

Processi evolutivi delle organizzazioni museali. Motivazione delle risorse umane, job design e orientamento al cliente¹

Vincenzo Cavaliere, Sara Sassetti, Sara Lombardi²

Sommario: 1. Il museo: una lettura organizzativa – 2. Il museo e l'orientamento al cliente nella prospettiva organizzativa - 2.1. Il ruolo della motivazione delle risorse umane – 2.2 La micro progettazione: il job design – 3. La ricerca empirica – 4. I risultati della ricerca – 5. Discussione delle evidenze emerse – 6. Implicazioni operative per la gestione del museo - 7. Limiti e suggerimenti per future ricerche - Bibliografia.

Abstract

Over the last decades, museums have gone through a deep change, from the traditional institution for cultural heritage conservation to a place for the purpose of culture education, study and enjoyment. In so doing, museums' activities are increasingly inspired by the importance of meeting social needs, so as to be considered as a service organization, whose aim is especially the management of visitors' experience. From this point of view, museum employees and their customer orientation play a key role in the museum's performance. Starting from this premise, the purpose of this research is to empirically investigate the influence of some individual (i.e. intrinsic motivation, identified motivation) and job design variables (i.e. job autonomy) on museums employees' customer orientation. This work emphasizes the importance for museums to build a customer-oriented organizational culture by acting upon training activities, likely to support an appropriate human resource management strategy and foster employees' customer orientation.

Key words: museum, customer orientation, human resources.

¹ Il presente lavoro è il frutto di una riflessione condivisa fra tutti gli autori. Analiticamente è possibile assegnare il paragrafo 1 e 6 a Vincenzo Cavaliere, il paragrafo 2 e 2.1 a Sara Lombardi, il paragrafo 2.2 e 7 a Sara Sassetti. Le restanti parti sono da attribuire a tutti gli autori congiuntamente.

² **Vincenzo Cavaliere**, professore associato in Organizzazione Aziendale, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, e-mail: vincenzo.cavaliere@unifi.it

Sara Sassetti, dottoranda in Economia Aziendale e Management, Dipartimento di Economia e Management, Università di Pisa, email: sara.sassetti@for.unipi.it

Sara Lombardi, assegnista di ricerca, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, email: sara.lombardi@unifi.it

1. Il museo: una lettura organizzativa

L'economia d'azienda in quanto disciplina che studia i principi di economicità, di efficacia e di efficienza nella gestione delle organizzazioni è da tempo impegnata nell'applicare tali principi al fine di valorizzare le potenzialità del patrimonio culturale, attraverso un adeguato management dei musei (Sanesi, 2014; Sibilio, 2015).

In Italia, l'interesse nei confronti di questa prospettiva di analisi nasce verso la metà degli anni novanta (Bagdadli, 1997; Solima, 1998; Zan, 1999) in linea con quanto stava accadendo nel resto d'Europa (Cerquetti, 2010), probabilmente anche sulla scia dell'attenzione che alcuni studiosi già da tempo avevano manifestato verso i temi della promozione e del marketing del museo (e.g. Colbert, 1994; Kotler e Kotler, 1998; Greffe, 1999). A partire dagli anni duemila, grazie ai contributi di Montella (2003) e Zan (2003), il focus si sposta sulla comprensione delle dinamiche di *governance* e di gestione dei musei in quanto organizzazioni pubbliche (Cerquetti, 2010). Tale interesse derivò in gran parte dalla profonda riforma³ a cui i musei pubblici italiani, al pari di quelli stranieri, furono soggetti e che generò un profondo ripensamento delle modalità di gestione di tali organizzazioni.

Il museo fu infatti protagonista di un vero e proprio processo di "managerializzazione" (Bagdadli e Paolino, 2005) fondato sull'introduzione di più intense collaborazioni tra pubblico e privato, al fine di garantire un utilizzo più efficiente delle risorse pubbliche e, parallelamente, un aumento della qualità del servizio offerto (Bagdadli e Paolino, 2005). Ponendo al centro delle attività del museo il visitatore (Ferraro, 2011), si è quindi assistito alla messa in atto di azioni che ne valorizzassero l'esperienza agendo sia sugli elementi infrastrutturali (es. ristrutturazioni architettoniche, miglioramento del design, introduzione di servizi aggiuntivi) sia tenendo costantemente in considerazione i vari aspetti di tale esperienza, quello concreto, quello cognitivo, quello sociale e quello introspettivo (Ferraro, 2011; Packer, 2008)⁴.

Tale visione trasformativa del museo presupponeva un cambiamento radicale che dal punto di vista strategico e manageriale (Gilmore e Reintschler, 2002) richiedeva di essere accompagnato da decisioni che consentissero l'aumento sia della visibilità che del numero dei visitatori, secondo un'ottica maggiormente *market e customer oriented* (Kim Lian Chan, 2009).

³ La riforma è stata promossa dalla Legge Ronchey (L. 4/93; DM 24 marzo 1997, n. 139) e Legge Bassanini (L. 59/1997, n. 59) che hanno previsto la concessione di servizi aggiuntivi ad organizzazioni private e a cooperative con l'obiettivo di valorizzare l'esperienza vissuta dal visitatore all'interno degli istituti culturali e nello specifico nei musei.

⁴ L'esperienza concreta fa riferimento a ciò che non è interno al visitatore, ma che è oggettivo (ad esempio la bellezza di un'opera d'arte). L'esperienza cognitiva, invece, richiama gli aspetti interpretativi ed intellettuali del visitatore. L'esperienza sociale considera la relazione del visitatore con gli altri, siano essi amici, familiari, altri visitatori o membri dello staff. Infine, l'esperienza introspettiva richiama il ruolo delle emozioni e delle esperienze vissute dal visitatore all'interno del museo.

Considerato in una prospettiva di ricerca, questo rinnovato approccio alla gestione dei musei ha generato negli anni un significativo aumento di studi e analisi empiriche interessate a comprendere il comportamento del “consumatore” all’interno del museo (*consumer behaviour*) e il valore dei servizi a questo dedicati (*service marketing*) (Ferraro, 2011). In sostanza, sia le pratiche manageriali che la ricerca si sono via via concentrate sulla definizione e adozione di azioni che riguardassero la gestione dei flussi di utenza (Visser Travagli, 2012).

Affinché il museo possa effettivamente compiere una trasformazione del suo “ruolo sociale”, da attore deputato esclusivamente alla conservazione dell’*heritage* di un territorio a promotore di cultura e di valore aggiunto per l’intera collettività, è necessario dar vita a innovazioni di processo e organizzative a presidio delle attività endogene al museo (Ferraro, 2011; Montella, 2011), quali, in particolar modo, l’organizzazione e la gestione del personale (Jalla, 2003). Se condividiamo l’interpretazione del museo come un’organizzazione di professionisti, così come proposta da Abraham e colleghi (1999), è facile comprendere il valore strategico della gestione delle professionalità che operano nel e per il museo, siano esse dipendenti o “esternalizzate” (Visser Travagli, 2012), le quali garantiscono lo svolgimento delle funzioni e il perseguimento della Missione (Jalla, 2003). Come sintetizzato da Visser Travagli (2012), “il capitale umano, le professionalità dei musei e per i musei, sono la frontiera per cogliere le nuove sfide del cambiamento e dell’innovazione” (p. 621).

È in questa prospettiva, e sulla base delle argomentazioni proposte, che nasce la necessità e si giustifica l’interesse dal punto di vista scientifico e manageriale, di comprendere con una ricerca empirica le modalità attraverso le quali sia possibile gestire al meglio la relazione museo-visitatore (Siu et al., 2013) secondo un’ottica di orientamento al cliente letta nella prospettiva dell’organizzazione aziendale e della gestione delle risorse umane. Lo scopo di questa ricerca è, quindi, quello di testare un modello per la comprensione delle variabili, sia individuali che organizzative, che impattano sull’orientamento al cliente degli operatori museali. Il contributo mira, infatti, a esaminare la direzione e l’intensità che alcuni fattori di job design (l’autonomia) e individuali (la motivazione c.d. *intrinsic* e quella *identified*) hanno sui comportamenti di orientamento all’utenza da parte del personale dei musei. L’analisi è stata condotta su 83 lavoratori appartenenti a sei tra i più importanti musei regionali della Toscana per numero di visitatori.

Per quanto riguarda l’individuazione delle dimensioni inserite nel modello, vale la pena osservare che si tratta di una scelta selettiva anche se non arbitraria compiuta dagli autori di questo lavoro che hanno ritenuto tali relazioni meritevoli di approfondimento seguendo filoni di studi e ricerca presenti in letteratura e sulla base di specifici interessi scientifici.

2. Il museo e l'orientamento al cliente nella prospettiva organizzativa

Nell'ambito degli studi e delle ricerche sull'orientamento al cliente, è possibile rintracciare due distinte prospettive di analisi: quella individuale e quella organizzativa (Wieseke et al., 2007; Gazzoli et al., 2013; Brown et al., 2002). Dal punto di vista organizzativo, attualmente si individuano pochi studi sul ruolo svolto dai fattori afferenti l'organizzazione e il job design sulla *customer orientation* del museo. Fra le ricerche maggiormente significative, possiamo riportare quella condotta da Guenzi et al. (2011), i cui risultati dimostrano che le componenti organizzative quali la cultura, la strategia, la struttura organizzativa e i processi manageriali sono importanti antecedenti che influenzano l'orientamento al cliente.

A fianco degli elementi prettamente organizzativi, la letteratura sottolinea come anche le caratteristiche individuali delle risorse umane siano variabili discriminanti per garantire un servizio di qualità (Bowen e Schneider, 2014; Liao e Chuang, 2004). Gli studi ricompresi nella prospettiva individuale possono essere classificati in due sottocategorie: una che considera l'orientamento al cliente come un comportamento, un atteggiamento messo in atto dalla persona, condizionato dall'ambiente in cui l'individuo si trova ad operare e l'altra che, diversamente, lo reputa essere espressione visibile di tratti personali posseduti dall'individuo che emergono in quanto manifestazione del carattere della persona e che prescindono da elementi situazionali (Gazzoli et al., 2013). La prospettiva comportamentale è stata adottata originariamente da Saxe e Barton (1982) i quali hanno messo a punto una scala per rilevare l'orientamento al cliente e l'orientamento alla vendita di una persona (*SOCO scale*). Successivamente, Hennig-Thurau e Thurau (2003) hanno sviluppato la scala sull'orientamento al cliente del personale di servizio (*COSE scale*) fondandosi su tre costrutti comportamentali: la motivazione nel servire i clienti, la percezione personale sull'autorità da impiegare in fase decisionale e le skill derivanti dall'orientamento al cliente. Brown et al. (2002), invece, ritengono che l'orientamento al cliente sia espressione di tratti personali e di una predisposizione individuale nel voler soddisfare le necessità delle persone all'interno di un contesto lavorativo. Gli autori sostengono che l'orientamento al cliente sia un costrutto bidimensionale formato dal bisogno che una persona sente nel dover soddisfare le necessità di un cliente e dalla dimensione dell'appagamento e del piacere che questa prova durante l'erogazione di un servizio. Allo stesso modo, Donovan e colleghi (2004) hanno sviluppato la misurazione dell'orientamento al cliente secondo quattro dimensioni: il bisogno di trattare amorevolmente il cliente, di comprendere le sue necessità, di instaurare un rapporto personale con questi e di soddisfare le sue richieste.

Un altro recente studio condotto da O'Cass e Sok (2015) all'interno di servizi turistici quali hotel e resort, mette in luce quanto sia fondamentale che tali imprese si dedichino alla gestione del personale di contatto. Tali politiche risultano essenziali affinché il personale sviluppi le abilità che consentano una migliore comprensione dei bisogni e delle aspettative dei clienti e acquisisca la consapevolezza che il loro è un ruolo chiave in quanto anello di congiunzione fra la *mission* aziendale e le attese dei clienti. Nello specifico, gli autori sottolineano e dimostrano l'importanza assunta

dalla variabile “orientamento al cliente” facendo emergere che chi possiede una più elevata propensione verso la clientela offre un servizio migliore, facendo sì che il valore del servizio percepito dal consumatore sia maggiore (O’Cass e Sok, 2015).

Tale considerazione può essere estesa anche alle organizzazioni museali, concepite come organizzazioni di servizi (Pencarelli e Splendiani, 2011; Camarero e Garrido, 2011), *knowledge intensive*, all’interno delle quali il visitatore considera gli addetti al servizio non come semplici erogatori che offrono una prestazione, bensì come parte integrante e inscindibile del servizio stesso (Bowen e Lawler, 1992; Gummesson, 2002). In questo tipo di organizzazioni è strategica la professionalità del personale (Swales, 2003) poiché impatta significativamente sul valore percepito da chi usufruisce del servizio (Hoffman et al., 2007; Kotler e Keller, 2006; Bonfanti e D’Allura, 2014). Le professioni che prestano servizio all’interno del museo sono infatti deputate ad acquisire, conservare, organizzare e rendere accessibile tutto ciò che racconta la storia e l’evolversi della società, rendendo il visitatore parte attiva nel processo di costruzione-trasmissione del sapere (Visser Travagli, 2012). L’orientamento al cliente all’interno dei musei si sostanzia, infatti, nel mettere in atto azioni orientate sia alla qualità del servizio per il visitatore che alla custodia del patrimonio artistico racchiuso al suo interno (Camarero e Garrido, 2011).

In questo contesto sono proprio le risorse umane quelle deputate a concretizzare la relazione di vicendevole scambio fra visitatore e museo (Kotler e Kotler, 2000) e ad essere portavoce dell’orientamento al cliente. I visitatori, infatti, traggono benefici dal museo in termini di arricchimento di conoscenze e di intrattenimento, a fronte di un investimento di tempo e spese da sostenere; al contempo, il museo mette a disposizione del pubblico le sue professionalità e il patrimonio culturale di cui è custode e cerca di trarne vantaggi in termini di supporto sia economico che sociale. A tal proposito, Camarero e Garrido (2008) evidenziano che, al fine di massimizzare sia la performance economica che quella sociale, è necessario sviluppare la *customer orientation* degli operatori museali. Tale variabile impatta in maniera diretta e positiva sull’apprendimento dei visitatori, sulla promozione della cultura e, allo stesso tempo, garantisce un effetto indiretto anche in termini economici poiché ha ripercussioni positive sulle vendite dei beni e servizi offerti dal museo.

2.1 Il ruolo della motivazione delle risorse umane

Gli studi sull’orientamento al cliente focalizzati sulle variabili individuali fanno esplicito riferimento a caratteri motivazionali e alle capacità dell’individuo di mettere in atto comportamenti *customer oriented* (Hennig-Thurau, 2004).

Lo studio condotto da Kelley (1992), fra i più citati in tema di *customer orientation*, dimostra come la motivazione possa influenzare tale costrutto, agendo su due elementi: lo sforzo e la direzione. Il primo fa riferimento agli sforzi individuali compiuti per lo svolgimento di un compito o per il raggiungimento di una performance (Weitz et al., 1986); la direzione, invece, indica l’adeguatezza di tali sforzi nello svolgimento di particolari attività. Kelley (1992) dimostra che tra i due è

la direzione ad impattare significativamente sull'orientamento al cliente, mentre lo sforzo non sembra avere un effetto. In generale, questo studio evidenzia che più elevata è la motivazione, maggiore sarà l'orientamento al cliente da parte del personale di contatto.

Partendo da questa considerazione, il presente studio guarda alla motivazione come un'importante variabile individuale positivamente associata all'orientamento al cliente, in linea con i principi della *Self-Determination Theory* (Deci et al., 1994). Secondo questa teoria, la motivazione individuale si sviluppa lungo un continuum che va da uno stato di assenza di motivazione ad uno di motivazione c.d. autonoma, passando per quella estrinseca (Deci et al., 1994). Il presente lavoro si focalizza sulla motivazione autonoma, la quale si compone di due ulteriori sotto-categorie di motivazione: la *identified motivation* e la motivazione intrinseca. Tale scelta è giustificata dal fatto che, la letteratura sulla motivazione del personale degli enti *no profit*, ai quali il museo appartiene, dimostra che nello svolgimento del loro lavoro il personale agisce prevalentemente secondo logiche dettate dal proprio modo di essere e dalle proprie convinzioni, tanto che i loro comportamenti rispecchiano i loro valori oltre che la *mission* dell'organizzazione della quale fanno parte (Leete, 2000).

La *identified motivation* si manifesta quando le persone mettono in atto comportamenti volontari ed autonomi, congruenti con la propria identità ed i propri obiettivi (Gagnè e Deci, 2005). Coloro i quali sono motivati dall'*identified motivation* adottano comportamenti che sono espressione del proprio essere e che li contraddistinguono (Millette e Gagné, 2008). Sebbene questo tipo di motivazione sia tipica di coloro che operano nel settore sanitario (Gagnè e Deci, 2005), può essere facilmente esteso anche a chi lavora nell'ambito culturale, come quello dei musei (Abraham et al., 1999), in quanto si presuppone che chi opera presso tali istituzioni sia autonomamente motivato e adotti comportamenti coerenti con la propria personalità ed i propri interessi (Chen e Bozeman, 2013).

Inoltre, la letteratura afferente le imprese no profit evidenzia il fatto che, per la natura del prodotto e del servizio offerto da questa tipologia di organizzazioni, è necessario dotarsi di personale motivato dal desiderio di produrre prodotti e offrire servizi di qualità nei quali questi si identifica (Hansmann, 1980). Si presuppone, inoltre, che il personale appartenente a questo tipo di realtà sia motivato più dalla condivisione dell'idea e della *vision* proposta dall'organizzazione piuttosto che dalla retribuzione che riceve (Benz, 2005). Queste considerazioni conducono alla formulazione della seguente ipotesi:

Ipotesi 1 (Hp1). La identified motivation degli operatori museali è positivamente associata all'orientamento all'utente.

La motivazione intrinseca è definita come quell'insieme di comportamenti guidati dall'interesse e dall'appagamento che gli individui provano nello svolgimento di una determinata attività (Gagnè e Deci, 2005). Una persona potrà dirsi intrinsecamente motivata se riesce a soddisfare alcuni bisogni quali quello di sentirsi competente, di poter operare autonomamente e di relazionarsi con gli altri (Gagnè e Deci, 2005).

Ricerche afferenti le imprese *for profit* hanno dimostrato che le persone che sono intrinsecamente motivate al lavoro raggiungono *outcome* migliori (Lam e Gurland, 2008), quali più elevati livelli di soddisfazione, minore stress e minori livelli di turnover (Richer et al., 2002). Ad esempio, ricerche che hanno previsto il coinvolgimento del personale di vendita hanno dimostrato che spesso le persone sono motivate intrinsecamente dal voler avere successo nello svolgimento del proprio compito perché mossi da un puro senso di sfida personale e dalla voglia di offrire un servizio soddisfacente ed utile (Mallin e Pullins, 2009). In questi contesti, la motivazione intrinseca è positivamente correlata all'orientamento al cliente (Pullins, 2001). Anche nell'ambito delle organizzazioni *no profit*, è stato dimostrato che la motivazione intrinseca gioca un ruolo fondamentale (Leete, 2000). Infatti, per molte organizzazioni *no profit* disporre di personale motivato intrinsecamente consente una condivisione di obiettivi e di principi organizzativi senza ricorrere a piani di incentivi e sistemi di controllo (Leete, 2000). In questo caso, però, tale motivazione proviene dalla completa corrispondenza tra gli obiettivi, la *mission* e i valori dell'organizzazione con la personalità e le convinzioni dell'individuo che ne entra a far parte. In queste circostanze, quindi, la motivazione intrinseca è il frutto dell'instaurarsi di un rapporto quasi "mistico" (Newman e Wallender, 1978) ed esclusivo tra organizzazione ed individuo, che in questo senso ritiene essere secondario il rapporto con il cliente/utente esterno ad essa. In linea con quanto detto, si propone la seguente ipotesi:

Ipotesi 2 (Hp2). La motivazione intrinseca degli operatori museali è negativamente associata all'orientamento all'utente.

2.2 La micro progettazione: il job design

Il *job design* è definito come l'insieme di opportunità e doveri incorporati nei compiti e nelle responsabilità lavorativi che condiziona il modo in cui gli individui gestiscono e vivono la loro professione (Hackman e Oldham, 1980). Alcuni studiosi ne hanno ampliato il significato, includendo nel concetto gli effetti e le conseguenze della modalità con cui il lavoro è strutturato, organizzato e messo in pratica (Morgeson et al., 2005).

Una ricerca condotta da Peccei e Rosenthal (2000) sulle reazioni del personale di contatto in seguito all'inserimento, da parte dell'organizzazione, di programmi *customer oriented*, ha sottolineato che, fra le caratteristiche organizzative che devono essere prese prioritariamente in considerazione, c'è il grado di autonomia concesso alle persone nello svolgere il proprio lavoro. In generale, la letteratura è concorde sull'importanza di dotare gli addetti al contatto diretto con i clienti di un certo grado di autonomia affinché essi possano, di volta in volta, rispondere alle diverse richieste dei clienti (Sousa et al., 2012). L'autonomia è definita come il livello di indipendenza percepito da un lavoratore nello svolgere il proprio compito (Hackman e Oldham, 1980), ovvero come il grado di discrezionalità, libertà e flessibilità che a questi è concesso nel determinare le modalità e le tempistiche con

cui portare a termine il proprio lavoro (Morgeson et al., 2005).

L'autonomia nell'ambito dei servizi è considerata, insieme alla formazione, una componente essenziale dell'*empowerment* che è stato dimostrato, a sua volta, essere un importante determinante della soddisfazione a lavoro (Hocutt e Stone, 1998) e della soddisfazione del cliente (Bowen e Lawler, 1992). Facendo esplicito riferimento all'ambito dei servizi, gli studiosi hanno evidenziato che un'elevata autonomia comporta una serie di benefici fra i quali una maggiore sicurezza di sé da parte del personale, una relazione più coinvolgente fra cliente ed operatore, una più elevata propensione a creare nuove modalità di erogazione del servizio e una maggiore velocità di risposta alle richieste dei clienti (Bowen e Lawler, 1992).

Sulla base di quanto detto, quindi, ci si aspetta che livelli più elevati di autonomia conducano ad un più elevato orientamento all'utenza da parte degli operatori museali. Coerentemente, si offre la seguente ipotesi:

Ipotesi 3 (Hp3). L'autonomia sul lavoro degli operatori museali è positivamente associata all'orientamento all'utente.

Le ipotesi riguardanti la motivazione delle risorse umane all'interno dei musei (Ipotesi 1 e 2) trovano fondamento nella *Self-Determination Theory* (Deci et al., 1994) la quale suggerisce che i diversi stili motivazionali possano essere differenziati secondo il livello di autonomia concesso all'individuo (Ryan e Deci, 2000). Nello specifico, una persona intrinsecamente motivata è spesso autonoma nella scelta dei propri comportamenti, degli obiettivi da raggiungere e delle azioni da intraprendere per raggiungere quanto prefissato (Deci e Ryan, 1987).

Diversi studi confermano infatti che, per i professionisti o per chi lavora all'interno di organizzazioni commerciali, concedere una maggiore autonomia nello svolgimento del lavoro comporta effetti positivi sulla motivazione del personale (Trevelyan, 2001). Viceversa, all'interno di altri contesti lavorativi, come quello dei centri di ricerca, accade che le persone siano motivate principalmente dallo specifico compito che sono chiamate a svolgere, dai risultati e dai riconoscimenti che da questo possono derivare. In tali circostanze, dunque, il fatto di essere più o meno autonomi non influenza la motivazione (Trevelyan, 2001).

Tuttavia, la discrezionalità di cui gli individui vengono dotati sul posto di lavoro può avere un impatto negativo sulla misura in cui essi si identificano nel compito a loro assegnato e sul valore che essi gli attribuiscono. In tal senso, è possibile ipotizzare che soggetti con elevati livelli di *identified motivation* possano vedere danneggiata la loro performance laddove venga assegnato loro un ruolo altamente autonomo. Ciò è coerente con la tesi secondo cui le persone motivate al lavoro da un forte senso di identificazione con lo stesso, si dedicheranno al suo svolgimento in base al significato che essi gli associano (Koestner e Losier, 2002). All'interno dei musei, questo tipo di identificazione è assai diffuso (Pynes, 2008; Scott e Pandey, 2005) tanto che gli individui che vi lavorano tendono a sviluppare un forte senso di appartenenza al posto di lavoro, tale per cui ciò che più ha rilevanza è il valore implicito nel servizio erogato, ossia la conservazione e successiva trasmissione di una ricchezza culturale. Al contrario, coloro a cui è affidata elevata libertà e

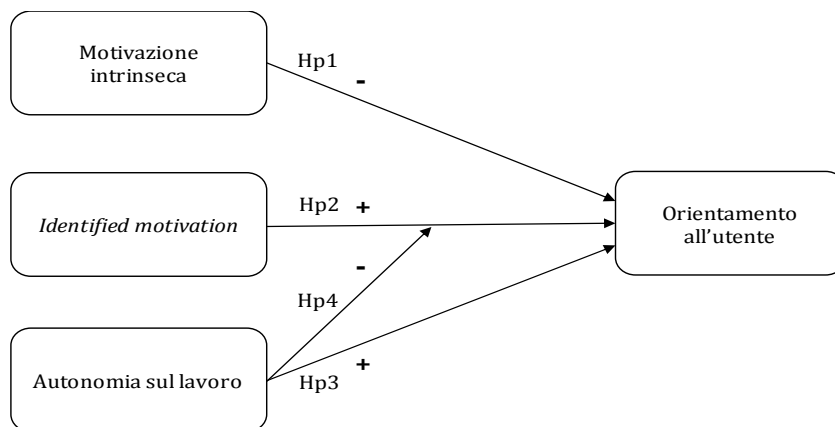
autonomia tendono spesso ad adottare comportamenti tesi a mantenere tale indipendenza e discrezionalità (Chen e Bozeman, 2013; Deci e Ryan, 1987), ovvero comportamenti a volte contrastanti con gli interessi collettivi che richiedono condivisione di valori e di conoscenze. Come dimostrato nella ricerca di Gilmore e Rentschler (2002), il personale del museo, nella piena autonomia dei propri ruoli, tenderà a svolgere un'azione maggiormente orientata alla conservazione e custodia del patrimonio culturale piuttosto che di marketing e promozione, a meno che non ci sia una precisa impostazione manageriale che enfatizzi gli aspetti di *customer-orientation*.

Questo *trade-off* tra effetti generati da una maggiore autonomia sul lavoro ed effetti prodotti da una motivazione di tipo *identified* inducono a ipotizzare che la prima possa avere un impatto negativo sulla seconda, dando vita, di conseguenza, ad un minore orientamento all'utente. Date queste considerazioni, postuliamo quanto segue:

Ipotesi 4 (Hp4). L'autonomia sul lavoro degli operatori museali modera negativamente la relazione tra l'identified motivation e l'orientamento all'utente.

La Figura 1 sintetizza il modello di analisi e le ipotesi sottoposte a verifica.

Figura n.1 - Il modello di ricerca



3. La ricerca empirica

Il contesto di riferimento in cui è stata sviluppata la nostra analisi è rappresentato dai musei operanti nel territorio della Regione Toscana. In particolare, la ricerca si inserisce all'interno del progetto di interesse regionale PO.MA. museo su "Politiche e management del Patrimonio museale nelle diverse prospettive del valore: metodi e strumenti di misurazione e di comunicazione attraverso l'ICT".

Il campione di musei analizzati è il risultato di una prima selezione dei dieci musei civici toscani più rilevanti dal punto di vista tanto dimensionale quanto di interesse storico-culturale. Di questi, sei si sono resi disponibili a partecipare alla ricerca⁵. Per garantire l'anonimato delle risposte e una maggiore attendibilità delle stesse, la raccolta dei dati è avvenuta tramite la tecnica CAWI (*Computer-Aided Web Interview*), gestita esclusivamente dal gruppo di ricerca e supervisionata dal coordinatore del progetto. A tutti i dipendenti dei musei partecipanti è stata inviata una mail contenente un link per la compilazione on line di un questionario strutturato. Per motivazioni tecniche, in un solo museo si è dovuto procedere alla somministrazione cartacea.

Per quanto concerne la costruzione del questionario, il gruppo di ricerca si è attenuto alle linee guida suggerite da Churchill (1991), le quali prevedono una procedura che si sviluppa attraverso nove differenti step⁶. Lo sviluppo di questo strumento di raccolta dati è una fase cruciale dell'intero processo di ricerca, fondamentale per il successo di una *survey* (Sheatsley, 1983) come quella qui presentata che, benché complessa, consente di supportare in modo particolare la validità del contenuto del questionario. Al fine di monitorare l'impatto che ulteriori variabili possono avere sulla variabile dipendente presa in esame (l'orientamento all'utente), l'analisi ha preso in considerazione le seguenti variabili di controllo: genere (variabile dicotomica), età dei rispondenti (variabili continua) e il loro titolo di studio (scuola dell'obbligo, diploma di qualifica professionale, diploma di scuola superiore, laurea di primo livello, laurea secondo livello/vecchio ordinamento, post-laurea; variabile categoriale). Seguendo precedenti studi (Spector, 1994), la ricerca utilizza inoltre misure auto-percettive per operationalizzare le variabili di interesse. Le domande sottoposte al campione di dipendenti si servono di una scala Likert a modalità crescente di valutazione da 1 a 7 punti, per consentire ai rispondenti di fornire in maniera più precisa possibile il proprio giudizio (Cacciola e Marradi, 1988). La modalità di misura per ogni costrutto teorico utilizzato nello studio viene descritta brevemente nella Tabella 1 di seguito riportata. Di ogni variabile indagata si evidenziano il numero di *items* che la costituiscono (ovvero, il set di domande che compone la scala di misurazione) e il riferimento al contributo scientifico originario che per primo ha introdotto tale scala.

Complessivamente sono stati inviati 147 inviti a riempire il questionario. I questionari compilati sono stati 97, di cui 14 presentavano risposte parziali. I questionari pienamente utilizzabili sono risultati, quindi, 83, corrispondente ad un tasso di risposta della ricerca pari al 56%. È utile qui ricordare che le organizzazioni museali sono, nella maggior parte dei casi, micro imprese, cioè organizzazioni che

⁵La somministrazione del questionario è stata condotta nella primavera-estate 2013, momento particolarmente complesso per i musei toscani che vedono in quel periodo picchi di domanda significativi. I musei che hanno partecipato sono stati: Opera di Santa Croce (Firenze), Sistema museale (Volterra), Museo di Storia Naturale (Firenze), SIMUS - Sistema Museale Senese (Siena), Museo dell'Accademia Etrusca e della città di Cortona (Cortona), Parchi Val di Cornia (Grosseto/Livorno).

⁶ Tra i vari step, sono previsti una attenta *literature review*, l'individuazione del campione da osservare, una prima definizione del questionario ed uno o più pre-test dello stesso prima della sua somministrazione.

non superano i dieci dipendenti, per cui riteniamo che un tale tasso di risposta possa essere considerato soddisfacente.

Tabella n. 1 - La misurazione delle variabili del modello di ricerca

Variabile	N. Item	Scala di misurazione	Fonte
<i>Variabile dipendente</i>			
Orientamento all'utente	3	Scala a 7 punti in cui 1 = "Disaccordo Totale", 7 = "Accordo totale"	Nostra elaborazione
<i>Variabili indipendenti</i>			
Motivazione intrinseca	3	Scala a 7 punti in cui 1 = "Disaccordo Totale", 7 = "Accordo totale"	Gagnè e Deci (2010)
<i>Identified motivation</i>	3		
Autonomia sul lavoro	2		Hackman e Oldham (1974)

4. I risultati della ricerca

Nella Tabella 2 si offrono gli indici di statistica descrittiva relativi alle variabili analizzate. Il campione è formato prevalentemente da uomini che hanno un'età media di cinquanta anni e che possiedono una laurea triennale.

Come si evince dalla tabella di correlazione (Tabella 3), tutte le scale di misurazione utilizzate per misurare le variabili inserite nel modello riportano coefficienti di attendibilità (Alpha di Cronbach) superiori a .70, livello che tradizionalmente è considerato minimo per essere valido (Nunnally, 1978).

La Tabella 4 riporta i risultati della regressione gerarchica calcolata sull'orientamento che il personale dei musei adotta nei confronti degli utenti/visitatori. Dall'analisi delle variabili di controllo emerge che solo il genere ha un impatto positivo e significativo sull'orientamento al cliente ($\beta = .60$, $p < .05$) mentre, per quanto concerne età e titolo di studio dei rispondenti, non emerge alcuna associazione significativa con il fenomeno oggetto di studio. Relativamente alle variabili indipendenti, i dati confermano quanto proposto dall'Ipotesi 1: un più elevato livello di motivazione di tipo *identified* induce il personale del museo ad incrementare il proprio orientamento al cliente ($\beta = .54$, $p < .001$). Si nota inoltre che la motivazione intrinseca è negativamente e significativamente associata all'orientamento all'utente ($\beta = -.36$, $p < .05$), confermando così quanto postulato dall'Ipotesi 2. Diversamente, il grado di autonomia di cui il personale del museo è dotato non dimostra di avere alcuna associazione statisticamente significativa con

l'orientamento al cliente. Al di là della significatività statistica della relazione, sorprendentemente i dati mostrano una relazione negativa. Essendo questo risultato contrastante con ciò che avevamo ipotizzato, l'Ipotesi 3 non è supportata. Tuttavia, la Tabella 4 evidenzia come l'autonomia modera negativamente la relazione tra la *identified motivation* e la variabile dipendente ($\beta = -.11$, $p < .10$), supportando così l'Ipotesi 4.

Il valore dell' R^2 (si veda la Tabella 4) mostra che il modello è in grado di spiegare il 38% della varianza del fenomeno analizzato (l'orientamento all'utente). Dato che tale fenomeno può essere influenzato da fattori di diversa natura, possiamo considerare tale percentuale sufficientemente elevata.

Tabella n. 2 - Indici di statistica descrittiva

	Variabile	Media	Dev. St.	Min	Max
1.	Orientamento all'utente	4,52	1,50	1	7
2.	Età	50,42	12,42	28	70
3.	Titolo di Studio	4,31	1,44	1	6
4.	Genere	1,61	0,48	1	2
5.	Motivazione intrinseca	4,67	1,53	1	7
6.	<i>Identified motivation</i>	3,78	1,51	1	7
7.	Autonomia sul lavoro	4,20	1,60	1	7

Tabella n. 3 - Tabella di correlazione

Variabile	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Orientamento all'utente	<i>.83</i>								
2. Età	-.05	-							
3. Titolo di studio	.18	-.29**	-						
4. Genere	.20	-.24*	.14	-					
5. Motivazione intrinseca	.12	-.034	-.01	.10	<i>.88</i>				
6. <i>Identified motivation</i>	.40**	-.22*	.16	.12	.61***	<i>.78</i>			
7. Autonomia sul lavoro	.10	-.07	.21	-.10	.45***	.42***	.28*	<i>.88</i>	

I coefficienti Alpha di Chronbach sono riportati in corsivo in diagonale.
 $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

Tabella n. 4 - Tabella di regressione

Orientamento all'utente	Coeff.	Errore Standard Robust	t	P > t	[95% Interv. di Confidenza]
Intercetta	3.66	.48	7.61	.000	2.703 - 4.622
Età	.01	.01	1.01	.316	-0.12 - .039
Titolo di studio	-.01	.12	-.13	.898	-.254 - .223
Genere	.60*	.29	2.09	.041	.026 - 1.183
Motivazione intrinseca	-.36*	.11	-3.25	.002	-.580 - -.139
<i>Identified motivation</i>	.54***	.12	4.41	.000	.297 - .787
Autonomia sul lavoro	-.11	.10	-1.14	.260	-.305 - .083
Autonomia sul lavoro* <i>Identified motivation</i>	-.11†	.07	-1.64	.106	-.247 - .024

R² = .38 † p < .10; * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

5. Discussione delle evidenze emerse

Il presente contributo muove dalla consapevolezza che, per adempiere alla nuova *mission*, il museo moderno debba essere in grado di potenziare anche le politiche gestionali per attrarre e soddisfare le esigenze del visitatore (Gilmore e Rentschler, 2002). Durante gli ultimi decenni, infatti, il museo ha gradualmente assunto la funzione di istituzione di servizio per la collettività. A conferma di ciò basta richiamare la definizione di museo data dall'*International Council of Museum (ICOM)*, dalla quale emerge come il ruolo del museo si sia trasformato, passando da attore deputato esclusivamente alla conservazione dell'*heritage* di un territorio, a promotore di cultura e di valore aggiunto per l'intera società attraverso la divulgazione del patrimonio racchiuso al suo interno. Le risorse per eccellenza che giocano un ruolo fondamentale nel contribuire allo sviluppo del museo in un'ottica di orientamento al cliente sono quelle umane, in quanto è attraverso di loro che si concretizza l'incontro fra il servizio offerto dal museo e la soddisfazione del visitatore. Per tale ragione questa nostra ricerca si è posta l'obiettivo di indagare l'impatto dei fattori individuali e organizzativi del lavoro sull'orientamento al cliente degli operatori museali.

I risultati emersi da una *survey* che ha visto coinvolti 83 operatori di 6 diversi musei toscani dimostrano che l'*identified motivation* (Gagnè e Deci, 2005) è la variabile individuale che impatta maggiormente sull'orientamento al cliente. Tale risultato evidenzia che l'operatore museale adotta comportamenti focalizzati sulla soddisfazione del cliente principalmente perché crede nel valore aggiunto generato

dall'interazione con questi, oltre che per una sua personale predisposizione e convinzione, confermando quanto postulato dalla Ipotesi 2.

In linea con le nostre attese, l'evidenza empirica dimostra una relazione negativa tra la motivazione intrinseca dell'operatore museale e l'orientamento all'utente (Ipotesi 1). Tali risultati confermano la letteratura di riferimento (Leete, 2000; Newman e Wallender, 1978), secondo cui chi ha una forte motivazione intrinseca al lavoro, soprattutto nelle organizzazioni pubbliche e *no profit*, nelle sue azioni è prevalentemente mosso dalla volontà di mantenere e supportare il proprio rapporto personale con il lavoro piuttosto che concentrarsi sulla soddisfazione del cliente e sulla qualità del servizio offerto. Secondo questa impostazione, un individuo che lavora all'interno di un museo, appassionato e motivato intrinsecamente nello svolgere il suo lavoro, sarà portato a sviluppare un maggiore orientamento all'utente e a metabolizzare questo valore se sollecitato dall'organizzazione (input esterno) che dovrà porre la soddisfazione del cliente come uno degli obiettivi da perseguire per conseguire la *mission* del museo.

Inoltre, i dati non hanno confermato l'ipotesi secondo cui una maggiore autonomia nello svolgimento del lavoro ha un effetto positivo sull'orientamento al cliente degli operatori museali (Ipotesi 3). Questo risultato è in controtendenza con gli studi sul tema, i quali suggeriscono che un più elevato livello di autonomia sul lavoro, soprattutto nelle imprese di servizi, tende a garantire una migliore performance (Bowen e Lawler, 1992). Probabilmente l'evidenza emersa è dovuta alle peculiarità dell'istituzione museo che di per sé nasce come organizzazione di conservazione della tradizione culturale; ciò presuppone che, allo stato attuale del processo di cambiamento in atto, nella gestione dell'utente/visitatore il personale dei musei da noi analizzati necessiti di linee guida, regole e procedure a cui attenersi per poter realmente contribuire ad un migliore orientamento al cliente.

Questo risultato può essere letto come una ulteriore conferma di quanto emerso dai dati riguardanti l'Ipotesi 4, secondo cui un elevato grado di autonomia ha effetti negativi sull'*identified motivation* degli operatori museali e, conseguentemente, sul loro orientamento al cliente. La ricerca evidenzia, infatti, che laddove l'organizzazione conceda eccessiva autonomia agli operatori museali nello svolgere il proprio lavoro è probabile che questi mettano in atto comportamenti tesi a salvaguardare la propria discrezionalità, piuttosto che a perseguire gli obiettivi e la *mission* dell'organizzazione, riservando quindi scarsa attenzione ai bisogni e le richieste dei visitatori e mancando di assolvere pienamente al ruolo di istituzione deputata all'educazione e alla diffusione della cultura.

6. Implicazioni operative per la gestione del museo

La discussione sopra riportata ci conduce ad esporre alcuni spunti di carattere manageriale che consentono all'istituzione museale di migliorarsi in termini di efficacia ed efficienza.

Come è stato più volte ribadito, gli istituti museali si trovano ad essere al centro di un importante processo di ri-orientamento strategico che prevede una

transizione dal tradizionale ruolo di custode della c.d. *heritage* verso lo sviluppo di una propria identità che possa contribuire alla creazione di valore all'interno del contesto nel quale è inserito. Far ciò implica che i musei siano in grado di sviluppare un'ottica *market-oriented*, ovvero che compiano delle scelte manageriali sugli obiettivi da raggiungere, sulle strategie da implementare per essere maggiormente competitivi in termini di prodotti/servizi offerti e sulla messa in atto di azioni che aumentino la visibilità e il numero dei visitatori (Kotler e Kotler, 2000). I musei, oggi più che mai, come altri istituti culturali e al pari delle attività legate al turismo, devono necessariamente tenere conto della soddisfazione, delle aspettative e delle richieste dei clienti (Siu et al., 2013). I musei, infatti, in qualità di organizzazioni di servizi (Pencarelli e Splendiani, 2011; Camarero e Garrido, 2011; Visser Travagli, 2012) per mantenere fede alla loro *mission* di custodia e diffusione del sapere, sono chiamati a coniugare l'identità e i valori del museo con un più marcato orientamento al mercato e ai bisogni del visitatore (Visser Travagli, 2012). A sostegno di ciò, uno studio condotto da Scott (2013) evidenzia che la strategia più appropriata per i musei dovrebbe porre attenzione alla necessità di monitorare le preferenze degli stakeholder – in particolare quelle dei visitatori – attraverso una gestione continua ed efficace dei processi di apprendimento del personale, della loro sensibilità verso tali preferenze e del conseguente allineamento della missione dell'organizzazione alle richieste dell'utenza. Ciò implica che chi è addetto alla gestione del museo debba dedicare particolare attenzione alla gestione del personale che opera al suo interno, poiché questo è il tramite attraverso il quale il museo compie la sua *mission* e dal quale dipende la soddisfazione del visitatore. Da tali considerazioni consegue che per i musei è ormai condizione imprescindibile disporre di risorse umane che siano in grado di mostrare un elevato grado di orientamento al visitatore (Camarero et al., 2015).

Nello specifico, è importante che la motivazione dei dipendenti del museo sia opportunamente gestita in quanto una elevata motivazione intrinseca può perfino avere effetti negativi sull'orientamento al cliente. Per ovviare a tale conseguenza, è necessario che il museo sviluppi e divulghi una cultura organizzativa che influenzi i comportamenti dei suoi membri al fine di generare un valore superiore per il visitatore (Narver e Slater, 1990). Ricerche afferenti l'ambito turistico e l'ospitalità hanno infatti dimostrato la necessità, per tali organizzazioni, di implementare una cultura orientata alla soddisfazione del cliente, dalla quale possano derivare attività e pratiche di lungo periodo pensate per creare, supportare e offrire un servizio migliore (Kusluvan et al., 2010). Ciò è stato confermato anche per le organizzazioni *no profit*, come il museo, all'interno delle quali una cultura maggiormente *customer-oriented* ha effetti positivi in termini di *performance* (Gainer e Padanyi, 2005).

In aggiunta, gli studiosi (Camarero e Garrido, 2008; Woodside, 2005; Pelham e Wilson, 1996) hanno dimostrato che l'orientamento al cliente all'interno del museo, ovvero la capacità di intercettare i bisogni, gli interessi e le preferenze dei visitatori e conseguentemente il riuscire a sviluppare programmi, attività ed esperienze che siano in grado di soddisfarli, conducono ad una performance economica superiore. Ciò non significa che il museo debba piegare la sua *mission* sulla base dei soli bisogni dei visitatori. Piuttosto, il cliente diventa un input essenziale in grado di indirizzare

il museo nella individuazione delle attività da offrire, senza venir meno alla propria *mission* (Camarero e Garrido, 2008). Ne deriva che sviluppare valori e cultura orientati al cliente significa, innanzitutto, veicolare il messaggio che il nuovo orientamento non minaccia la naturale vocazione di tale istituzione (Gainer e Padanyi, 2005). Per far ciò è fondamentale che l'organizzazione museo sia in grado di mettere in atto efficaci politiche di comunicazione interna che possano sostenere il personale durante questo cambiamento, nonché di rimarcare che una rinnovata gestione, maggiormente orientata all'utente, non danneggia il tradizionale ruolo del museo quale custode della tradizione culturale di un territorio.

Una cultura *customer-oriented* si sviluppa anche grazie ad attività di formazione atte a far apprendere al personale di *back* e di *front office* come svolgere le attività in un'ottica di orientamento al cliente. A tal fine può essere utile, quindi, fornire conoscenze, informazioni e istruzioni concrete sui comportamenti da adottare per gestire nel migliore dei modi il rapporto con il visitatore (Gainer e Padanyi, 2005). Prevedere attività formative specifiche in tal senso potrebbe aiutare a guidare ed indirizzare il comportamento del personale del museo, il quale potrà così mantenere alto anche il proprio livello di motivazione (*identified*) poiché si sentirà partecipe del conseguimento della duplice *mission* del museo: quella di garantire la conservazione del patrimonio culturale, da un lato, e la soddisfazione delle esigenze del visitatore, dall'altro.

A livello macro organizzativo, il management deputato alla gestione del museo dovrebbe essere in grado di divulgare la cultura *customer-oriented* diffondendo l'idea del museo come "organizzazione che apprende" (Senge, 1990), ovvero un'istituzione che promuove politiche di gestione delle risorse umane e di marketing volte ad accrescere il numero e la soddisfazione dei visitatori e, al contempo, si offre come luogo di incontro e confronto educativo-culturale per l'intera società e comunità di riferimento.

Parallelamente, è indispensabile comprendere che, per guidare i musei in quanto organizzazioni, sono necessarie conoscenze e competenze manageriali atte a promuovere l'adozione di sistemi di gestione efficienti e sistemi di *governance* adeguati e il ricorso a principi e strumenti di marketing e comunicazione innovativi, più coinvolgenti ed esperienziali (web 2.0, social networks digitali, ecc.; Napolitano, 2015). È importante, però, ricordare che per decretare un museo realmente innovativo non basta implementare tecnologie che aumentino l'impatto scenografico delle mostre e delle esibizioni. Diventa essenziale piuttosto la fiducia in un percorso di cambiamento organizzativo che miri ad acquisire e sviluppare le professionalità che operano al suo interno (Camarero e Garrido, 2011).

7. Limiti e suggerimenti per future ricerche

Parallelamente alle potenzialità che, a nostro avviso, il presente studio evidenzia, se ne riconoscono i naturali limiti. In primo luogo, generalizzare i risultati di uno studio di tipo *cross-section* potrebbe essere difficile, in quanto fondato su un campione di dati raccolti in uno specifico momento, relativamente a specifiche realtà

organizzative e specifici individui. Essendo i musei coinvolti nella presente ricerca localizzati all'interno dei confini della Regione Toscana, si potrebbe sospettare che un "effetto cultura locale" possa aver influenzato i risultati. Replicare lo studio su un campione di musei provenienti da un'altra area dell'Italia consentirebbe di generare un campione di controllo e potenziare la validità dell'analisi empirica. Altro limite connesso al campione preso in esame riguarda la dimensione degli istituti museali. È infatti utile ricordare che le organizzazioni qui prese in esame sono, nella maggior parte dei casi, piccole organizzazioni, cioè organizzazioni che non superano i dieci dipendenti. La tipologia del campione e la numerosità delle osservazioni, quindi, possono aver avuto un effetto sui risultati della ricerca. Per tale ragione potrebbe essere utile replicare l'indagine in organizzazioni di grandi dimensioni, maggiormente strutturate, e verificare se i risultati vengono confermati o smentiti.

In aggiunta, fattore che potrebbe aver inciso sui risultati ottenuti riguarda la tipologia di contratto che il personale coinvolto nella ricerca ha con il museo, ovvero se essi sono dipendenti o appartenenti ad organizzazioni private o cooperative alle quali è stata concessa la gestione del museo. Il nostro studio muove dall'idea che il personale del museo, sia esso dipendente o esternalizzato, debba agire secondo il principio che il museo è un'istituzione con finalità pubbliche (Visser Travagli, 2012). Nonostante ciò, potrebbe essere utile verificare se la tipologia contrattuale incida sugli effetti che la motivazione del personale e l'autonomia del lavoro hanno sull'orientamento al cliente.

Inoltre, lo studio soffre dei limiti connessi alla possibile endogeneità delle variabili del modello, tale per cui potrebbe essere difficile comprendere la reale direzione della relazione di causalità tra le variabili indipendenti e quella dipendente. Esaminare le ipotesi proposte in questa ricerca su dati di tipo longitudinale, cioè raccolti nelle stesse realtà museali ma in più momenti permetterebbe, in parte, di ovviare a questo problema e di giungere dunque a risultati più solidi. Infine, uno dei limiti di questa ricerca è di diretta derivazione della natura del fenomeno indagato: per poter realmente comprendere il grado di orientamento al cliente del personale impiegato in un museo e le determinanti di tale orientamento, sarebbe utile interrogare i visitatori di tale museo e chiedere loro di dare un giudizio in merito alla loro esperienza. L'analisi congiunta ed incrociata tra i dati presentati in questo elaborato e quelli potenzialmente ottenibili dai visitatori consentirebbe di fornire un quadro più completo del fenomeno indagato.

Bibliografia

- Abraham, M., Griffin, D., & Crawford, J. (1999). Organisation change and management decision in museums. *Management Decision*, 37(10), 736-751.
- Bagdadli, S. (1997). *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. Milano, Italia: Etas.
- Bagdadli, S., Paolino, C. (2005). The institutional change of Italian public museums between legitimacy and efficiency: do museum directors have a role?. Disponibile online all'indirizzo www.neumann.hec.ca.
- Benz, M. (2005). Not for the profit, but for the satisfaction?—evidence on worker well-being in non-profit firms. *Kyklos*, 58(2), 155-176.
- Bonfanti, A., & D'Allura, G. M. (2014). L'incidenza della professionalità sul valore percepito dal cliente e sulla sua soddisfazione durante il service encounter. *Sinergie Italian Journal of Management*, 99-120.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- Cacciola, S., & Marradi, A. (1988). *Contributo al dibattito sulle scale likert basate sull'analisi di interviste registrate*, in Marradi A. (a cura di), *Costruire il dato. Sulle tecniche di raccolta delle informazioni nelle scienze sociali*. Milano, Italia: Franco Angeli.
- Camarero, C., Garrido M. J., & Vicente, E. (2015). Achieving effective visitor orientation in european museums. innovation versus custodial. *Journal of Cultural Heritage*, 16(2), 228-235.
- Camarero, C., & Garrido, M. J. (2008). The influence of market and product orientation on museum performance. *International Journal of Arts Management*, 10(2), 14-26.
- Camarero, C., Garrido, M. J., & Vicente, E. (2011). How cultural organizations' size and funding influence innovation and performance: The case of museums. *Journal of Cultural Economics*, 35(4), 247-266.
- Cerquetti, M. (2010). Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca/From cultural economics to cultural heritage management: work and research assumptions. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 1(1), 23-46.
- Chen, C. A., & Bozeman, B. (2013). Understanding public and nonprofit managers' motivation through the lens of self-determination theory. *Public Management Review*, 15(4), 584-607.
- Churchill, G.A. (1991). *Marketing Research: methodological foundation*. 5th ed. New York, NY: The Dryden Press.
- Colbert, F. (1994). *Marketing Culture and the Arts*. Montréal- Paris-Casablanca: Gaëtan Morin Éditeur Ltée.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-37.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Ferraro, V. (2011). Restyling museum role and activities: European best practices towards a new strategic fit. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (2), 133-177.
- Gagné M., & Deci E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gainer, B., & Padanyi P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854-862.
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Kim, B. (2013). Explaining why employee-customer orientation influences customers' perceptions of the service encounter. *Journal of Service Management*, 24(4), 382-400.
- Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002). Changes in museum management: A custodial or marketing emphasis?. *Journal of Management Development*, 21(10), 745-760.
- Grefte, X. (1999). *La gestion du patrimoine culturel*. Paris: Economica.
- Guenzi, P., De Luca, L. M., & Troilo, G. (2011). Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 269-285.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Hackman, J. R., & Oldham G. R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- Hansmann, H. B. (1980). The role of nonprofit enterprise. *Yale Law Journal*, 835-901.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees - Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23-41.
- Hoffman, K.D., Bateson, J.E.G., & Iasevoli G. (2007). *Marketing dei servizi*. Milano, Italia: Apogeo.
- Jalla, D. (2003). *Il museo contemporaneo. Introduzione al nuovo sistema museale italiano*. Torino, Italia: Utet.
- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kim Lian Chan J., (2009), The consumption of museum service experiences: Benefits and value of museum experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2), 173-196.

- Koestner, R., & Losier G. F. (2002). *Distinguishing three ways of being internally motivated: a closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation*. In Deci E. L., & Ryan R. M (A cura di) *Handbook of Self-Determination Theory*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Kotler, N., & Kotler, P., (1998). *Museum Strategy and Marketing. Designing Missions Buildings Audiences Generating Revenue and Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc.
- Kotler, N., & Kotler, P. (2000). Can museums be all things to all people? Missions, goals, and marketing's role. *Museum Management and Curatorship*, 18(3), 271-287.
- Kotler, P., & Keller K.L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kusluvan, S., Kusluvan Z., Ilhan Z., & Buyruk L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- Lam, C. F., & Gurland, S. T. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109-1115.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446.
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- Mallin, M. L., & Pullins E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777.
- Millette, V., & Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22.
- Montella, M. (2003). *Musei e beni culturali: verso un modello di governance*. Milano, Italia: Electa.
- Montella, M. (2011). Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa. *Sinergie Italian Journal of Management*, (76), 91-111.
- Napolitano, M. R. (2015). Valore della cultura e cultura del valore. Riflessioni per il futuro del bel paese. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (11), 371-393.
- Narver, J. C., & Slater S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- O'Cass, A., & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, 51, 186-200.
- Packer, J. (2008). Beyond learning: Exploring visitors' perceptions of the value and benefits of museum experiences. *Curator*, 51(1), 33-54.

- Pelham, A., & Wilson, T. (1996). A longitudinal study of impact of market structure, firm structure, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pencarelli, T., & Splendiani, S. (2011). Le reti museali come "sistemi" capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing. *Il Capitale Culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (2), 227-252.
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.
- Pynes, J. E. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. John Wiley & Sons.
- Richer, S. F., Blanchard C., & Vallerand R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sanesi, I. (2014). *Il valore del museo*. Milano, Italia: FrancoAngeli.
- Saxe, R., & Barton, A. W. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Scott, C. (2016). *Museums and Public Value: Creating Sustainable Futures*, Routledge.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The Art & Practice of Learning Organization*. New York, NY: Doubleday Currence.
- Sheatsley, P. B. (1983). *Questionnaire Construction and Item Writing*. In Rossi et al. (a cura di). *Handbook of survey research*. New York, NY: Academic Press.
- Sibilio, B. (2015). *I Valori del Museo. Strumenti e Prospettive Manageriali*. Milano, Italia: Franco Angeli.
- Siu, N. Y.-M., Zhang, T. J.-F., Dong, P., & Kwan, H.-Y. (2013). New service bonds and customer value in customer relationship management: The case of museum visitors. *Tourism Management*, (36), 293-303.
- Solima, L. (1998). *La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*. Padova, Italia: Cedam.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 385-392.
- Swales, S. (2003). Professionalism: Evolution and measurement. *The Service Industries Journal*, 23(2), 130-149.
- Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: A case of academic research scientists. *Human Relations*, 54(4), 495-525.
- Visser Travagli, A. M. (2012). Il museo fra cultura ed economia, nello scenario della crisi. *Nuova informazione bibliografica*, 9(3), 607-628.

Vincenzo Cavaliere, Sara Sasseti, Sara Lombardi

Processi evolutivi delle organizzazioni museali. Motivazione delle risorse umane, job design e orientamento al cliente.

Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 2, 2017

Weitz, B. A., Sujan H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness. *The Journal of marketing*, (50), 174-191.

Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., Van Dick, R. (2007). Organizational identification as a determinant of customer orientation in service organizations. *Marketing Letters*, 18(4), 265-278.

Woodside, A.G. (2005). Firm orientations, innovativeness, and business performance: Advancing a system dynamics view following a comment on Huit, Hurley, and Knights 2004 study. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 275-279.

Zan, L. (1999). *Conservazione e innovazione nei musei italiani: management e processi di cambiamento*. Milano, Italia: Etas.

Zan, L. (2003). Autonomia, processi decisionali e controllo nelle istituzioni culturali. *Economia della cultura*, 13(4), 465-476.

Sitografia

<http://www.icom.it>