, 2003, a cura di GIORGIONE C., REDEMAGNI P., Milano, M&B Publishing

5 anni del museo. Museo nazionale della scienza e della tecnica Leonardo da Vinci, 1958, a cura di GRILLO V., Milano, Alfieri & Lacroix

Attività del museo nel campo della sperimentazione didattica della fisica, s.d. (post 1956), Milano, s.e.

Guido Ucelli di Nemi (1885-1964). Industriale, umanista, innovatore, 2011, a cura di AA. VV., Milano, Hoepli

Mostra storica dei mezzi di trasporto nel 60° anniversario di fondazione del Touring Club Italiano, 1954, Milano, s.e.

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci. Guida breve, 1961, a cura di LENZI G., MORELLI F., Milano, s.e. (I ed. 1958)

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci: itinerario storico, 1992, a cura di MAJNO G., SICOLA C., Milano, Electa Lombardia

Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia "Leonardo da Vinci", 2001, a cura di SUTERA S., Milano, Skira

Museoscienza: tutto il Museo Nazionale della scienza e della tecnica Leonardo da Vinci, 1971, a cura di CURTI O., Milano, Associazione Amici del Museo Nazionale della scienza e della tecnica Leonardo da Vinci

Patrimonio industriale: conservare ed esporre, 2005, a cura di RONZON L., SUTERA S., Milano, Edizioni Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci

Scienza e Tecnica di Leonardo. Artiglieria-Genio-Marina-Aeronautica, 1953, Roma, Stabilimento Fotomeccanico dell'Aeronautica Militare

Strumentazione scientifica: conservare ed esporre, 2005, a cura di RONZON L., SUTERA S., Milano, Edizioni Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci

Un luogo per scoprire: insegnare scienza e tecnologia con i musei, 2003, a cura di XANTHOUDAKI M., Milano, SMEC

ALOI R., 1962, *Museo nazionale della scienza e della tecnica*, Milano, Hoepli

BASSO PERESSUT L., 2002, *I “musei del Politecnico”: idee, storia, progetti*, in *Il museo della cultura politecnica. Luoghi del sapere, spazi dell’espore*, a cura di DRUGMAN F., BASSO PERESSUT L., BRENNIA M., Milano, Edizioni Unicopli, pp. 53-73

BERTUGLIA C. S., INFUSINO S., STANGHELLINI A., 2004, *Il museo educativo*, Milano, FrancoAngeli

CABIANCA V., 2002, *I musei del lavoro creativo. “Palais de la Découverte” italiani per una formazione scientifico-evoluzionistica*, in *Il museo della cultura politecnica. Luoghi del sapere, spazi dell’espore*, a cura di DRUGMAN F., BASSO PERESSUT L., BRENNIA M., Milano, Edizioni Unicopli, pp. 139-149

CANADELLI E., 2016, *Le macchine dell’“ingegnere umanista”. Il progetto museale di Guido Ucelli tra fascismo e dopoguerra*, in «Physis. Rivista internazionale di storia della scienza», I-II, pp. 93-104

CANADELLI E., 2019, *Primati scientifici e divenire del mondo. Il museo di Guido Ucelli e il CNR prima e dopo la guerra*, in *I “primati” della scienza: Documentare ed espore scienza e tecnica tra fascismo e dopoguerra*, a cura di PAOLONI G., REALI R., RONZON L., Milano, Hoepli, pp. 66-80

CHIODONI D., INCARBONE F., 2007, *Un sottomarino a Milano: l’Enrico Toti*, in *Event marketing culturale. Nove casi di comunicazione di mostre, eventi e concerti*, a cura di GABARDI E., Milano, FrancoAngeli, pp. 65-87

CORVI E., 2012, *La comunicazione integrata di marketing. Teorie, strategie e politiche operative*, Milano, EGEA, pp. 530-531

CURTI O., 2000, *Un museo per Milano. Un protagonista racconta gli anni della nascita del Museo della Scienza*, Garbagnate Milanese, Anthelios Edizioni

D’ADDATO C., 2015, *Il più grande museo tecnico-scientifico italiano: il Museo Nazionale della Scienza e della Tecnologia Leonardo da Vinci*, in *Musei di Milano. Lo spettacolo della cultura e della bellezza al tempo di Expo*, a cura di GABARDI E., MORGANTI V., Milano, FrancoAngeli, pp.156-183

DE MATTEI R., 1969, *Relazioni Pubbliche*, in: «Museoscienza», III, pp. 47-49

GAIA G., *Promoting a museum website on the net*, 1999, MW99 - Museums and the Web, <<https://www.museumsandtheweb.com/mw99/papers/gaia/gaia.html>> (data ultima consultazione 08/10/2023)

GIORGIONE C., CANADELLI E., BERETTA M., 2019, *Leonardo 1939. La costruzione del mito*, Milano, Editrice Bibliografica

LINI D., 2001, *Il museo delle macchine. Genesi e progetto del museo tecnico scientifico*, Garbagnate Milanese, Anthelios Edizioni

SAVORRA M., 2000, *Il Museo della Scienza e della Tecnica a Milano. Vicissitudini di una trasformazione: da monastero di San Vittore a "Museo vivente"*, in «Proceedings of V International Conference of Restoration», Firenze, 17-24 settembre 2000, pp. 846-852

TUCCI P., 2006, *L'evoluzione storica del museo scientifico, dalle gallerie alla rete*, in «Bollettino del CILEA», CII, giugno 2006, sezione speciale, pp. 7-10

UCELLI DI NEMI G., s.d. (post 1952), *Programma e idealità del Museo Nazionale della scienza e della Tecnica "Leonardo da Vinci". Le istituzioni analoghe in Italia e all'estero*, Milano, s.e.

UCELLI DI NEMI G., s.d. (post 1955), *Origine realizzazioni e programmi del Museo nazionale della scienza e della tecnica Leonardo da Vinci*, Milano, s.e.

UCELLI DI NEMI G., 1957, *Il Museo nazionale della scienza e della tecnica*, in *Aspetti, problemi, realizzazioni di Milano: raccolta di scritti in onore di Cesare Chiodi*, Milano, Giuffrè, pp. 565-576

XANTHOUDAKI M., 2013, *Il ruolo educativo del museo contemporaneo e il caso del Museo Nazionale della scienza e della Tecnica Leonardo da Vinci*, in «Museologia scientifica», VII (1-2), pp. 79-86

Sitografia

<<https://www.deutsches-museum.de/>> (data ultima consultazione 11/01/2023)

<<https://www.fizz.it/>> (data ultima consultazione 31/07/2023)

<<https://www.icom-italia.org/>> (data ultima consultazione 06/07/2023)

<<https://icom.museum/>> (data ultima consultazione 31/07/2023)

<<https://www.msichicago.org/>> (data ultima consultazione 14/05/2023)

<<https://www.museoscienza.org/>> (data ultima consultazione 31/07/2023)

<<https://www.sciencemuseum.org.uk/>> (data ultima consultazione 30/06/2023)

<<https://www.technischesmuseum.at/>> (data ultima consultazione 03/08/2023)