Il museo che respira
metamorfosi del marketing museale tra conservazione e innovazione

Abstract
Come è cambiato il volto dei musei nel XXI secolo? Questo articolo esplora la radicale metamorfosi dell'istituzione museale, passata da silenzioso deposito di opere a hub culturale dinamico, inclusivo e partecipativo. Attraverso il quadro teorico dell'ICOM e della museologia contemporanea, e analizzando la rivoluzione digitale e comunicativa di istituzioni come gli Uffizi, il contributo riflette su come le nuove tecnologie e le strategie di narrazione (da Studio Azzurro ai social media) non snaturino l'arte, ma la trasformino in un'esperienza viva e accessibile per la società contemporanea.

Parole chiave
Metamorfosi museale, museologia contemporanea, patrimonio culturale, narrazione digitale, museo partecipativo

1 Dai musei di *collezione* ai musei di *narrazione*
1.1 Definizione di museo
Il concetto di museo ha subito una radicale evoluzione negli ultimi decenni, passando da semplice deposito di opere d'arte, oggetti e reperti storici a hub dinamico e partecipativo della società contemporanea. I musei rientrano, insieme alle biblioteche, agli archivi, alle aree e parchi archeologici e ai complessi monumentali, tra gli istituti e luoghi di cultura.
Secondo la definizione ufficiale dell'ICOM (International Council Of Museums) il museo oggi è:

> «un'istituzione permanente senza scopo di lucro e al servizio della società, che compie ricerche, colleziona, 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»[1].

Già da questa formulazione si evince come la concezione tradizionale di museo quale mero contenitore di reperti sia stata oltrepassata, lasciando spazio a un'istituzione che va ben oltre la semplice esposizione dei propri beni culturali. È in questo contesto che si inserisce lo sviluppo della museologia[2]. Nata dall'unione dei termini *museo* e *logia* (dal greco *logos*, discorso), questa disciplina si rivolge allo studio sistematico di ogni aspetto della vita museale, del suo funzionamento e delle sue finalità.

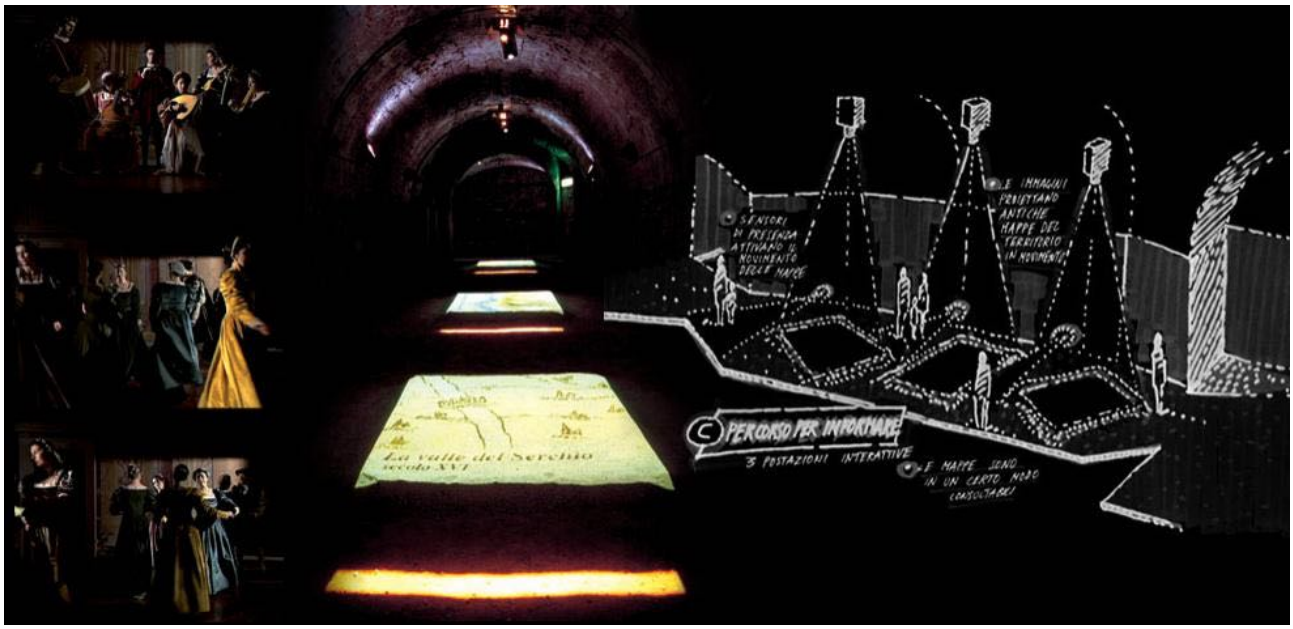
1.2 Il caso studio italiano: *Studio Azzurro*
Proprio in seguito all'affermazione della museologia e della nuova definizione istituzionale, il ruolo del museo è mutato profondamente. L'esperienza della visita non deve più configurarsi come un momento di studio faticoso e noioso, bensì come un dialogo attivo tra fruitore, spazio espositivo e oggetto d'arte. Ma come è possibile favorire tale interazione e quali mezzi impiegare? A queste domande risponde in primis la tecnologia, grazie alla quale è possibile - come testimoniato

[1] icom-italia.org

[2] treccani.it

dall'esperienza di *Studio Azzurro*[3] - compiere il passaggio dai cosiddetti *musei di collezione* ai più contemporanei *musei di narrazione*.
A tal proposito è interessante osservare proprio l'operato di questo gruppo italiano:

> «Il nostro interesse viceversa si muove proprio sul binario del rimosso dell'identità, o se si vuole dell'unicità. In questa direzione troviamo il senso di una funzione pubblica che l'istituzione museo può riscoprire e riaffermare e che si muove tra la necessità di affiancare l'inarrestabile fenomeno d'omologazione, proprio delle culture mediatiche, e la valorizzazione delle unicità e delle differenze. Fronteggiando così una cultura che spinge a perdersi con una del ritrovarsi ed evidenziando la memoria, non come dato pietrificato nel tempo, ma come un evolversi continuo sempre necessario.»[4]



Studio Azzurro, *Baluardo*, 1999, Sotterraneo del Baluardo San Paolino, Lucca (da studioazzurro.com)

Come si evince da questa citazione, per Studio Azzurro il museo è sintesi di un dialogo tra identità e unicità. Il punto di svolta nella narrazione che il gruppo intende creare all'interno delle istituzioni museali sta nel ritrovarsi e identificarsi tramite la memoria, in un divenire continuo. In quest'ottica innovativa, il mezzo tecnologico si affianca all'arte e al territorio (come strumento, linguaggio e materia) ponendosi al servizio dell'apprendimento (come processo). La tecnologia è al tempo stesso sfida e risorsa, mezzo di comunicazione e valico da superare sfruttandola per scopi ludico-educativi. Nelle opere di Studio Azzurro, dunque, tramite la tecnologia si riattiva quella cultura dell'oralità fondata su caratteristiche quali l'indeterminazione, la ripetibilità, l'immediatezza, la simultaneità, la frammentazione e la connettività. Tutte qualità che si rintracciano, tutte o in parte, in ogni opera realizzata dal collettivo artistico italiano, la quale rende - come già sottolineato - lo spettatore quale centro nevralgico di una narrazione che, senza di lui, non si attiva e non può avere luogo.

---

[3] studioazzurro.com

[4] Studio Azzurro 2011, p. 5.

La rivoluzione sta nel fatto che i musei non sono più meri contenitori, bensì luoghi d'incontro, di scambio e di apprendimento: delle vere e proprie *Agorà*[5]. Sin dai tempi antichi l'uomo ha avvertito la necessità di spazi di condivisione; venuta meno la centralità fisica della piazza, la socialità ha iniziato a scemare, anche e soprattutto a causa della transizione verso un mondo sempre più online. Questo ha fatto sì che l'essere umano vivesse una condizione paradossale: connesso con tutto il mondo ma, al tempo stesso, disconnesso dalla vita reale e dalla socialità.
I luoghi di cultura e aggregazione devono dunque assolvere a un compito educativo, insegnando nuovamente la socialità e spingendo l'individuo a riconnettersi con la propria identità personale e con la propria umanità. La funzione narrativa in questi musei risulta fortemente corale a discapito di una fruizione individuale e talvolta superficiale, mettendo lo spettatore in contatto intimo con l'opera, con la propria identità e con l'altro.
La condizione capace di rilanciare questa dimensione è quella del *rito*. Ciò che caratterizza i rituali è principalmente la ripetizione, la formula e la componente magica: tutti elementi costitutivi delle opere di Studio Azzurro. In questi musei si compie cadenzatamene un'azione più o meno ripetitiva che permette allo spettatore di varcare la soglia di un mondo 'magico', a cui accede attraverso una determinata gestualità (la formula).
Ritornare al rito e alla socialità, concentrandosi sulla cultura e sull'apprendimento: ecco le coordinate fondamentali delle opere del collettivo italiano. Esse rappresentano una risorsa preziosa per l'umanità affinché riesca a distaccarsi dagli schermi, a sollevare nuovamente lo sguardo e tornare a guardare il cielo, il mondo e le altre persone.

1.3 Uno sguardo sul mondo: la comunicazione museale internazionale

Nel contesto globale, la comunicazione museale ha travalicato i confini della semplice didattica visiva o della promozione istituzionale per trasformarsi in un vero e proprio ecosistema narrativo e partecipativo. I grandi musei internazionali — dal Rijksmuseum di Amsterdam con i suoi progetti di digitalizzazione ad altissima risoluzione, fino al Tate di Londra o al MoMA di New York — non si limitano più a mostrare passivamente le proprie collezioni, ma costruiscono narrazioni complesse e dialogano in tempo reale con una *community* globale e interconnessa.



Refik Anadol, *Unsupervised*, 2023, Museum of Modern Art (MoMA), New York. (da designtellers.it)

[5] Spazio pubblico e di riunione delle città greche (ἀγορά) treccani.it

Oltre al panorama italiano, dunque, molteplici sono gli esempi internazionali di questa rivoluzione museale. Si pensi, a tal proposito, all'esperienza dei musei americani che, incrementando la funzione educativa attraverso una vasta gamma di attività, hanno favorito un più agevole avvicinamento del pubblico all'arte, offrendo chiavi di lettura accessibili e stimolanti. Non si tratta soltanto di pubblicare in grandi quantità bollettini, guide e cataloghi, ma di organizzare *happenings,* incontri, conferenze e laboratori volti a porre il museo al centro della vita culturale della collettività, affinché da tale familiarità derivino un utilizzo ed un vantaggio comuni[6].

La comunicazione diventa così uno strumento di democratizzazione culturale e di inclusione sociale: attraverso l'impiego strategico delle tecnologie digitali, la personalizzazione dei percorsi di visita e l'adozione di un linguaggio visivo ed emotivo accessibile, le istituzioni straniere hanno dimostrato come sia possibile abbattere le barriere fisiche, geografiche e generazionali.
L'ibridazione tra il rigore della ricerca scientifica e l'immediatezza dei nuovi media trasforma il museo da luogo statico di conservazione a nodo dinamico e diffuso, capace di generare dibattito, partecipazione attiva e nuove forme di cittadinanza culturale su scala planetaria.

2 La metamorfosi del marketing museale: tra conservazione e innovazione digitale

2.1 Il museo tra ieri e oggi

Durante il Modernismo, il concetto di museo si identificava in una visione enciclopedica, educativa e di archivio; era inoltre scisso binariamente tra pubblico e privato. Gli spazi privati erano adibiti alla produzione della conoscenza, mentre quelli pubblici al suo consumo.
Entità del tutto estranee al quotidiano, i musei avevano come obiettivo esclusivo la divulgazione di informazioni storico-artistiche. Un progressivo calo dell'afflusso di visitatori, legato ad una maggiore necessità di risorse economiche, ha spinto questi enti culturali ad una competizione per il raggiungimento del titolo come beneficiario dei capitali stanziati dai vari enti finanziari. A tal scopo è stato necessario migliorare la strategia comunicativa, con il fine ultimo di attrarre un pubblico più ampio. Questa è stata la chiave di volta che ha permesso di osservare il museo non più soltanto come un raccoglitore, bensì come un vero e proprio "polo comunicativo e divulgativo della cultura".

2.2 Il marketing museale

Il marketing museale ha vissuto un'evoluzione concettuale profonda, affrancandosi definitivamente dall'equivoco di essere una mera tecnica commerciale orientata al profitto o alla "sbigliettazione" di massa. Nella museologia contemporanea, il marketing si configura come una disciplina etica, strategica e orientata al valore sociale, la cui finalità primaria è la valorizzazione della conoscenza e l'ampliamento consapevole dei pubblici (*audience development* e *audience engagement*). Fare marketing in ambito culturale significa saper leggere le trasformazioni della società, individuare i bisogni latenti o espliciti della collettività e progettare esperienze di fruizione capaci di integrare l'apprendimento, l'intrattenimento e il benessere personale.

Alla base del marketing culturale si individuano principalmente quattro elementi:
1. Il bisogno del consumatore;
2. Soddisfazione di tale necessità;
3. Creazione di un legame tra azienda e consumatore;
4. Ottimizzazione dei profitti.

---

[6] Molfino 1992, pp. 171-210.

Oltre ai sopracitati obiettivi commerciali, un ulteriore elemento da considerare è indubbiamente il *pricing*[7]. A causa dei costi elevati a cui è sottoposto un museo e al fine di garantire i propri servizi, l'istituzione non può permettersi di stabilire un prezzo puramente politico; d'altro canto, non è praticabile un eccessivo rincaro del biglietto, poiché comporterebbe un decremento della domanda. Alla luce di tutte queste dinamiche, risulta fondamentale definire diverse politiche di prezzo differenziate e modellate su specifici *cluster*[8] di pubblico.
Quindi attraverso l'analisi dei dati di ascolto del pubblico e la segmentazione dei bersagli comunicativi, il marketing museale diventa un fondamentale catalizzatore identitario: non solo rende il patrimonio storico-artistico accessibile e attraente per le nuove generazioni, ma trasforma l'istituzione in un motore di sviluppo sostenibile, capace di generare ricadute socio-culturali ed economiche concrete sull'intero ecosistema locale.

4 La digitalizzazione in Italia

4.1 I musei e il digitale in Italia: il caso studio, la Galleria degli Uffizi

La digitalizzazione dei musei, specialmente in Italia, è stata frutto di un processo lungo e graduale, iniziato a concretizzarsi all'incirca nel 2015 quando, con il progetto MuD[9], fu avviata una specifica campagna di sensibilizzazione sull'argomento. L'immagine-manifesto di tale progetto raffigurava un astronauta sulla Luna intento a piantare una bandiera con la scritta *museo digitale*. Da quel momento si è iniziato a parlare di una vera e propria transizione digitale museale, che vede tra i suoi esempi più evoluti proprio la Galleria degli Uffizi.



Giorgio Vasari, *Le Gallerie degli Uffizi*, 1560, Firenze. (da wikipedia.org)

4.2 La Galleria degli Uffizi: patrimonio universale e complessità museale

[7] processo di determinazione del prezzo di un prodotto o di un servizio, che si può basare su un insieme di fattori diversi. insidemarketing.it

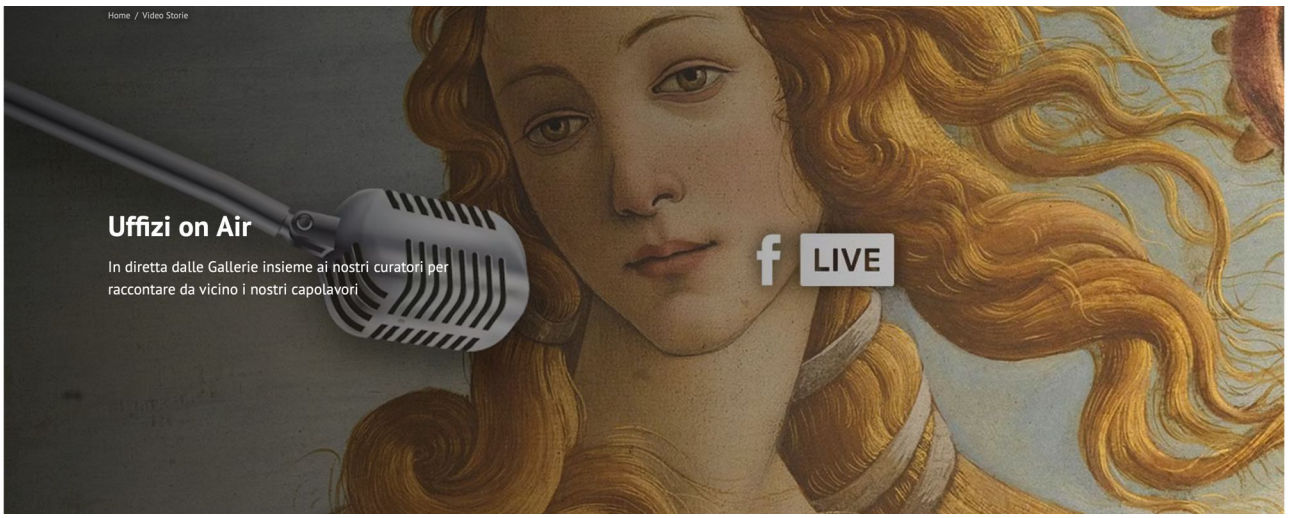
[8] gruppi di individui o oggetti con caratteristiche omogenee e organizzati in base a criteri specifici. insidemarketing.it

[9] progetto nato con l'obiettivo di aumentare le performance dei Musei statali in ambito digitale, potenziando in modo consapevole l'aspetto tecnologico della comunicazione con lo scopo di valorizzare il Patrimonio Culturale a livello nazionale ed internazionale. musei.calabria.beniculturali.it

Tra le istituzioni museali globali, la Galleria degli Uffizi[10], museo statale di Firenze che fa parte del complesso museale denominato Gallerie degli Uffizi, costituisce un caso studio emblematico. Il complesso museale non si limita al celebre edificio vasariano, ma comprende un sistema integrato di straordinario valore: il Corridoio vasariano, le collezioni di Palazzo Pitti e il Giardino di Boboli. All'interno della struttura principale si custodisce la più cospicua collezione esistente di Raffaello e Botticelli, i nuclei principali di opere di Giotto, Tiziano, Bronzino, Caravaggio, Leonardo da Vinci ed altri ancora. Affianco alla straordinaria collezione poc'anzi menzionata si osservano ulteriori raccolte: a Palazzo Pitti le opere pittoriche del Cinquecento, del Barocco, dell'Otto e Novecento italiano e nell'omonimo Gabinetto la collezione di statuaria antica, dei disegni e delle stampe, una delle più cospicue e importanti al mondo.

4.2 La Galleria degli Uffizi: digitalizzazione e comunicazione

La svolta decisiva, tuttavia, si è ottenuta con l'avvento della pandemia da COVID-19 nel 2020. Per contenere i contagi, il mondo intero ha subito un blocco improvviso: le persone si sono ritrovate confinate nelle proprie abitazioni e si è iniziato a diffondere capillarmente il fenomeno dello *smart working*. Anche i musei hanno avvertito la necessità di continuare a svolgere la propria funzione, sia da un punto di vista economico sia culturale ed etico. Durante questo periodo di crisi, persino seguire una diretta Facebook dell'illustre Galleria offriva allo spettatore un momento di sollievo, di distacco dalla realtà e di speranza - la speranza che quel momento critico si dissolvesse presto e che si potesse tornare alla normalità. È in questo contesto che i siti web istituzionali si sono arricchiti di nuove proposte e sono state inaugurate o potenziate le pagine ufficiali su Facebook, Instagram e Tik Tok. Una delle iniziative più apprezzate dal pubblico durante il lockdown è stata *Uffizi ON AIR,* una serie di appuntamenti in diretta streaming su Facebook in cui i curatori del museo illustravano e descrivevano le diverse sale della Galleria.

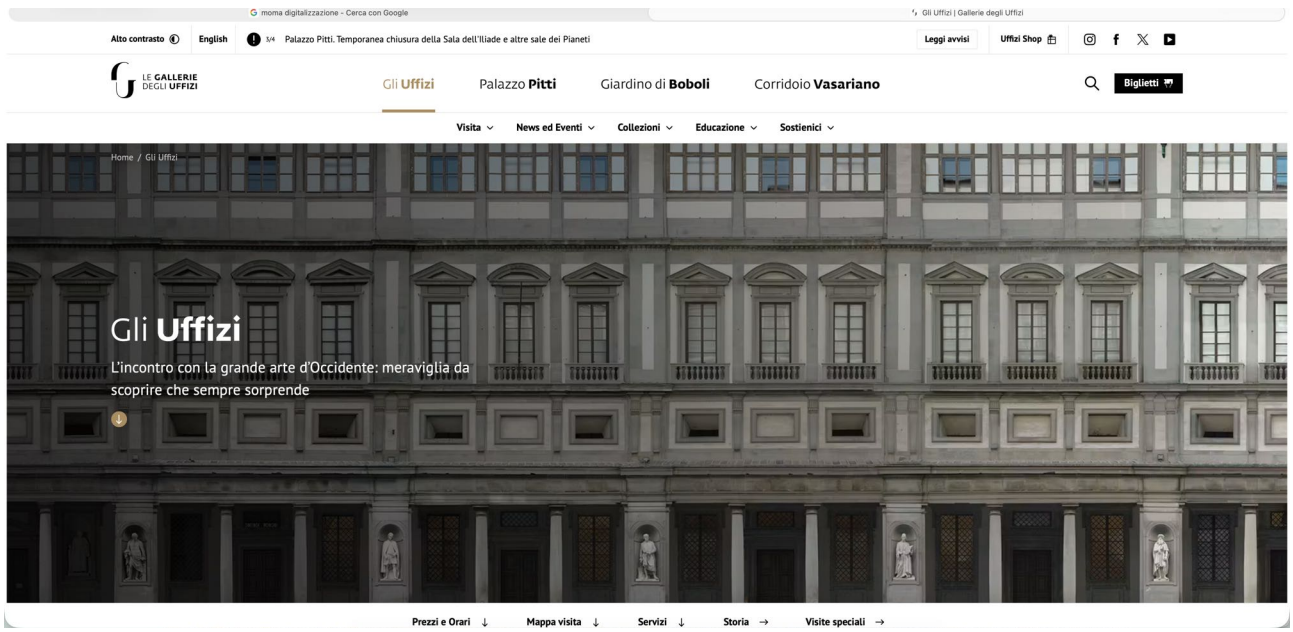


Uffizi ON AIR. (Da uffizi.it)

Il sito web delle Gallerie degli Uffizi offre l'opportunità di usufruire di diverse risorse digitali:
- Inventario ed archivio fotografico;
- Catalogo interattivo;
- Progetto *Euploos;*
- Ipervisioni.

[10] uffizi.it

- Gli archivi digitali, rinnovati nel 2018, comprendono i materiali di diverse banche dati, con oltre trentamila manufatti fotografati o digitalizzati e resi liberamente consultabili. Il catalogo interattivo propone tre percorsi tematici (Uffizi, Palazzo Pitti, Giardino di Boboli) e raccoglie ben 24.269 elementi delle varie collezioni.
- Il progetto *Euploos* - il cui nome deriva dal greco e significa «buona navigazione» - corrisponde al catalogo digitale del Gabinetto dei Disegni e delle Stampe delle Gallerie degli Uffizi. Nato dalla collaborazione tra tre importanti enti fiorentini, il "*Kunsthistoriches Institut In Florenz, Max-Planck-Institut",* la "Scuola Normale Superiore" e la "Galleria degli Uffizi", questo progetto aveva l'obiettivo di fornire un database interdisciplinare e costantemente aggiornato sull'intera raccolta del Gabinetto.
- Le Ipervisioni (il museo a 360°) offrono una serie di tour virtuali legati a mostre attuali o passate, fruibili ad altissima risoluzione.



Sito delle Gallerie degli Uffizi, Homepage. (Screenshot a cura dell'autrice)

Inoltre riveste un ruolo strategico la scelta mirata della piattaforma social in base agli obiettivi di comunicazione:

- **Facebook** si rivolge prevalentemente ad una fascia di pubblico che è già fidelizzato o abituato alla fruizione dei beni culturali (i nati tra il 1946 ed il 1964), ai quali si tende a proporre contenuti esplicativi e rigorosi, come il già citato *Uffizi ON AIR*, i video-pillole o le iniziative dedicate alle giornate dell'archeologia - in cui le opere antiche prendevano voce attraverso i curatori del museo nelle loro lingue native (ad esempio la statua di Afrodite si esprimeva in greco antico). Questo canale si è rivelato un punto di riferimento emotivo durante la pandemia, come testimoniato dal commento di un utente sulla pagina "Uffizi ON AIR": «Sono giorni tremendi, grazie a voi che ci state tenendo per mano e vi prego di continuare perché sto vivendo un momento difficile e guardare la vostra pagina per noi è aria».
- **Instagram** (attivo da luglio 2016) adotta una comunicazione a doppio binario: un tono più aulico e didascalico nelle *caption* dei post (con delle descrizioni bi-lingue), e un registro marcatamente informale, ironico o privo di testo nelle *stories*.

- **Tik Tok** si rivolge a un target di giovanissimi, sfruttando brevi video ironici, legati ai trend e ai codici comunicativi virali della piattaforma, con l'intento di avvicinare le nuove generazioni al patrimonio artistico.

La strategia digitale degli Uffizi non si è limitata ai canali proprietari. Nel 2020, la celebre influencer italiana Chiara Ferragni è stata protagonista di un servizio fotografico all'interno della Galleria, nato da un'operazione di co-marketing fra la Galleria e Vogue Hong Kong. Gli scatti condivisi sui social hanno generato un forte ritorno d'immagine, spingendo un numero record di visitatori under 25 a recarsi fisicamente al museo (rappresentando per la prima volta più di un terzo del totale). Ciononostante, questa operazione e altre campagne analoghe, come *#MuseumMoment* o *#Museoacasa*, non sono state esenti da aspre critiche da parte dei settori più tradizionalisti legati alla concezione enciclopedica e accademica del museo.



Scatti di Chiara Ferragni agli Uffizi firmati Vogue. (da finestresullarte.info)

Tra le tecnologie più avanzate introdotte nel settore museale figurano i **Beacon** e gli **NFT**:

- i **Beacon** sfruttano la tecnologia bluetooth per interagire con gli smartphone dei visitatori, veicolandone contenuti multimediali contestualizzati in base alla vicinanza alle opere (ad esempio, avviando un video di approfondimento o un'audioguida quando ci si avvicina a un determinato dipinto).
- Gli **NFT** (Non-Fungible Token) sono blocchi di dati univoci e non riproducibili archiviati su un registro digitale (blockchain), che certificano l'autenticità e l'unicità digitale di un bene. Nel contesto museale, ciò ha trovato applicazione nella vendita di riproduzioni digitali certificate di opere famose — la prima delle quali è stata il *Tondo Doni* di Michelangelo — i cui proventi in parte sono stati destinati al sostentamento del museo.



Michelangelo Buonarroti, *Tondo Doni*, 1505-1506, Gallerie degli Uffizi, Firenze. (da uffizi.it)

Un ulteriore settore in fortissima espansione è quello del **videogaming**, che si pone oggi come un'attività culturale ed economica di grande rilievo. *The Medici Game: Murder at Pitti Palace* rappresenta il primo videogioco in realtà virtuale 3D interamente dedicato a un'istituzione museale italiana, incarnando appieno il concetto di *gamification*. Suddiviso in capitoli, il gioco segue le vicende di Caterina, una giovane storica dell'arte di 27 anni, impegnata nella ricerca di un tesoro misterioso legato alle leggende della dinastia medicea all'interno di Palazzo Pitti.



The Medici Game, murder at Pitti Palace. (da facebook.com)

> *«Sono estremamente soddisfatto di quello che tutti insieme siamo riusciti a fare. Però non è tempo di fermarci, anzi con molti progetti siamo proprio in mezzo, e altri sono all'orizzonte. Certo, se guardiamo agli ultimi sette anni non si può che essere soddisfatti, ma non si dorme sugli allori».*
> **- Eike Schmidt**

5 Conclusioni

In conclusione, la profonda metamorfosi che sta attraversando il museo contemporaneo dimostra che l'adozione dei linguaggi digitali e delle nuove strategie comunicative non rappresenta affatto una minaccia per l'autenticità o il valore scientifico dell'opera d'arte, bensì la sua indispensabile linfa vitale. La sfida cruciale del presente e del futuro risiede nella capacità di equilibrare la tutela rigorosa della memoria storica con un'apertura coraggiosa verso le modalità di fruizione del XXI secolo, ponendo sempre la persona e la comunità al centro dell'esperienza culturale.

Bibliografia e sitografia

- Fahy 2003: A. Fahy, *Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee*, a cura di S. Bodo, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2003. byterfly.eu
- Mandarano 2019: N. Mandarano, *Musei e media digitali*, Carocci editore bussole, Roma 2019.
- Molfino 1992: A. M. Molfino, *Il libro dei musei*, Umberto Allemandi & C., Torino 1992.
- Prete 1993: C. Prete, Comunicazione e didattica nei musei riflessioni. *Lares*, vol. 59, no. 1, 1993, pp. 89–99, *JSTOR*, http://www.jstor.org/stable/44629174. Ultimo accesso: 15-09-2026.
- Studio Azzurro 2011: Studio Azzurro, *Musei di narrazione. Ambienti, percorsi interattivi e altri affreschi multimediali*, Silvana, Milano 2011.

- eosmarketing.it
- facebook.com
- icom-italia.org
- insidemarketing.it
- instagram.com
- raiplay.it
- studioazzurro.com
- themedicigame.com
- tiktok.com
- treccani.it
- treccani.it
- uffizi.it

Articolo ideato e scritto dalla Dott.ssa Marica Giustra