

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
“FEDERICO II”



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI

DOTTORATO DI RICERCA IN MANAGEMENT
XXXVI CICLO

TESI DI DOTTORATO

*L'impatto del digitale
nello stakeholder engagement museale*

Coordinatore
Ch.ma Prof.ssa Cristina Mele

Supervisore
Ch.mo Prof. Francesco Bifulco

Candidato
Francesco Carignani
Matr. DR995163

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

L'impatto del digitale nello stakeholder engagement museale

Indice

ABSTRACT.....	4
INTRODUZIONE.....	5
Capitolo 1 - IL PERCORSO DI RICERCA.....	9
1.1 Il background teorico.....	9
1.2 Gli obiettivi.....	24
1.3 Il disegno della ricerca.....	26
Capitolo 2 - LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT NEI MUSEI.....	32
2.1 Gli aspetti concettuali.....	32
2.2 Le relazioni con gli stakeholder.....	39
2.3 L'engagement museale.....	42
2.4 Il caso MANN.....	54
Capitolo 3 - IL PROFILING NEI MUSEI.....	64
3.1 Gli aspetti concettuali.....	64
3.2 Le tipologie di profiling.....	68
3.3 Le finalità del profiling museale.....	77
3.4 Il caso Museo del Bargello.....	80
Capitolo 4 - LA COMUNICAZIONE DIGITALE NEI MUSEI.....	88
4.1 Gli aspetti concettuali.....	88
4.2 I social media nel contesto museale.....	91
4.3 La misurazione delle performance museale.....	103
4.4 Il caso MAXXI.....	106
Capitolo 5 – IL DIGITAL MODEL NEI MUSEI.....	116
5.1 Gli aspetti concettuali.....	116
5.2 L'impatto sugli stakeholder.....	119
5.3 L'impatto sulla value proposition.....	121

5.4 I nuovi approcci phygital e metaverso.....	124
5.5 Il caso Rijksmuseum.....	129
 Capitolo 6 - CONCLUSIONI.....	 143
6.1 Implicazioni.....	147
6.2 Limiti della ricerca e prospettive future.....	149
 Bibliografia.....	 151
Ringraziamenti.....	197

ABSTRACT

Il lavoro di tesi ha analizzato l'impatto delle nuove tecnologie digitali nello stakeholder engagement museale, partendo dall'analisi del background teorico del rapporto tra museo e nuove tecnologie, fino al coinvolgimento del pubblico attraverso strumenti digitali, evidenziando le trasformazioni intervenute nel corso degli anni. Sono stati poi delineati gli obiettivi della ricerca, individuando come principale quello di analizzare come le tecnologie digitali nei musei, abbiano reso necessario un approccio olistico, incentrato sulla valorizzazione dei rapporti con gli stakeholder, che esprime un gap in letteratura. È stata poi definita la metodologia di lavoro qualitativo basata su di un multiple case studies; secondo il disegno di ricerca illustrato, sono stati presentati alcuni aspetti dell'ambito museale, quali lo stakeholder engagement, il profiling, la comunicazione e l'impatto delle tecnologie digitali nei modelli di business. Sono state quindi elaborate delle conclusioni, che evidenziano la necessità di un approccio più complesso quando si parla di stakeholder engagement museale, che sia imprescindibile dagli studi sul pubblico, dalla comunicazione, come dalle dinamiche legate ai propri modelli di business. Le implicazioni conclusive offrono spunti teorici e pratici per la ricerca, il management ed i policymakers, riguardo la necessità di sviluppare strategie complesse, dove gli aspetti analizzati non siano indipendenti tra loro, evidenziando i limiti della ricerca, così come alcuni potenziali sviluppi.

INTRODUZIONE

Il settore culturale è considerato un settore estremamente ricettivo ed aperto alle nuove tecnologie. Questo anche perché spesso i policymakers dedicano poche risorse alla valorizzazione dei beni culturali ed all'uso delle tecnologie digitali, come riportato da enti internazionali come l'UNESCO¹, l'ICOM² o da convenzioni come quella firmata a Faro nel 2005³, dove viene indicato lo strumento digitale quale strumento in grado di portare un risparmio di costi, oltre a miglioramenti nei livelli di efficienza. Il Covid-19 e la conseguente chiusura dei musei di quasi tutto il mondo hanno improvvisamente spinto verso l'adozione di nuove tecnologie digitali che permettessero ai visitatori di fruire dei musei a distanza. In realtà il processo di digitalizzazione era un processo che andava avanti da anni: le prime applicazioni del digitale in ambito museale sono databili agli anni '60, negli Stati Uniti al Metropolitan Museum of Art⁴ e sono aumentate con lo sviluppo tecnologico, fino ai giorni nostri. La pandemia da Covid-19 ha accelerato questi processi di digitalizzazione all'interno dei musei, implicando una forte esborso. Questo non deve stupire: ad esempio durante la seconda guerra mondiale, ci furono grandi avanzamenti tecnologici, pensati nei periodi bellici e che poi hanno

¹ United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

² International Council of Museums

³ <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-convention>

⁴ Digital Museum for Digital History

[https://www.smashingmagazine.com/2022/06/digital-museums-digital-history/#:~:text=The%20first%20digitization%20projects%20were,Museum%20Computer%20Network%20\(MCN\).](https://www.smashingmagazine.com/2022/06/digital-museums-digital-history/#:~:text=The%20first%20digitization%20projects%20were,Museum%20Computer%20Network%20(MCN).)

ripercussione nella normale vita delle persone nel periodo post bellico. Queste evoluzioni nate o sviluppate in momenti critici, vengono poi adottate nelle vite normali degli individui, integrandosi nelle loro abitudini. Nell'ambito manageriale, la pandemia degli ultimi anni e questa sorta di digitalizzazione forzata hanno anche messo ulteriormente in evidenza la centralità del visitatore, argomento di cui già si discuteva da tempo nei policymakers legati al mondo culturale. L'attenzione verso queste tematiche e significativi finanziamenti pubblici nel campo della digitalizzazione sono stati giustificati anche dal timore che le persone non ritornassero a visitare i musei dopo la pandemia, soprattutto con riferimento ai più giovani⁵. Timori giustificati, dato il crollo delle visite in Italia⁶ e nel resto del mondo. Infatti solo in Italia, nel periodo tra marzo e maggio 2020, l'ISTAT registrava una mancata affluenza di quasi 19 milioni di visitatori e un mancato incasso di circa 78 milioni di euro⁷. L'impatto del Covid ha quindi colpito tutti i musei del mondo, con l'ICOM⁸ che per il 2020 ha contato perdite di visitatori per la stragrande maggior parte dei musei tra il 50% ed il 90%. Si è quindi stimato che il digitale potesse essere uno strumento per riavvicinare, almeno virtualmente, i visitatori ai musei e riuscire a ridurre sensibilmente i tempi

⁵ <https://www.openpolis.it/laccesso-alla-cultura-e-ai-musei-per-i-minori-dopo-due-anni-di-pandemia/>

⁶ <https://www.youtrend.it/2021/05/10/limpatto-della-pandemia-sui-musei-italiani/>

⁷ <https://www.istat.it/it/files/2020/05/I-musei-statali-al-tempo-del-Covid-19.pdf>

⁸ https://icom.museum/wp-content/uploads/2021/07/Museums-and-Covid-19_third-ICOM-report.pdf

verso un ritorno ad una fruizione pre-pandemia⁹. Oggi che i consumi turistici sono tornati quasi ovunque a questi livelli, non si può non considerare il ruolo che il digitale ha avuto, riconoscendo che non sempre sia stato usato in maniera efficace, ma al tempo stesso evidenziando come abbia avuto negli ultimi anni un ruolo centrale nel ridisegnare delle dinamiche manageriali tra gli enti museali ed i suoi stakeholder, in particolare i visitatori, sviluppando in molti casi delle vere e proprie comunità digitali, con dinamiche e regole specifiche. È stato quindi delineato un background teorico, dove sono state evidenziate le caratteristiche dello scenario di riferimento, considerando i mutamenti che i musei hanno avuto negli ultimi anni, anche a livello normativo, in Italia ed all'estero, soprattutto rispetto agli strumenti digitali ed al loro ruolo nei musei, ma anche sulle pratiche di audience development che riguardano le strategie museali, delineando l'engagement museale ed il ruolo del digitale. Questa premessa crea un quadro teorico di riferimento necessario per orientarsi in questo scenario, guidando, così, l'individuazione delle traiettorie di ricerca che, in virtù delle novità emerse nel contesto, spingono verso osservazioni empiriche e indirizzi per nuove concettualizzazioni; queste ultime, in aggiunta, colmano il naturale gap insito nell'applicazione di nuovi strumenti che possono favorire la veicolazione dell'offerta museale e la prestazione dei servizi nei musei,

⁹ https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2022/05/30/musei-digitale-pandemia/?refresh_ce=1

anche nel complesso connubio tra manager museali e policymakers. Sono stati quindi esplicitati gli obiettivi che la tesi si prefigge di analizzare, oltre che il disegno della ricerca, evidenziando la metodologia utilizzata ed esplicando le scelte prese.

CAPITOLO 1 – IL PERCORSO DI RICERCA

1.1 Il background teorico

Negli ultimi anni abbiamo assistito ad un importante incremento delle tecnologie digitali applicate al contesto museale, in accordo con le linee guida ICOM, che insieme ad organizzazioni come UNESCO ed OMC¹⁰ hanno espresso interesse nello sviluppo di un turismo di tipo culturale con il supporto delle nuove tecnologie e di nuove strategie comunicative (Garau, 2017). In linea con queste tendenze esaminate, la cosiddetta riforma Franceschini, dall'allora Ministro della Cultura, portò in Italia numerose novità nell'ambito della gestione museale, tra cui l'autonomia tecnico-scientifica e finanziaria ad alcuni musei, per raggiungere gli obiettivi ridefiniti della loro missione (Alfano et al., 2023), oltre ad una serie di riorganizzazioni con alcuni cambiamenti dell'impianto burocratico del ministero e dei rapporti con le sovrintendenze e con alcuni musei¹¹. La riforma però ebbe il merito di portare anche altri cambiamenti, come nel 2018 l'adozione di cosiddetti "livelli uniformi di qualità per musei, monumenti e siti archeologici" che portarono al riconoscimento fondamentale del ruolo della rete digitale e della comunicazione online,

¹⁰ Organizzazione Mondiale per il Commercio

¹¹ <https://www.artribune.com/attualita/2014/07/la-riforma-franceschini-i-punti-salienti-schematicamente/>

riconosciute anche come strumento per facilitare l'accesso ai musei, ai suoi servizi ed alle attività aggiuntive¹². Se il 2018 ha visto l'adozione di questi livelli di qualità, già se ne parlava da trent'anni, con Parasuraman et al. (1985), che sottolineavano quanto fosse complesso rilevare la qualità dei servizi, date le loro caratteristiche, in particolare di intangibilità e imprescindibilità, mostrando come il punto di vista dei clienti fosse centrale, con le loro aspettative e definendo così la misurazione della qualità come il grado di discrepanza tra il servizio atteso e quello percepito. Negli anni la ricerca della *service quality* in ambito museale è stata oggetto di approfondimento da parte del management attraverso diversi strumenti (De Ruyter et al., 1997), riconoscendo come l'utilizzo di un singolo strumento non possa portare ad un giudizio completo sulla qualità del museo, sebbene siano sempre utili per il museo per comprendere aspetti del management poco considerati (Williams, 1998). Gli studi sulla qualità in ambito museale hanno insistito negli anni anche su aspetti come il *servicescape*, reputato importante nella qualità della visita quanto le collezioni dei musei (Cunnell & Prentice, 2000), ma anche sulla qualità dei progetti online dei musei (Soren, 2005), come è stato reputato rilevante il comportamento dello staff (Maher et al., 2011). La misurazione della qualità è ancora problematica per i musei, per la complessità del servizio offerto (Zanibellato et al., 2018): nei

¹² <https://www.symbola.net/approfondimento/gestione-beni-culturali-dopo-emergenza-covid19/>

musei i visitatori cercano infatti un'esperienza, cultura, divertimento ed interazione sociale (Izquierdo & Samaniego, 2011). Per misurare la discrepanza quindi tra il servizio offerto e quello percepito, Parasuraman utilizza la scala SERVQUAL, che negli anni ha generato anche varianti dedicate ai musei (Allen, 2011; Hsieh et al., 2015). Questa complessità nella misurazione del servizio ha evidenziato inoltre l'importanza di un management con una visione unica e di lungo termine, che tenga conto di molteplici fattori (Melia & Ilario, 2022).

○ *Musei e digitale*

Un altro aspetto importante della riforma Franceschini, è stato il “Piano Triennale per la digitalizzazione dei Musei¹³” del 2019 e l'istituzione all'interno del Ministero¹⁴ di un Istituto Centrale per la digitalizzazione dei beni culturali¹⁵. Questi cambiamenti sono stati visti come necessari considerando che in Italia, fino a quel momento, il processo della digitalizzazione del patrimonio culturale procedeva con una certa lentezza, seppur tenendo in considerazione anche le differenti tipologie museali, alcune delle quali più legate alle tecnologie di altre (Leoni & Cristofaro,

¹³ <http://musei.beniculturali.it/wp-content/uploads/2019/08/Piano-Triennale-per-la-Digitalizzazione-e-l%E2%80%99Innovazione-dei-Musei.pdf>

¹⁴ All'epoca MIBACT, oggi MIC

¹⁵ Id.

2021). Nel 2018 ad esempio, solo un museo su dieci disponeva di un catalogo scientifico digitale del proprio patrimonio¹⁶. Ma nel pre-pandemia non era solo l'Italia ad avere ritardi sulla digitalizzazione dei musei. A riguardo, un sondaggio del network NEMO¹⁷ definisce la situazione in Europa: soltanto il 20% delle collezioni è stato digitalmente riprodotto e messo a disposizione degli utenti online, tre musei su quattro affermano che il problema principale è l'insufficienza di personale ed in generale la mancanza di fondi¹⁸. Le azioni intraprese in Italia mostrano quindi, in coerenza con le tendenze europee e mondiali, un importante, seppur lento, mutamento, che coincide con il passaggio da una visione che vedeva il museo come un luogo contenitore ad una visione maggiormente focalizzata sui fruitori (Carci et al., 2019), data la funzione educativa museale (Talboys, 2018). Questa tendenza utente-centrica, è stata recepita anche in Italia, infatti la missione museale si articola in maniera più complessa, superando la mera tutela dei beni, e diventando quindi uno strumento per fornire agli utenti “effettive esperienze di conoscenza e di pubblico godimento” (D.P.C.M n. 171/2014¹⁹). Si punta quindi ad offrire una vera e propria personalizzazione dell'esperienza all'utente, dove il digitale ha un ruolo di rilievo (Kuflik et al., 2010). La stessa nuova definizione di museo data da ICOM ed approvata

¹⁶ Fonte: ISTAT “L'Italia dei Musei 2018”, 23 dicembre 2019

¹⁷ Network of European Museum Organizations

¹⁸ https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.05.2020.pdf

¹⁹ <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2014/11/25/14G00183/sg%20>

nell'Assemblea Generale di Praga nel 2022²⁰, ha posto l'enfasi su elementi prima considerati in maniera marginale oppure addirittura non affatto considerati: "Il museo 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". Si viene a porre enfasi su alcune questioni fondamentali. C'è una distinzione tra patrimonio materiale e immateriale, dove per quest'ultimo l'UNESCO intende l'insieme di tradizioni orali, arti dello spettacolo, pratiche sociali, rituali, eventi festivi, conoscenze e pratiche riguardanti la natura e l'universo o le conoscenze e le abilità per produrre mestieri tradizionali²¹, come sancito dalla Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale immateriale, trattato dell'UNESCO adottato dalla Conferenza generale dell'UNESCO del 2003²². La definizione di ICOM tocca poi il ruolo del pubblico e le caratteristiche che lo mettono in relazione con i musei: si parla di accessibilità ed inclusività, andando oltre le problematiche inerenti alle

²⁰ <https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-scelta-la-proposta-finale-che-sara-votata-a-praga-2/>

²¹ <https://ich.unesco.org/en/what-is-intangible-heritage-00003>

²² <https://ich.unesco.org/en/convention>

disabilità fisiche, visive, uditive o relative alla mobilità (Argyropoulos & Kanari, 2015; Goss et al., 2015), lasciando quindi ad intendere l'inclusione di altre tipologie di disabilità, come quelle cognitive, ma in generale, anche barriere di carattere sociale ed economico che precludono la visita al museo e che il museo è chiamato ad affrontare (Pressman & Schulz, 2021). Per barriere di carattere sociale si lega anche un tema di inclusività e di apertura verso le cosiddette minoranze legate ad esempio a provenienza etnica, religione, orientamento sessuale o semplicemente culturalmente differente rispetto la maggior parte degli utenti (Laaksonen, 2010; Sandell, 2003). Il ruolo delle tecnologie, ed in particolare del digitale diventa quindi primario nell'abbattimento di queste barriere, soprattutto quelle fisiche e cognitive, come avviene già con le audioguide dedicate ai non vedenti, ad esempio, ma come sta avvenendo anche con altri dispositivi, quali le tecnologie assistive (Vaz, 2020), oppure ad esempio con le mappe sensoriali²³ e visive²⁴ dedicate esplicitamente a persone con disabilità cognitive (i musei inglesi sembrano essere più sensibili a questa tematica), disponibili digitalmente anche prima della visita, per permettere all'utente di prepararsi adeguatamente, secondo le sue necessità. La definizione di ICOM sottolinea inoltre il tema della sostenibilità, da non intendersi puramente come di tipo economico, ma bensì nella sua accezione più ampia, che tocca tematiche come

²³ <https://www.britishmuseum.org/sites/default/files/2019-11/British-Museum-Sensory-Map-PDF-Download.pdf>

²⁴ <https://www.tate.org.uk/visit/tate-modern/tate-modern-visual-story>

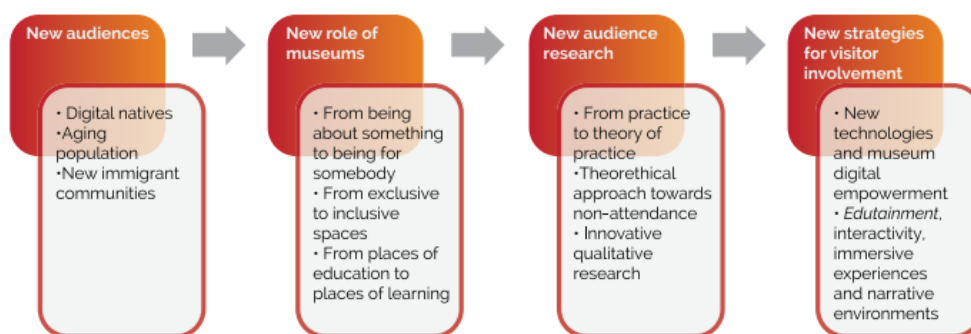
l'approvvigionamento energetico (Martínez-Molina et al., 2016), i modelli educativi (Clark & Button, 2011) e la preservazione della cultura (Loach et al., 2016): lo sviluppo di queste tematiche in abito, museale sottolinea ancora una volta il carattere moderno e dinamico degli enti museali (Siu et al., 2013). Tra i fattori più interessanti, è il rapporto con la società, con il pubblico e con la comunità: il museo è uno strumento della e per la società, come viene enunciato in maniera diretta nella definizione ICOM. L'inclusività e l'accessibilità del pubblico diventano quindi fattori essenziali fino a rapportarsi con le comunità in maniera più che attiva, proattiva, la modalità con il più ampio coinvolgimento degli stakeholder (McElroy & Mills, 2000).

- *L'audience development*

Alla luce quindi di questi elementi, pare evidente come parlare di pubblico sia riduttivo. Il termine anglosassone *audience development*, letteralmente lo sviluppo del pubblico, pone enfasi su come in realtà si dovrebbe parlare di “pubblici”, in quanto è impossibile ritenere il pubblico un flusso omogeneo di persone, da trattare con una strategia unica (Biase, 2014). L'Art Council of England (2006) definisce l'audience development come “The [...] activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships

with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution”. La Commissione Europea definisce l’audience development come: “un processo strategico, dinamico e interattivo per rendere le arti ampiamente accessibili. Mira a coinvolgere gli individui e le comunità nell’esperienza, nel divertimento, nella partecipazione e valorizzare le arti attraverso i vari mezzi oggi a disposizione degli operatori culturali, dagli strumenti digitali al volontariato, dalla co-creazione alle partnership” (European Commission 2012). Cerquetti (2016) sottolinea come l’audience development sia qualcosa di necessario per affrontare i grandi cambiamenti del mondo: abbiamo un nuovo pubblico rispetto al passato, grazie al digitale, all’invecchiamento ed ai flussi migratori, per questo è necessario che il museo abbia un ruolo nuovo, come è necessario nuove tipologie di studi sull’audience che portino quindi a nuove strategie (fig.1).

Figura 1. I Musei e gli studi sull'audience in un mondo che cambia.



Fonte: Cerquetti, 2016.

Viste queste caratteristiche, il digitale ha un ruolo fondamentale nelle azioni di audience development. Bollo (2014) individua due fasi del processo, una che denomina REACH, il raggiungimento del pubblico, ed una che denomina ENGAGE, il coinvolgimento (tab. 1), dove in passato il digitale aveva un ruolo forse prevalente nel primo, data la maggior facilità di utilizzare le tecnologie digitali per arrivare al pubblico, piuttosto che a preservarlo, a differenza della concezione contemporanea di museo, dove il ruolo dell'engagement è considerato strategico, portando ad un incremento relazionale nei rapporti con il museo.

Tabella 1. Fasi/obiettivi dell'audience development e i suoi strumenti.

	Ampliamento	Diversificazione	Incremento relazione
REACH	Comunicazione, pricing, ADV, CRM, flessibilità orari, strategia digitale	Segmentazione, guerrilla marketing, Mktg inusuale, nuovi formati dell'offerta, diversificazioni orari, outreach, peer-to-peer communication	-
ENGAGE	Marketing relazionale, Co-creazione, Co-curation, contest, premi, "dietro le quinte", gestione post evento	Esperienzialità, mediazione, multisensorialità, attività educative, outreach, contest, strategie digitali	Membership, volontariato, coinvolgimento attivo, crowdfunding, ambasciatori

Fonte: Bollo, 2014.

Lo sviluppo di nuove tecnologie però, ha reso il digitale uno strumento fondamentale anche nella seconda fase, quella del coinvolgimento, non solo con l'utilizzo dei musei di social media e newsletter, ma anche con il crescente sviluppo di altre tecnologie, come i video e le visite virtuali, ed altre che verranno sempre più adottate dai musei, come il metaverso. Tutto questo sottolinea però come il rapporto di audience development con i musei, non sia unicamente focalizzato sulla visita fisica, ma bensì su di un rapporto di engagement, anche solo digitale.

Il tema dell'audience development ha assunto un'importanza tale da diventare una delle priorità nel programma di Europa Creativa Horizon 2020, in linea con gli obiettivi strategici di EU 2020, per contribuire all'innovazione sociale per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva (Cerquetti, 2016). A sottolineare l'importanza dell'audience development e di tali approcci, è stata anche la crescita del budget di questo programma di

finanziamento: per il periodo 2021-2027 è stimato a 2,44 miliardi di euro, rispetto a 1,47 miliardi di euro per il precedente periodo 2014-2020. All'interno di questo budget, una buona parte era dedicata alla trasformazione digitale poiché “la sfida per il settore sarà massimizzare le opportunità in termini di sensibilizzazione del pubblico della transizione digitale” (Commissione europea, 2021, p.23). Per realizzare questa sfida, che significa accrescere i propri pubblici, coinvolgerne di nuovi e più ampi, soprattutto quello giovanile, e promuovere e garantire un accesso maggiore, il programma culturale europeo ha introdotto l’Audience Cluster, una sezione del programma che ha il triplice compito di:

- stimolare la crescita dell’audience su tutte le piattaforme
- coinvolgere il pubblico più giovane attraverso molteplici strumenti educativi e promozionali
- garantire l’accesso ai contenuti attraverso il supporto alla sottotitolazione.

Le politiche europee quindi si stanno focalizzando anche sull’acquisizione di capacità imprenditoriali in campo culturale come, tra l’altro, lo sviluppo delle tecnologie digitali, la promozione, la raccolta e l’analisi dei dati, in particolare sulla previsione per la creazione di contenuti. L’Italia, pur essendo uno dei Paesi aderenti a Europa Creativa, mostra una mancanza di consapevolezza rispetto a temi come l’audience development e in particolare

sull'importanza dell'analisi delle audience abituali o potenziali volta a coglierne i bisogni e le aspettative: il quadro cognitivo del pubblico appare frammentato e poco specifico e non esiste un sistema di monitoraggio e valutazione centralizzato. Questo fa sì che spesso nei musei italiani, il pubblico venga trattato come una massa uniforme e di conseguenza non vengano prodotte strategie specifiche per le differenti tipologie di pubblico (Brida et al., 2016). Questa strategia è difficile che riesca a produrre un coinvolgimento dei pubblici, che vivranno l'esperienza museale come un evento poco avvincente, passiva e circoscritta a quel momento, piuttosto che un'esperienza coinvolgente, in grado di attivare rapporti con i musei che vadano oltre la singola visita e che possano addirittura arrivare a produrre rapporti di comunità. Si dovrebbero invece prevedere attente analisi di questi *cluster* o segmenti di pubblico e lo sviluppo di più strategie al fine di acquisire, ampliare o consolidare porzioni di pubblici. Per raggiungere questo triplice fine, il management museale ha applicato gli strumenti digitali ai classici fondamenti del marketing, per ottenere informazioni più dettagliate possibili. Sebbene la valorizzazione museale abbia fatto molti passi avanti negli ultimi anni, questa attività di raccolta di informazione di differenti gruppi di pubblico, la profilazione degli utenti, è ancora un'attività praticata dai musei in maniera estremamente marginale ed in pochi casi. L'argomento è di grande interesse per la comunità scientifica, ma gli esempi pratici sono ancora troppo limitati, con criteri di profilazione basilari, basati

su criteri anagrafici, come sesso, nazionalità, fascia di età. Tuttavia, seguendo criteri così semplicistici, è difficile sviluppare contenuti in grado di soddisfare un pubblico variegato. L'analisi dell'audience, come dicevamo, diventa quindi essenziale per fornire un'offerta culturale su misura, che soddisfi le aspettative di pubblici diversi (Gargiulo & Carignani, 2022).

- *L'engagement digitale nei musei*

Alla luce di queste osservazioni, risulta particolarmente interessante quanto le tecnologie digitali, come i social media, possano darci informazioni utili a definire strategie, grazie ai dati che possono essere raccolti riguardo gli utenti (Cillo et al., 2021) con un investimento di risorse nullo o contenuto. Altrettanto interesse è dato anche dalle più recenti tecnologie applicate al campo culturale, come la realtà virtuale e la realtà aumentata. Nato diversi anni fa come un'evoluzione della realtà virtuale, il Metaverso sembra aver avuto un forte sviluppo grazie alla spinta di Facebook (formalmente Meta) che tanto sembra aver puntato sullo sviluppo di questa tecnologia. Gli enti museali guardano quindi con curiosità a questa tecnologia, cercando di capire i modi per sfruttarla ed ottimizzare i rapporti con i propri utenti, se da un lato c'è il rischio che questa tecnologia possa semplicemente ricreare le opere d'arte, fornendo al visitatore un'esperienza passiva e a rischio di percezione di autenticità, che gli permetta di visitare uno spazio virtuale che

ricalchi in tutto e per tutto quello fisico, dall'altro lato c'è la possibilità di sfruttare questa tecnologia in maniera ottimale e di intercettare l'attenzione dell'utente modificando i rapporti con questi (De Canio et al., 2021), utilizzandola per sviluppare un rapporto differente, con le creazioni di vere e proprie comunità di co-creazione di valori, con interazioni dirette e immediate (Amitrano et al., 2018). Dall'altro lato però, gli studi sottolineano come un corretto utilizzo delle nuove tecnologie possa invece portare un forte senso di autenticità nella visita, migliorando anche l'esperienza cognitiva (Sfodera et al., 2020).

Le tecnologie digitali possono quindi incidere positivamente su di un problema che oggigiorno affligge alcuni soggetti del patrimonio culturale, musei ma soprattutto parchi archeologici, quale il cosiddetto *overtourism*, ovvero grandi flussi turistici che non solo compromettono la valorizzazione del bene, ma in molti casi ne arrivano a compromettere addirittura la conservazione (Dodds & Butler, 2019). Per ovviare a queste problematiche vengono spesso messi in campo una serie di strategie, come gli accessi contingentati o le aperture serali, ma in questo senso sembra essere molto utile anche il digitale. L'*overtourism* è una problematica collegata soprattutto ai centri urbani particolarmente frequentati da turisti, come Venezia, Firenze, Dubrovnik, Barcellona, Amsterdam, in cui proprio la presenza dei tanti turisti ha un impatto negativo sulla vita dei residenti ed in alcuni casi diventa

pericolosa sia per le persone che per la tutela dei luoghi e delle opere^{25, 26}. Queste problematiche hanno iniziato ad affliggere anche molti musei e siti archeologici, dove l'eccesso di esposizione mediatica dei siti (Bourliataux-Lajoinie et al., 2019) e la loro presenza sulla lista dei siti UNESCO, hanno avuto un effetto boomerang, portando un eccessivo numero di turisti, mettendo a repentaglio la tutela stessa del luogo e rischiando addirittura di stravolgere equilibri geologici, come nel caso dei templi di Angkor Wat in Cambogia²⁷. Molte entità di governance culturali hanno studiato strategie per preservare i luoghi e le opere, come è il caso del museo di Munch ad Oslo, che ha deciso di esporre il celebre dipinto, l'Urlo, per 30 minuti ogni due ore, privilegiando la tutela dell'opera ai raggi del sole, a discapito della visita museale²⁸.

In queste strategie di preservazione e di miglioramento della qualità della visita dell'utente il digitale può avere un ruolo importante. È stato fatto notare come il digitale non possa sostituirsi ad una esperienza di visita normale, ma in alcuni casi può costituire una valida alternativa, che può anche minimamente alleggerire questi flussi turistici e certamente concorrere ad una maggior tutela di un bene, come con la realtà virtuale, dove i beni vengono riprodotti e messi a disposizione non solo degli utenti, abbattendo

²⁵ <https://www.ilpost.it/2022/07/25/mentre-leuropa-cerca-di-limitarle-le-citta-italiane-vogliono-piu-navi-da-crociera/>

²⁶ <https://www.dw.com/en/european-cities-blighted-by-overtourism/g-64243260>

²⁷ <https://www.ilpost.it/2022/11/23/unesco-patrimonio-umanita-commercializzazione/>

²⁸ <https://www.munchmuseet.no/en/The-Scream/where-can-i-see-the-scream/>

barriere legate al tempo ed ai luoghi, ma sono a disposizione anche degli studiosi (Camatti et al., 2020; Kouroupi & Metaxas, 2023). Oltretutto lo stesso uso del digitale, con i social, i device ed altre tecnologie, attira nuove tipologie di pubblico più giovane che prima non sarebbe stato interessate ad una tradizionale visita museale (Mihelj et al., 2019).

1.2 Gli obiettivi

L'obiettivo di questo lavoro è di mostrare come le nuove tecnologie digitali hanno influenzato i rapporti degli enti museali con i loro stakeholder, chiarendo inoltre come queste tecnologie abbiano avuto un effetto positivo con il loro ruolo di strumento di comunicazione. Tra gli stakeholder, si è scelto di dare particolare risalto ai rapporti con il pubblico, perché raccolgono gran parte delle attenzioni delle istituzioni museali tra tutti gli stakeholder. Sono quindi state vagliate delle teorie e delle tecniche in questo campo, come lo stakeholder engagement ed il profiling, analizzati alcuni strumenti, come i social media in ambito museale, al fine di chiarire meglio questi rapporti e come i modelli di business possono influenzare – ed essere influenzati da – questi cambiamenti. Questa valorizzazione dei rapporti si articola attraverso processi che riescano a:

- analizzare e conoscere gli stakeholder
- comunicare con questi

- coinvolgerli in maniera proattiva

Esistono diversi lavori che trattano in maniera esaustiva gli aspetti citati, dall'approccio agli stakeholder museali (tom Dieck & Jung, 2017; Serravalle et al., 2019), all'analisi e profilatura dei pubblici museali (Sheng & Chen, 2012; Hooper-Greenhill, 2013; Manczak et al., 2019; Villaespesa, 2019), dalla comunicazione digitale ai pubblici (Peacock, 2008; Hughes & Moscardo, 2017; Zollo et al., 2022), all'evoluzione dei modelli di business in ambito museale (Seymouret et al., 2023; Alshawaaf & Lee, 2021). Questo lavoro contribuisce quindi a colmare un gap individuato nella carenza di un approccio complesso nell'analisi di questi fenomeni: se da un lato la letteratura segnala la necessità di ulteriori studi in ambito museale sulle dinamiche legate proprio alla percezione degli stakeholder (Najda-Janoszka & Sawczuk, 2023), dall'altro viene evidenziata la carenza di studi riguardo le nuove tecnologie e su come impattano sugli stakeholder museali nei processi di generazione di valore (Izzo et al., 2023), rimarcando, come ci sia la necessità di studi che mirino ad una “migliore comprensione dei ruoli/competenze/prestazioni sia dei singoli attori che dell'intera rete (la destinazione)”, attraverso una visione più olistica dei processi, in un contesto dove sono ancora scarsi gli studi “che tengono conto contemporaneamente delle interazioni con i visitatori turistici e di quelle con gli elementi rilevanti della destinazione (stakeholder, processi, artefatti, interfacce, tecnologie...” (Massari et al., 2022).

Il lavoro si prefigge quindi l'obiettivo di analizzare nell'insieme le attività, i contesti e le finalità relative all'uso degli strumenti digitali nei musei, e al modo in cui la visione innovativa dipendente da detti strumenti abbia reso necessario un approccio moderno, incentrato sulla valorizzazione dei rapporti con gli stakeholder, nonché a considerare il cambiamento che investe l'offerta culturale, incluso il modo in cui viene veicolata al visitatore e le modalità di fruizione disponibili per quest'ultimo.

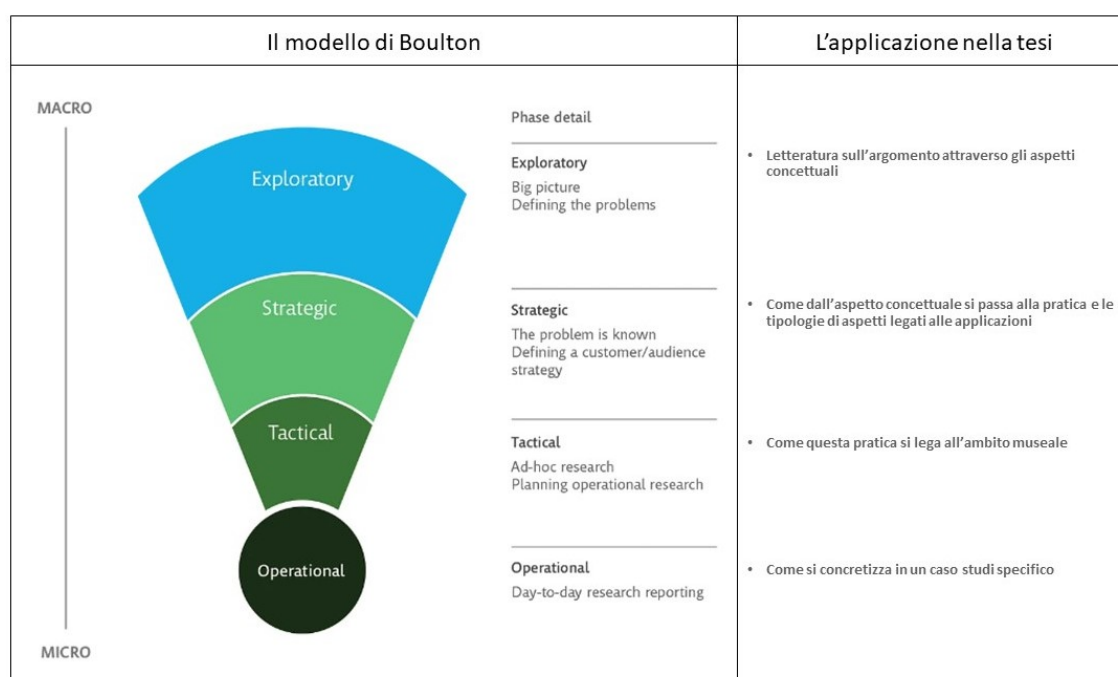
1.3 Il disegno della ricerca

Per rispondere agli obiettivi che questo lavoro si pone, è stato scelto di utilizzare uno schema a piramide capovolta: definiti gli obiettivi ed il disegno di ricerca, il lavoro passa da argomenti specifici come lo stakeholder engagement ad argomenti sempre più generici, dal profiling, alla comunicazione in generale, fino ai modelli di business.

Per ognuno di questi argomenti però, è stato scelto un approccio inverso: si è passati dall'analisi di questi argomenti in maniera generica, fino ad arrivare all'argomento specifico, ovvero legato a contesti, strumenti, pratiche precise, seguendo una logica di osservazione strutturale di tipo cross-sectional, basata sull'analisi qualitativa dei contenuti (Bell et al., 2022), tenendo quindi in considerazione per la tipologia di design di ricerca il ruolo della tecnologia nel contesto museale (Hume, 2015), ma anche utilizzando come framework

di riferimento il modello di Boulton (2020), “The Research Funnel” (Dunn & Hayes, 2020; Wilczek & Schneidermeier, 2019), con alcune varianti (fig. 2): per la fase *exploratory*, è stata utilizzata la letteratura per illustrare gli aspetti concettuali; per la fase *strategic*, è stato presentato quali sono i risvolti pratici partendo proprio dalla fase precedente e quali sono gli aspetti principali legati a quella determinata tematica; per la fase *tactical*, come questi aspetti pratici vengono applicati all’ambito museale, la fase *operational* viene interpretata con l’esposizione di un caso di studio specifico legato a quella tematica, seguendo una logica di multiple case study sul comportamento del visitatore – in linea con precedenti studi in questo ambito (tra cui Najda-Janoszka & Sawczuk, 2023; Raimo et al., 2021) – con “l’osservazione di esperienze personali e digitali online relative alla tecnologia, alla cultura e al patrimonio digitale” (Giannini & Bowen, 2022).

Figura 2 – Il modello di Boulton e le variazioni



Fonte: adattamento da Boulton (2020)

Infatti, dopo il capitolo introduttivo, si è analizzato lo stakeholder engagement in generale, come sia in grado di generare delle reti di soggetti e come regoli questi rapporti, fino ad arrivare all'applicazione specifica in campo museale. Da questo, si è passata al profiling o profilazione degli utenti, una tecnica i cui risultati sono dei dati che possono essere particolarmente utili per instradare l'engagement, come viene utilizzato in campo digitale e quali sono le applicazioni pratiche (ma anche i limiti). Una volta descritto in dettaglio come si consegue, quindi, l'engagement e con quali strumenti si studia il comportamento del pubblico, si è passato ad analizzare come i musei comunichino con i propri utenti, attraverso l'analisi

dei social media come strumento di engagement, quali sono le differenze tra questi strumenti, e quindi come ognuno si caratterizza, ed un occhio alle nuove possibilità di comunicazione con i pubblici per il futuro. Per l'ultima parte si è quindi analizzato in maniera più generica l'engagement attraverso i business model, differenziando i classici business model in campo culturale dai recenti digital business model, quali siano le ricadute sugli stakeholder e come quindi l'uso del digitale nell'engagement modifichi la *value proposition*. Per value proposition intendiamo la promessa di valore dichiarata da un soggetto e percepita dal consumatore, che riassume il modo in cui il vantaggio del prodotto o servizio che offrono verrà fornito, sperimentato e acquisito (Anderson et al., 2006). Quindi una proposta di valore chiarisce cosa rende attraente al pubblico il prodotto o servizio, perché un cliente dovrebbe usufruirne e in che modo il valore del prodotto o servizio si differenzia dalle offerte simili dei vari competitor²⁹, ma al tempo stesso lo scenario del patrimonio culturale prevede una caratterizzazione della value proposition molto poco omogenea, proprio a causa della natura estremamente differente tra loro dei beni culturali (Szromek, 2022).

Ognuno dei capitoli si conclude con l'analisi di un caso studio che evidenzia quanto descritto, ma anche che, allo stesso tempo, ne mostri le peculiarità ed i limiti, analizzando le fonti primarie e secondarie relative a questi soggetti.

²⁹ <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/value-proposition/>

Per essere coerenti con il lavoro, sono stati scelti casi studio in ambito museale, selezionati perché la loro azione si è contraddistinta rispetto alle tematiche analizzate nel capitolo relativo. Si è inoltre scelto di trattare soggetti non omogenei tra loro. Nel primo caso è stato scelto il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN), un museo archeologico e particolarmente attivo rispetto alle azioni di stakeholder engagement. Nel secondo caso è stato scelto il Museo Nazionale del Bargello di Firenze, un museo incentrato su di una collezione rinascimentale, dove è stata applicata una sperimentazione particolarmente efficace di profiling legato al digitale. Nel terzo caso è rappresentato dal Museo nazionale delle arti del XXI secolo di Roma (MAXXI), un museo di arte contemporanea con una comunicazione particolarmente incentrata sui social media. Non essendoci in Italia esperienze particolarmente consolidate sulla tematica di business model in ambito museale, come quarto caso si è deciso di optare per una realtà straniera, con il Rijksmuseum di Amsterdam, museo di arte dall'offerta variegata, con opere soprattutto della scuola olandese, e che da anni fa un uso massiccio del digitale in diversi aspetti manageriali. Nei primi tre casi si è optato per musei italiani, due classici enti museali ma dotati di autonomia speciale ed una fondazione autonoma, il MAXXI, costituita dal Ministero della Cultura italiana. Questi soggetti sono stati inoltre selezionati per la collocazione in contesti geografici differenti, al fine di ridurre l'impatto che

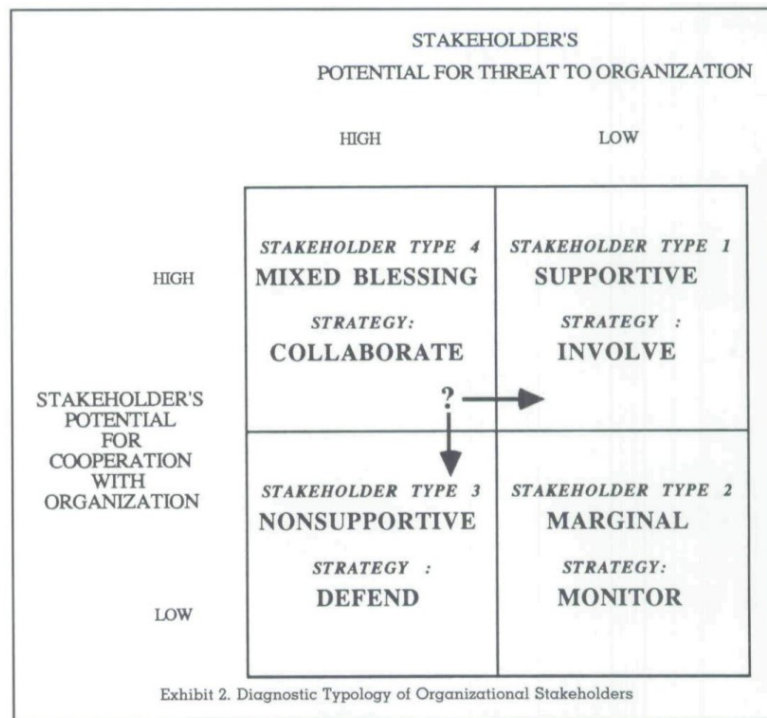
le condizioni contestuali possono avere sulla determinazione dei risultati della ricerca.

CAPITOLO 2 – LO STAKEHOLDER ENGAGEMENT NEI MUSEI

2.1 Gli aspetti concettuali

La tematica dello stakeholder ha avuto un'evoluzione complessa che non si è presentata in modo lineare. Se già nella metà degli anni 60 si parlava di stakeholder, la pietra lineare di questa evoluzione è stato il lavoro di Freeman del 1988, *Strategic management: A stakeholder approach*, il primo ad analizzare lo stakeholder in maniera sistematica ed a evidenziarne il rapporto di influenza ed aspettative biunivoche rispetto alle aziende, definendoli come “soggetti senza il cui supporto l'impresa non è in grado di sopravvivere”. Il lavoro di Evans e Freeman (1984) *A stakeholder approach on modern corporation: the kantian capitalism*, sottolineava invece come gli stakeholder siano tutti i soggetti che possano influenzare o essere influenzati dall'impresa. Un altro contributo essenziale è stato quello di Carroll (1989) che interessa nel rapporto tra soggetto e stakeholder l'interesse condiviso. Durante gli anni '90, Freeman e Carroll, insieme ad altri studiosi portano numerosi contributi all'argomento, in particolare con il contributo di Clarkson (1995) che divide gli stakeholder in primari, se legati ad un rapporto diretto da cui ne deriva la stessa sopravvivenza, o secondari, in caso contrario.

Figura 3 – La matrice di Savage.



Fonte: Savage et. al., 1991.

Tra i numerosi contributi sull'argomento, viene evidenziata l'utilità di effettuare una mappatura degli stakeholder (Gilbert et al., 1988), ma anche come possano essere differenziati per livello, tramite una matrice, distinguendo il livello di minaccia e di cooperazione degli stakeholder con i soggetti, definendo quindi gli stakeholder in quattro tipologie (fig.3), a seconda del loro livello, collaborativo, di coinvolgimento, difensivo e di monitoraggio, senza escludere la possibilità di veder mutato questi livelli a seguito delle interazioni degli stakeholder con i soggetti, passando da supportativi, non supportativi o marginali (Savage et al., 1991).

Un altro significativo contributo classifica gli stakeholder secondo tre attributi (fig.4), *power*, *legittimacy* ed *urgency*, non escludendo che questi attributi possano esserci anche insieme contemporaneamente, andando a definire differenti tipologie di stakeholder: dormienti, discrezionali e richiedenti, oltre a dominanti, nocivi, dipendenti e definitivi (Mitchell et al., 1997).

Figura 4 – La classificazione di Mitchell.



Fonte: Mitchell et. al., 1997.

Studi recenti evidenziano come per essere considerati stakeholder, è ritenuto imprescindibile un interesse condiviso e che quindi contribuiscono,

volontariamente o involontariamente, alle attività dell'organizzazione, condividendone i rischi ed i benefici (Post et al., 2002). Viene quindi rimarcata l'idea della condivisione, dove diventa essenziale la partecipazione a processi di *decision making* che produrranno i benefici condivisi (Phillips, 2003). Un ulteriore contributo viene dato nell'identificazione dei cosiddetti stakeholder invisibili, tutti quelli la cui cooperazione e supporto, pur non essendo direttamente collegati, vengono considerati vitali per la riuscita di un progetto, come le famiglie, i gruppi sociali, i gruppi di *communities of practice* (Walker, 2003), ossia gruppi di persone che condividono una preoccupazione comune, una serie di problemi o un interesse per un argomento e che si uniscono per raggiungere obiettivi sia individuali che di gruppo³⁰.

È interessante notare come sul coinvolgimento degli stakeholder (*stakeholder engagement*) numerosi contributi partano da una tematica come l'*accountability*, ovvero quel processo con cui si è chiamati a rendere conto delle conseguenze delle proprie azioni, a livello sociale, politico, aziendale, contabile o comunque collettivo³¹, tradotto in italiano anche con il termine “rendicontabilità”. Infatti uno dei primi studi che considera lo stakeholder come un elemento da coinvolgere è uno studio del 1996 di R.J.S. Mcpherson, *Educative accountability policy research: Methodology and epistemology*.

³⁰ <https://www.communityofpractice.ca/background/what-is-a-community-of-practice/>

³¹ <https://www.politicheeuropee.gov.it/it/comunicazione/europarole/accountability/>

Questo studio suggerisce una visione olistica dell'*accountability* che include altri fattori che possano avere un maggior impatto educativo, individuando tra questi l'utilizzo di un punto di vista legato agli stakeholder attraverso un loro attivo coinvolgimento (Mcpherson, 1996). Sul termine degli anni '90 la tematica dello stakeholder engagement è quindi stata analizzata in molteplici campi non inerenti al management, dall'information system, dove l'analisi ed il coinvolgimento degli stakeholder sono ritenuti essenziali anche per le relative misurazioni dell'information system (Smithson & Hirschheim, 1998), passando ad altri settori, come quelli legati alla criminalità, all'ambito medico, all'agricoltura.

Il successivo studio di Mcpherson, *Building a communitarian policy of educative accountability using a critical pragmatist epistemology* (1998), vedeva l'*educative accountability policy* come una peculiarità dell'educazione e dell'istruzione ed evidenziava la necessità di coinvolgere la totalità degli stakeholder. Se fino agli anni '90 il concetto di stakeholder trova applicazione prevalentemente nell'*accountability*, come detto, dall'ultimo decennio del '900, inizia ad essere utilizzato anche nell'ambito del management, dove viene data importanza, non solo ai clienti, ai fornitori, alle istituzioni e ad altri attori del genere, ma soprattutto alla comunità dove il soggetto può influenzare l'economia o l'ambiente locale (Bourne, 2007). Un passaggio significativo della tematica dell'*accountability* al management viene fornito da Donaldson e Preston (1995) che riconoscono l'approccio

manageriale della teoria degli stakeholder, rilevando come lo stakeholder management non si limiti alla descrizione di situazioni o all'analisi delle relazioni, ma suggerisca atteggiamenti, strutture e pratiche, sottolineando la complessità del ruolo dell'azienda, che nella definizione delle proprie politiche, strategie e strutture, deve prestare attenzione a più soggetti con interessi, non solo con i manager, ma anche alla governante ed agli azionisti. Quest'attenzione era già stata evidenziata anni prima da Carroll (1991) legando fortemente il ruolo dei manager alla responsabilità dell'impresa a livello sociale (CSR) e suddividendola in filantropica, etica, legale ed economica. In particolare, Carroll nota come sia necessario andare ad investigare il rapporto con gli stakeholder, chiarendo non solo chi sono e quali sono i loro interessi, le loro opportunità e le loro problematiche, ma soprattutto quali siano le responsabilità che l'azienda ha verso di loro e come adempirle. Concetto ripreso da Langtry (1994) che metteva in evidenza questo ruolo di forte responsabilità dell'azienda, evidenziando il forte ruolo delle aspettative degli stakeholder. In questo contesto, uno dei primi lavori nel campo del management a parlare di *stakeholder engagement* è quello di Ron Johnston (2001), che evidenzia al fine di poter effettuare delle previsioni migliori in tema di ricerca e pianificazione tecnologica, l'importanza di una strategia che includa il coinvolgimento degli stakeholder chiave: un ambito estremamente diverso rispetto a quello dell'*accountability*.

Se nel rapporto con gli stakeholder Freeman aveva parlato di influenza e Carroll di interessi comuni, il dialogo è considerato l'azione fondamentale per avviare e mantenere processi di *stakeholder engagement*, perché permette, tramite un'attitudine volta all'ascolto, alla considerazione in maniera positiva, ed alla volontà di cambiamento (De Bussy, 2010), di comprendere quali siano i problemi da riportare e come i soggetti si relazionino a queste problematiche (Thomson & Bebbington, 2005). Diventano di fondamentale importanza le relazioni fiduciarie sviluppate tra tutti gli stakeholder e le organizzazioni, anche nel campo dei cosiddetti doveri fiduciari (Rensburg et al., 2011; Greenwood, 2006).

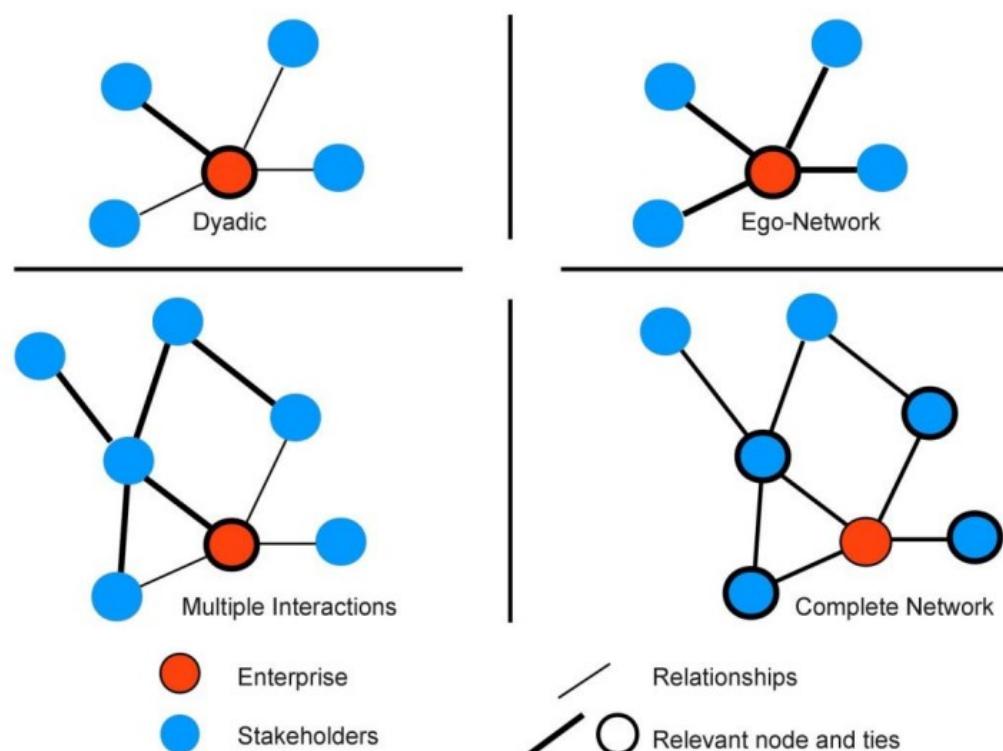
Negli anni anche i processi di *inclusivity*, intesi come quei modelli utilizzati dal management per promuovere l'inclusione di dipendenti, esperti, pubblico e politici nell'affrontare in modo collaborativo problemi o preoccupazioni di interesse, soprattutto nel campo pubblico (Feldman et al., 2009), come quelli di *accountability* (Rinaldi et al., 2014), hanno continuato ad influenzare il ruolo del management rispetto allo stakeholder engagement, ad esempio tramite processi di *open innovation* che hanno reso possibile implementare gli stessi processi di innovazione e renderli più accessibili ed alla portata di tutti gli stakeholder (Grama-Vigouroux et al., 2020), generando benefici che vanno ben oltre la specifica acquisizione informazioni attraverso esperti esterni, che creino un valore aggiunto per i soggetti coinvolti (Wayne Gould, 2012).

2.2 Le relazioni con gli stakeholder

L'engagement degli stakeholder viene quindi a formare dei rapporti con una serie di soggetti, consumatori, fornitori, venditori, competitor, istituzioni ed altri. Questi rapporti che nel corso degli anni sono stati oggetto di studio da parte della letteratura sul management, che ha analizzato la formazione, le caratteristiche e le regole di questi rapporti. All'inizio degli anni novanta si sviluppano diversi filoni di ricerca sui cosiddetti sistemi, sottolineando il ruolo dell'innovazione all'interno di questi rapporti, soprattutto imprenditoriali (Freeman, 1995) e soprattutto in un'ottica macro, a livello nazionale, che vede impegnati produttori e consumatori (Lundvall et al., 1988). Dalla seconda metà degli anni il discorso si sviluppa invece su quelli che vengono definiti network, sede di una rete di rapporti in grado di generare soprattutto innovazione (Powell et al., 1996) e dove il ruolo delle dinamiche sociali ha un peso di rilievo (Gulati, 1995). È stato evidenziato come le relazioni siano fondamentali nel marketing: oltre a produrre, comunicare e dare valore al cliente, il marketing ha una funzione essenziale nel mantenere la relazione con il cliente in modo da avvantaggiare l'organizzazione e le parti interessate, tanto da far parlare gli studiosi di marketing relazionale (Sheth, 2002), con strutture organizzative delle imprese che devono essere flessibili ed in grado di aggiornarsi ai cambiamenti dettati dai rapporti con i soggetti (Gummesson, 2008). Durante gli anni i network hanno avuto una vera e propria evoluzione, riassunta da

alcuni studi (fig.5, dove i rapporti che in un primo momento erano di natura diadica (Dyadic relationship), si sono evolute in relazioni in cui le imprese interagivano con più soggetti contemporaneamente. Ego-network, fino ad arrivare a rapporti più complessi in cui la comprensione degli stakeholder e dei loro ambienti era essenziale (Multiple Interactions), fino a veri e propri network con interazioni contemporanee e ruoli meno rigidi, dove la comprensione di queste dinamiche è fondamentale (Complete Network) (Sciarelli & Tani, 2013).

Figura 5 I rapporti con gli stakeholder nei network.



Fonte: Sciarelli & Tani, 2013.

I network sono stati oggetto di numerosi lavori di autori che si sono focalizzati molto sul service in particolare, come quelli di Vargo e Lusch (2011) che hanno sottolineato come le reti e processi di valore siano caratterizzati da un forte elemento di innovazione e lo sviluppo di queste teorie ha generato quello che è stato definito come “service ecosystems” tra gli attori coinvolti (Mele et al., 2014; Vargo et al., 2015), un ulteriore sviluppo rispetto ai networks, che comunque continuano ad esistere svolgendo le loro funzioni. Nel service ecosystem le imprese condividono la gestione dei rapporti tra loro, con lo scopo di raggiungere risultati comuni, coinvolgendo una moltitudine di attori in differenti ruoli (Russo Spena et al., 2016). Non bisogna infatti pensare che il service ecosystem vedano coinvolti nei processi di creazione solo i consumatori, con rapporti di consumatori ed aziende (business to consumer – B2C), ma possono crearsi ecosistemi dove viene creato valore anche unicamente tra aziende (business to business – B2B), sebbene questa tipologia abbia regole più complesse rispetto a quella che coinvolge i consumatori, anche da un punto di vista legale (Hein et al., 2019). Uno dei fattori essenziali per il passaggio da network diadici a modelli più complessi di ecosistemi di stakeholder è la creazione di valore nelle comunità online (Barrett et al., 2016). Un esempio di ecosistema particolarmente studiati, sono i social media, dove gruppi di utenti interagiscono tra loro e dove i social marketing manager sviluppano delle

strategie specifiche, all'interno di dinamiche che coinvolgono più stakeholder contemporaneamente e su più livelli: sono rapporti che vanno oltre il rapporto diadico, non solo tra gli attori o con le imprese, ma con organizzazioni, utenti potenziali e tanti altri soggetti (Shawki, 2020).

Nell'ambito dell'engagement degli stakeholder, si pone poi un filone di studi specifici sul cliente, il customer engagement appunto. Il customer engagement viene quindi considerato come “uno stato psicologico che avviene in virtù di esperienze cliente interattive e co-creative con un agente/oggetto focale (ad esempio, un marchio) nel servizio focale relazioni”: un processo dinamico e iterativo (Brodie et al., 2011). Questi studi hanno quindi evidenziato l'importanza di analizzare e conoscere il consumatore, sottolineando come l'interattività e l'identità sociale pregresse dei consumatori incidono sulla fruizione, ma anche sull'acquisto, proprio attraverso il coinvolgimento, l'engagement, dei consumatori (Choi, 2019). Ovviamente questo è un processo complesso, che richiede risorse di vari generi, ma che conviene realizzare, visto che coinvolgere il cliente da un punto di vista personale e in maniera interattiva, è correlato in maniera positiva alle performance aziendali (Bai et al., 2020). Gli studi si sono quindi focalizzati principalmente sul processo di engagement, sul ruolo del brand e dei media in questo processo, ma anche sul comportamento dei clienti (Bilro & Loureiro, 2020).

2.3 L'engagement museale

Negli ultimi anni è stato sottolineato come gli studi sul comparto museale debbano andare oltre il mero aspetto economico, indagando soprattutto l'impatto sociale generato tramite i musei (OECD, 2018), sottolineando come il ruolo dei musei sia mutato, cercando di trasformare gli enti in attrattori di comunità, in grado di aggiungere valore al patrimonio, ponendosi in maniera attiva ed attraente rispetto ai cittadini, anche attraverso gli strumenti digitali (ICOM, 2018). Questi cambiamenti hanno avuto un importante impatto sulle stesse *mission* dei musei, al punto che i musei sono passati da essere contenitori per la conservazione di opere d'arte a promotori di una visione fortemente *utente-centrica* del museo in cui gli obiettivi si focalizzano sull'esperienza e sulla soddisfazione del visitatore (Carci, 2019). Le nuove tendenze tecnologiche sono andate a conciliarsi con i principi classici del marketing, utili a fornire agli enti museali informazioni sul pubblico sempre più dettagliate (Kotler & Kotler, 1998). Viene quindi sottolineata da numerosi studi l'importanza per il museo di presentare un'esperienza personalizzata per l'utente, che sia veloce ed efficiente e che si basi quindi sul profiling del visitatore (Antoniou et al., 2016). Questi processi vengono agevolati dal digitale e soprattutto dalle guide multimediali, che dovrebbero sempre essere più in grado di offrire un'esperienza personalizzata, in base ai gusti del visitatore (Karaman et al., 2016). Diventa però fondamentale per un museo, non limitarsi a profilare i

suoi visitatori, indagando sui loro gusti, ma anche collezionando informazioni sui pubblici del museo stesso (Conti et al., 2017). Se infatti è assodata l'importanza di avviare processi di audience development (Waltl, 2006) gli studi più recenti sottolineano l'importanza di non focalizzarsi solo sul pubblico, ma avviare processi più larghi di stakeholder engagement, che siano in grado di portare innovazione ed una sostenibilità culturale al museo stesso (Errichiello & Micera, 2018), che parta prima di tutto dagli stessi social (Gori et al, 2019). Se infatti viene chiesto ai musei di essere “agenti sociali vitali” con la loro missione e quindi di perseguire una sostenibilità sociale, economica e ambientale³², è impensabile di poterlo fare senza il coinvolgimento di una moltitudine di stakeholders, dalla comunità locale, alle istituzioni, passando per il pubblico. Ne deriva quindi la necessità che i musei possano offrire alle varie fasce di pubblico un'esperienza piacevole, che favorisca lo sviluppo e l'apprendimento (Barron & Leask, 2017), con mostre e percorsi espositivi che riescano a intrigare il visitatore, anche quello senza nessuna consapevolezza dell'argomento coinvolgendolo grazie a strumenti che diano all'utente la possibilità di fare parte di attività di co-creazione, in un rapporto che prosegua anche dopo la visita, con strumenti come i social media (Antón et al., 2018). Verrà sottolineato in seguito l'utilità di questi strumenti e di altri sempre nell'ambito digitale, come la realtà aumentata, particolarmente utile nel coinvolgere il visitatore e nel

³² <https://icom.museum/en/research/sustainability-and-local-development/>

migliorare la sua soddisfazione nella visita, aumentando il livello di engagement, grazie anche alla condivisione di informazioni di varia natura, che vengono utilizzate per meglio veicolare l'offerta culturale (Serravalle et al., 2019).

Esistono inoltre veri e propri modelli che analizzano le caratteristiche degli stakeholder e quindi il loro ruolo, come il modello proposto dal Ministero della Cultura³³ (2018) che declina la matrice sulla base della distinzione tra stakeholder primari e secondari. Fanno parte della prima categoria i “soggetti interni all'organizzazione del Ministero, a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa”, mentre fanno parte degli stakeholder secondari, fanno parte gli stakeholder chiave, collettivi, delle istituzioni, sociali e della cultura (tab.2)

Tabella 2. Gli stakeholder interni ed esterni secondo il MIC.

<i>STAKEHOLDER INTERNI</i>
Soggetti interni all'organizzazione del Ministero, a prescindere dal rapporto di lavoro o giuridico che li lega alla stessa
<i>STAKEHOLDER ESTERNI</i>

33

https://storico.beniculturali.it/mibac/multimedia/MiBAC/documents/1517471303911_Analisi_e_Mappatura_degli_Stakeholder.pdf

<i>Stakeholder</i> Chiave	- Soggetti pubblici, privati, associazioni non profit, in alcuni casi impegnati a soddisfare bisogni pubblici affini a quelli dell'amministrazione. L'identificazione di questi <i>stakeholder</i> ha come beneficio il costante monitoraggio e il parallelo aggiornamento dell'azione amministrativa. L'azione di coinvolgimento consisterà sovente nel rendere questi soggetti più interessati e partecipi alle decisioni dell'amministrazione; - Regioni, Comuni, Province etc., si identificano nella carica istituzionale di riferimento (Sindaco, Presidente etc.).
<i>Stakeholder</i> Collettivi	- Abitanti del territorio nel quale insistono beni culturali e paesaggistici; - Utenti sul territorio dei Beni culturali e paesaggistici (studiosi, ricercatori, studenti, stagisti, turisti, escursionisti); - Destinatari del <i>Bonus 18App</i>.
<i>Stakeholder</i> delle istituzioni;	- Ministeri; - Comando Carabinieri Nucleo Tutela del Patrimonio Culturale; - Guardia di Finanza; - Ispettori e Conservatori onorari; - Sindaci dei Comuni nei quali insistono Beni culturali e paesaggistici; - Presidenti e gli organi delle regioni, provincie e comuni nei quali insistono beni culturali e paesaggistici.
<i>Stakeholder</i> Sociali	Esponenti della società civile individuabili tra: - Esecutori di lavori, forniture e servizi pubblici; - Soggetti interessati o controinteressati all'erogazione di vantaggi patrimoniali e/o di ogni altra <i>utilitas</i>; - Associazioni delle Guide Ufficiali; - Camere di Commercio e le Unioni camerali; - Associazioni economiche di categoria; - Ordini professionali; - Onlus;

	- <i>Business community</i>; - Organizzazioni Sindacali; - Associazioni esponenziali di interessi amministrativi protetti, diffusi o collettivi.
<i>Stakeholder della cultura</i>	- Università; - Accademie; - Enti Culturali; - Associazioni di categoria; - Associazioni di volontariato; - Media.

Fonte: MIC.

Sulla base di questa divisione, il Ministero della Cultura ha creato un modello dove si evidenziano i fattori “interesse” ed “influenza”, dove quest’ultimo sostituisce in maniera coerente il fattore “*power*” utilizzato da molti modelli sullo stakeholder engagement presenti in letteratura (tab.3). Il modello del Ministero definisce gli stakeholder con alto interesse ed influenza, essenziali, con una forte capacità di intervento sulle decisioni del soggetto; quelli con basso interesse ma alta influenza, appetibili, gruppi di pressione o da opinion leader in grado di influenzare l’opinione pubblica,

opportuni da coinvolgere; alto interesse e bassa influenza, gli stakeholder deboli, privi di strumenti per esprimere i propri interessi in maniera forte ed omogenea.

Tabella 3. La classificazione degli stakeholder secondo il MIC.

	Influenza		
Interesse		<i>Bassa</i>	<i>Alta</i>
	<i>Basso</i>		<i>Stakeholder appetibili</i>
			categorie che è opportuno coinvolgere
	<i>Alto</i>	<i>Stakeholder deboli</i>	<i>Stakeholder essenziali</i>
		categorie che è doveroso coinvolgere	categorie che è necessario coinvolgere

Fonte: MIC.

Si evidenzia quindi come il modello proposto dal Ministero non prenda in considerazione gli stakeholder con basso interesse e bassa influenza, dove invece altri modelli considerano questa tipologia di stakeholder, definendoli marginali, da tenere sotto osservazione, giacché possono comunque portare benefici e trasformarsi in altra tipologia di stakeholder (Gibson, 2017) muovendosi quindi nel modello proposto dal Ministero.

- *L'engagement museale*

Nel campo museale, l'engagement (che il Ministero ha italianizzato con il termine “coinvolgimento”) è spesso basato sul coinvolgimento da parte degli enti museali con le comunità, al fine di sviluppare progetti condivisi, coerenti con i propri obiettivi di coinvolgimento (Perkin, 2010). Il report “Measuring the Social Dimension of Culture: Handbook” (Bonet & Calvano, 2023) sottolinea come la partecipazione dei cittadini alle attività culturali, possa portare benefici sia a livello sociale, ma che incidano anche sulla salute e sul benessere degli stessi cittadini, sottolineando che la stessa cultura, per esistere ed evolvere, abbia bisogno della partecipazione delle persone: una partecipazione che si può tradurre in strategie di audience development, nel coinvolgimento nell'arte in generale, ma anche in campagne culturali ed in quelle di crowdfunding, dove si chiede agli utenti di partecipare in prima persona ai processi di produzione culturale, con un supporto economico, previa condivisione dei propri obiettivi. Il report mette però in guardia anche da eventuali possibili problematiche nel coinvolgimento, perché deve essersi un coinvolgimento reale e non fittizio, altrimenti il processo di coinvolgimento verrà percepito meramente come un tentativo di legittimarsi mentre invece dovrebbe il coinvolgimento dovrebbe essere il più ampio possibile, per poter rafforzare anche il senso civico e di appartenenza con le istituzioni. Il report suggerisce inoltre che sia proprio questo coinvolgimento e partecipazione nei processi culturali a generare continuo e sempre più

coinvolgimento e quindi a generare un reale impatto sociale. Il contenuto del report trova correlazione con diversi filoni di studio nella teoria. Un coinvolgimento reale delle imprese nei confronti dei consumatori, comporta una vera ricaduta su questi, in termini economici, sociali ed ambientali, legati alla sostenibilità, mentre un coinvolgimento di facciata evidenzia come l'unico scopo dell'azienda sia quello di curare la propria immagine (Mushka, 2015). Dall'ottica del consumatore invece, gli studi indicano come il coinvolgimento del consumatore sia fondamentale se sia attivo e vero, ma comunque evidenziano comunque importante anche se meno sentito e più passivo (Chen et al., 2019). L'attenzione per gli stakeholder, la condivisione dei loro interessi, può generare un forte coinvolgimento, attivando pratiche di co-creazione che arrivano ad interessare anche la sfera sociale degli individui (Devereux & Gallarza, 2019). Viene quindi sottolineato l'utilità di avere un vero impatto, anche a livello sociale, con un corretto coinvolgimento degli stakeholder, che risultano quindi determinanti (Hurst, 2023). A livello museale, viene quindi sottolineata l'importanza di una visione d'impresa da parte dei musei, quali strumenti per portare avanti le politiche di engagement verso gli stakeholder museali, il loro effettivo coinvolgimento (Iannone & De Chiara, 2019).

○ *Il digital engagement museale*

Johnston identifica nel digital engagement, quattro fattori essenziali: le piattaforme e le caratteristiche dei sistemi che i soggetti utilizzano (come ad esempio i social media o il web), le caratteristiche degli utenti di riferimento, i processi di coinvolgimento ed i risultati, gli output, misurabili in base al livello di co-creazione che si produce (2023). Ne consegue quindi come l'engagement digitale sia un processo estremamente dinamico con la partecipazione attiva degli utenti, che riguardano non solo l'online, ma anche l'offline, modificando quindi la sua stessa persona, anche da un punto di vista sociale (Amitrano et al., 2021). Per questo è stato fatto notare che una visione passiva di materiali multimediali come le foto ed i video, non bastano ad attivare una partecipazione attiva degli utenti: è necessario un coinvolgimento emotivo, ma anche cognitivo per generare una partecipazione attiva (Viglia et al., 2018). È quindi evidente che alla base del digital engagement, devono esserci delle strategie precise, anche di marketing, per poter ottimizzare il rapporto con i clienti (Drummond et al., 2020). Nel mondo dei musei, la pandemia di Covid-19 è stata un potente catalizzatore, visto che ha accelerato lo sviluppo di quei processi digitali alla base dell'engagement, necessari per poter comunicare con un pubblico fisicamente non presente, perché in quarantena (Cipullo, 2021), creando anche delle vere e proprie comunità digitali. Però già negli anni '90, le tecnologie sono state identificate come un utile strumento per coinvolgere

meglio i pubblici in processi di engagement (Hooper-Greenhill, 1995). È stato evidenziato come questo processo sia importante per il museo, ma anche come il rapporto tra le tecnologie che cambiano sia imprescindibile per il coinvolgimento del pubblico e quanto sia importante affrontare a livello di governance questi cambiamenti a livello tecnologico (Parry, 2005). Da un punto di vista dell'utente, si registra come vengano attivati significativi rapporti di coinvolgimento con i musei, soprattutto a livello cognitivo, quando le tecnologie sono interattive, ma anche intuitive per l'utente (Pallud, 2017) e quanto l'utente avvezzo al digitale, sia più portato ad essere coinvolto dal museo, soprattutto nelle dinamiche cognitive (Hughes & Moscardo, 2017). Per questo motivo, l'attenzione dei musei è focalizzata su come impostare una comunicazione digitale che sia attiva per gli utenti, al fine di coinvolgerli in maniera più efficace (Fletcehr & Lee, 2012). Un interessante strumento, sviluppato a livello internazionale, è il MOI! – Museum of Impact, un progetto europeo sviluppato da 11 enti tra cui l'italiana BAM! Strategie Culturali. Nello specifico, il MOI è uno strumento di autovalutazione che si concentra sul concetto di impatto del museo, per individuare potenziali aree di miglioramento e criticità relativamente all'impatto dei musei nella società. È quindi interessante notare come gli otto moduli che compongono il percorso di autovalutazione siano composti di 4 su 8 incentrati al rapporto esterno al museo, con la società (fig.6).

Figura 6. I moduli del progetto MOI!



Fonte: BAM! Strategie Culturali.

Non va sottovalutato che anche il quarto modulo, quello sul digital engagement, pur mantenendo un punto di vista interno, fornisce interessanti informazioni sull'engagement degli stakeholder, sebbene unicamente da un punto di vista digitale.

I quattro punti invece incentrati sulla società, più che mirare a misurare l'impatto del museo all'esterno, è utile nel far comprendere al management importanti informazioni su come il museo interagisce con gli stakeholder esterni, in particolare con il contesto sociale esterno al museo e la comunità

di riferimento a livello territoriale, in cui il museo si colloca. Ognuno di questi, che vengono definiti moduli, include delle domande con cui, come detto, la governance può capire in che modo sta operando su questa tematica. Più che un misuratore, come detto, il MOI! è quindi uno strumento di analisi interna del museo, al fine di comprendere i punti di forza e debolezza e poter quindi elaborare strategie per migliorare il museo.

2.4 Il caso MANN

Il Museo Archeologico Nazionale di Napoli (MANN) è tra i più importanti musei del mondo in campo archeologico. L'edificio che ospita il museo è del XIX secolo e la sua collezione comprende opere di epoca greca, romana e rinascimentale e dal sito archeologico di Pompei, la città romana distrutta nell'eruzione del vulcano Vesuvio nel 79 d.C. Il MANN è stato tra i primi istituti museali italiani toccato dalla cosiddetta Riforma Franceschini, guadagnando l'autonomia. Dai primi anni della gestione del Direttore Paolo Giulierini, nel 2015, si è delineata una linea politica di grande attenzione per gli stakeholder del museo. I dati relativi a questo caso studio, sono stati ricavati da fonti secondarie, quali la relazione annuale che il museo pubblica ogni anno, in cui viene riassunta l'attività museale e gli obiettivi raggiunti, ed il piano strategico triennale, in cui vengono esplicitate le intenzioni del management e gli obiettivi che vengono prefissati.

- *Il MANN e gli stakeholder*

Lo studio delle relazioni annuali e del piano strategico, hanno evidenziato come quest'attenzione si è concretizzata nel corso degli anni. Mentre i piani strategici hanno una cadenza triennale e fanno il punto sulle strategie future e sul lavoro svolto, i report annuali si distinguono meglio con quest'ultima attività, riportando anno dopo anno i risultati raggiunti. Questa importante rilevanza degli stakeholder viene evidenziata già nel piano strategico 2016-2019 dove veniva sottolineata la volontà di valorizzare le relazioni esistenti “con i diversi stakeholder di riferimento, sia a livello istituzionale che a livello sociale”. Questa valorizzazione si concretizzerebbe con una serie di partnership, di tipo strategico ed operativo (fig.7).

Le partnership strategiche sono realizzate con gli altri musei, luoghi della cultura pubblici e privati, come Pompei, J. Paul Getty Museum di Los Angeles e l'Hermitage di San Pietroburgo. Si illustrano quindi le partnership di tipo operativo con istituti di ricerca, scuole, imprese e organi governativi locali.

Figura 7. Le partnership nel piano strategico.



Fonte: Piano Strategico del MANN 2016-2019.

Vengono inoltre riportate una serie di partnership già attivate, Società Sportiva Calcio Napoli, Fonderia Nolana, Gesac (Gestione Servizi Aeroporti Campani S.p.a.) oltre a convenzioni con le principali Università campane, come Federico II, Vanvitelli, Orientale, Suor Orsola, Parthenope, Università della Calabria, Università degli Studi di Bologna ed altri istituti, come il CNR, il Centro Jean Bérard e l'Accademia di Belle Arti di Napoli. Il piano successivamente illustra anche le caratteristiche del rapporto con il territorio, “una proficua relazione di collaborazione con il tessuto imprenditoriale” da tradurre prima in sponsorizzazioni e poi in vere e proprie partnership, “coinvolgimento delle imprese locali anche nella fase di progettazione delle iniziative da sviluppare per e con il Museo” sfruttando eventualmente queste

relazioni anche per “sviluppare un flusso costante di progetti da finanziare attraverso l’ArtBonus, anche attraverso un incontro annuale nel quale vengano presentati i risultati raggiunti”. Nel piano strategico 2020-2023, viene indicato il rapporto con gli stakeholder come una priorità “Rigenerare il sistema di relazioni del museo: con i propri pubblici, con gli utenti digitali e con il sistema degli stakeholder”. Obiettivi da raggiungere con azioni ben definite (fig.8), quali l’attivazione di un Advisory Board, il rafforzamento delle relazioni con partner nazionali e internazionali, la progettazione e realizzazione di una strategia digitale e del progetto “Museo come Centro di ricerca”.

Figura 8. Obiettivi strategici e linee di azione sulla Relazionalità.

Valori	Obiettivo strategico	Linee di azione
Relazionalità 	#4 Rigenerare il sistema di relazioni del museo: con i propri pubblici, con gli utenti digitali e con il sistema degli stakeholder	#4 A Attivare l'Advisory Board
		#4 B Rafforzare le relazioni con partner nazionali e internazionali
		#4 C Progettare e realizzare la Strategia Digitale
		#4 D Realizzare il progetto “Museo come Centro di ricerca”

Fonte: piano strategico del MANN 2020-2023.

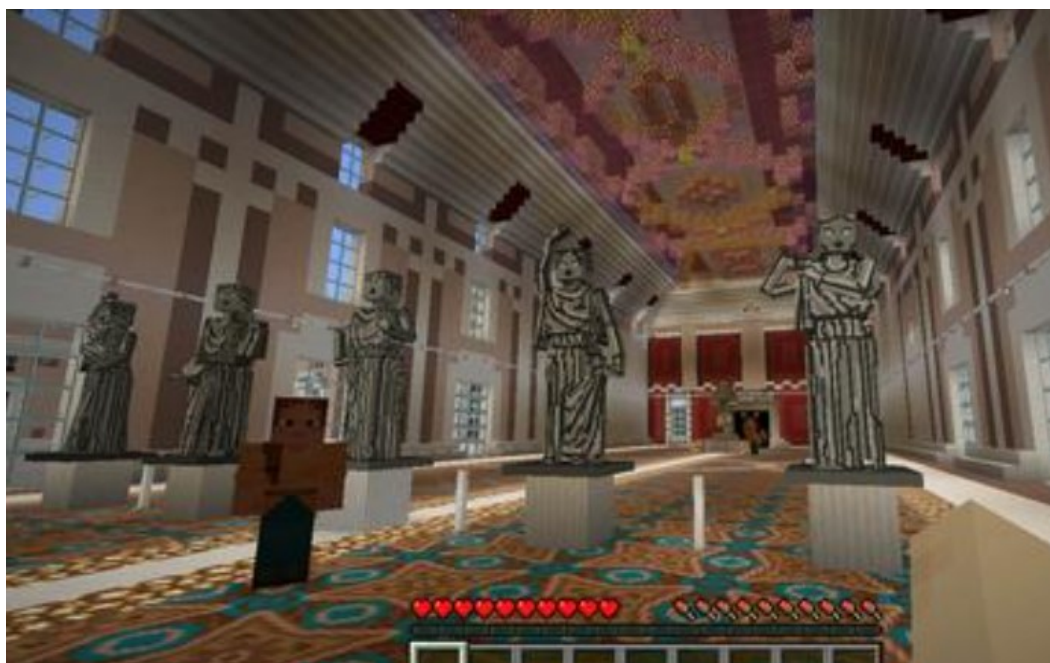
Mentre si fa riferimento limitatamente al ruolo dell'Advisory Board, riguardo le partnership vengono indicati una serie di stakeholder da coinvolgere, come i già citati Hermitage, Getty Museum ed il Museo Nazionale di Tokyo per le mostre, oltre che a sedi istituzionali internazionali particolarmente prestigiose, viene fatto anche riferimento ad una “una rete nazionale di musei partner del MANN” oltre che ad una locale, la Rete Campana, che coinvolge i musei autonomi pubblici in Campania.

○ *Il MANN e gli strumenti digitali*

Sul secondo punto, quello relativo alla Strategia Digitale, il MANN sembra voler puntare tra gli stakeholder in particolare sugli utenti. Infatti, se da un lato una serie di iniziative, come la digitalizzazione di opere, documenti ed archivi, sembra interessare un pubblico prevalentemente di tecnici, altre attività come lo sviluppo di videogiochi, come *Father and Son* ed il MANN nel mondo di *Minecraft* (fig.9), di giochi brandizzati (*Geronimo Stilton*), di audiodischi, app per bambini, riproduzioni 3D ed in realtà aumentata, lo sviluppo dei canali social media del museo e i progetti open data, sembrerebbero progetti sviluppati o da sviluppare con il chiaro intento di concentrarsi su di un pubblico estremamente variegato e magari poco incline ad argomenti di natura archeologica, promuovendo quindi un interessante quanto ampia azione di sviluppo dell'audience development. Il progetto

“Museo come Centro di Ricerca” mira invece a coinvolgere studiosi e ricercatori con azioni specifiche, come il progetto “Mann in Campus”, legato a questo filone, che coinvolge esclusivamente le università. Sono quindi state siglate diverse partnership, a sfondo digitale, ma non solo, con il fine di aumentare l’audience, in coerenza con le linee d’azione elencate per quest’obiettivo, come con il progetto del Google Cultural Institute, che ha reso fruibili oltre 700 immagini, ad altissima risoluzione, tramite la piattaforma Google Arts & Culture.

Figura 9. Il MANN trasposto su Minecraft.



Fonte: Artribune.

Se queste azioni elencate nel piano 2020-2023 riguardavano però la rigenerazione del sistema di relazioni del museo, è stato previsto anche un rafforzamento dei legami con il territorio, che prevede altre azioni specifiche (fig.10).

Figura 10. Obiettivi strategici e linee di azione del Radicamento.

Valori	Obiettivo strategico	Linee di azione
Radicamento 	#5 Rafforzare ed espandere il legame con il territorio	#5 A Realizzare il progetto “Quartiere della Cultura”
		#5 B Svolgere attività di animazione e orientamento
		#5 C Sviluppare nuovi progetti multiculturali

Fonte: piano strategico del MANN 2020-2023.

Dall’analisi del piano strategico, si evince quindi che le azioni intraprese dal MANN sono fortemente incentrate sugli stakeholder in generale, più che su di una tipologia precisa come il pubblico. La prima azione di questo obiettivo, consiste interventi di riqualificazione detti “Contratti di Quartiere”, ci sono poi l’attivazione della rete “Negozi Amici” che rappresentano i negozi legati alle tradizioni ed alle identità locali, come librerie storiche, ma anche botteghe di artigianato.

C'è poi l'obiettivo di rafforzare la cosiddetta rete ExtraMANN. La rete nasce nel 2017 e consiste nella formazione di una rete tra il MANN e 40 realtà del territorio prossime al museo, impegnate nella valorizzazione del patrimonio culturale della città, offrendo una serie di sconti per i visitatori. La rete dispone di una app dedicata che offre all'utente la possibilità di informarsi sulle attività dei siti culturali e di partecipare narrando la propria esperienza, condividendo impressioni o suggerendo nuove visite e itinerari. Le seconde azioni dell'obiettivo di radicamento sono improntate sull'animazione e l'orientamento, prevedendo anche la realizzazione di prodotti a marchio MANN e l'attuazione di accordi tra Invitalia e Federico II per svolgere attività di orientamento sulla gestione dei beni culturali. La terza azione si focalizza su progetti multiculturali con realtà culturali come le Catacombe di San Gennaro e Museo di Capodimonte (con il progetto "La Collina dell'arte"), ma anche con realtà non culturali, come l'Istituto Colosimo per non vedenti e ipovedenti, alle spalle del museo, la Galleria Principe di Napoli di fronte al museo, le varie comunità straniere locali, confermando l'idea di guardare anche a stakeholder secondari, ma fisicamente prossimi al museo, con il fine di sviluppare una rete incentrata soprattutto su l'inclusione, anche coinvolgendo minoranze solitamente poco considerate, in quello che è stato definito dalla governance come il "Contratto di Quartiere" sottoscritto tra il museo, le istituzioni e gli operatori coinvolti.

○ *Implicazioni*

La governance del MANN dal 2015 ad oggi, ha toccato numerosi punti teorici relativi allo stakeholder engagement ed alle sue declinazioni. In particolari, è stato fatto notare come il museo ha intrapreso rapporti con diverse tipologie di stakeholder, strategici ed operativi, anche al di fuori dei propri rapporti più stretti, con quelli che sono stati definiti stakeholder secondari. Con quest'ultima tipologia, il museo ha intrapreso numerose relazioni, fino a formare rete, consapevole, come espresso dalla teoria, della rilevanza della sua azione sul territorio, oltre che in maniera coerente con le moderne visioni di museo. Infatti l'engagement degli stakeholder più istituzionali ha portato evidenti benefici al museo, sia in termini di maggiori e più efficaci collaborazioni con le istituzioni, ma anche qualificando ancora meglio il museo nel panorama internazionale, grazie alle partnership con altri enti. L'engagement degli stakeholder secondari, soprattutto quelli legati al territorio dove ricade il museo, ha riportato invece benefici in termini soprattutto di impatto sociale, con progetti che, evidenziando l'azione di grande responsabilità sociale del museo, hanno attivato o potenziato altre realtà culturali sul territorio. Queste sinergie si sono quindi concretizzate nel progetto ExtraMANN, che ha generato un vero e proprio service ecosystem. Alcuni di questi soggetti presentano anche un'offerta culturale, pur non entrando in competizione con il MANN per la qualità e la dimensione della loro offerta, condividono una gestione dei rapporti comune con lo scopo di

conseguire risultati comuni, quali di valorizzazione culturale e sociale del territorio e dei suoi abitanti. Per quanto riguarda in particolare i visitatori, è stato notato come il museo abbia attivato pratiche di engagement digitale, con il fine di puntare all'acquisizione ed al consolidamento di pubblici differenti, in particolare la generazione Z, detta anche la iGeneration, una tipologia di audience con una forte attitudine all'iperconnessione ed attratti alle novità del momento (Twenge, 2014), in coerenza con i progetti digitali, di gaming e di realtà virtuale che il museo ha portato avanti.

CAPITOLO 3 – IL PROFILING NEI MUSEI

3.1 Gli aspetti concettuali

Secondo il Cambridge Dictionary, il profiling è “l’attività di raccogliere informazioni su qualcuno, soprattutto un criminale, al fine di fornirne una descrizione”³⁴. Nella ricerca sociale è definito come “la registrazione e l’analisi delle caratteristiche psicologiche e comportamentali di una persona, in modo da valutare o prevedere le sue capacità in un determinato ambito o per aiutare a identificare un particolare sottogruppo di persone” (Lakkaraju et al., 2018). Nell’ambito della ricerca museale, la profilazione degli utenti è una strategia di marketing utile alla governance: è una tecnica che restituisce ai musei caratteristiche, gusti e bisogni dei propri utenti ed in letteratura il profiling è riferito anche con il termine “clustering” (Germak & Kahn, 2017). Grazie a queste informazioni è possibile intraprendere delle strategie efficaci per arrivare a nuovi pubblici e consolidare quelli già coinvolti. Gli utenti vengono suddivisi in quelli che vengono definiti gruppi target, con caratteristiche simili, proponendo loro un’offerta in linea con queste caratteristiche. I cambiamenti analizzati nella concezione dello stesso museo, hanno reso una consapevolezza dell’esigenza di utilizzare strumenti di marketing sui propri pubblici, di comprendere come le differenti tipologie

³⁴ <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/profiling>

di pubblico reagiscono ai cambiamenti della domanda proposti dalla governance museale, rendendo i feedback degli utenti estremamente preziosi. Per meglio interpretare questi feedback, diventa però importante comprendere a monte la tipologia di utenti che si vuole coinvolgere e quella che invece si vuole acquisire con le tecniche audience engagement (la cui importanza è stata evidenziata nel secondo capitolo) e per questo i processi di profiling sono importanti. È grazie a questi processi che nell'ambito museale vengono individuate le caratteristiche dell'utente, che permettono una personalizzazione del servizio offerto, in un processo di collaborazione tra museo e visitatore (Fernandez-Lores et al., 2022). Non sempre però i musei hanno a disposizione le risorse necessarie per effettuare questa attività. In passato veniva svolta soprattutto grazie a questionari somministrati manualmente ai visitatori che accettavano di partecipare a queste rilevazioni: in questo modo si potevano ricavare importanti informazioni, allorquando si aveva a disposizione il personale per poter somministrare i questionari ed elaborare i risultati (Ambrose & Paine, 2012).

Alla luce di quanto detto, sembra evidente l'utilità del profiling per la governance museale e l'importanza che riveste per una appropriata definizione della strategia, che grazie alle moderne tecnologie digitali, diventa sempre più alla portata dei musei (Ivanov, 2019). Queste tecnologie hanno permesso processi di profiling più economici ed efficaci, soprattutto nell'analisi dei dati social, e che hanno fornito dati sempre più interessanti

ed utili, come le preferenze del pubblico (Marty, 2008), anche senza l'utilizzo di uno staff che raccogliesse fisicamente i risultati, come con i questionari fisici. Proprio queste tecnologie, sono viste in maniera attrattiva da un pubblico giovane e forse non particolarmente attratto da un sistema espositivo museale rigido e immutato nel tempo. Grazie invece alle tecnologie, i musei hanno la possibilità di attrarre utenti più giovani, portandoli a visitare i musei. Queste tecnologie sono utili per coinvolgere in generale gli stakeholder del museo, favorendo partenariati, coinvolgendo anche altri soggetti pubblici e privati ma anche formando delle comunità. Sono numerosi infatti gli studi che dimostrano come gli utenti si sentano più motivati quando invece della normale visita, hanno la possibilità di vivere un'esperienza interattiva (Villaespesa, 2019). Questo tipo di esperienza non riguarda però soltanto la visita, ma anche l'interazione che il visitatore può avere con il museo, sui propri canali social o tramite il sito internet, distinguendo quindi l'esperienza tra on-site ed online: esperienze che non sono contrapposte ma che, come vedremo, si vanno ad integrare anche nel pre e nel post visita, con la comunicazione digitale (Barron & Leask, 2017) e soprattutto i social. Gli studi hanno suddiviso le pratiche di profiling secondo alcune tipologie di approcci: se utilizzano strumenti tecnologici o tradizionali, se il comportamento dell'utente è attivo o passivo rispetto al profiling e che tipologia di variabili si rilevano, se socio-demografiche o psicografiche (Hanquinet, 2013; Baecchi et al., 2019; Jääskeläinen, 2021).

Gli studi di profiling in ambito museale hanno visto l'utilizzo di numerosi strumenti per comprendere le abitudini degli utenti, basati su approcci differenti, che implicavano approcci differenti comportamentali anche dei soggetti a cui gli approcci sono rivolti, con il compito di rilevare delle variabili legate al visitatore (tab.4). Tra questi strumenti annoveriamo il questionario (Kim Lian Chan, 2009; Sheng & Chen, 2012), le interviste singole ed i focus group (Legget, 2012; Wu et al., 2010), i guestbook (Akyürek, 2022; Magliacani et al., 2018) gli osservatori (Luke et al., 2019; Yalowitz & Bronnenkant, 2009), i cookie (Marty, 2007; Karp, 2014), gli RFID (Hsi & Fait, 2005; Kovavisaruch et al., 2012), i beacon (Choi & Kim, 2017; Spachos & Plataniotis, 2020) e le telecamere (Bulling & Wedel, 2019; Burris, 2017). Sulla base di questi studi è stata svolta una classificazione in base alla tipologia di approccio dell'ente, in maniera fisica o virtuale, al comportamento degli utenti, ed alle variabili che il museo vuole conoscere.

Tabella 4. Gli strumenti del profiling.

	Approcci		Comportamenti		Variabili	
	Fisico	Digitale	Attivo	Passivo	Socio-demografiche	Psicografiche
Questionario	x	X	x		X	x
Intervista	x		x		X	x
Focus group	x		x		X	x
Guest book	x	X	x		X	x
Osservatori	x			x		x
Cookie e clickcounter		X		x	X	x
RFID		X		x		x
Beacon		X		x		x
telecamere		X		x	X	x

Fonte: elaborazione propria.

3.2 Le tipologie di profiling

○ *Profiling tradizionale e tecnologico.*

Una prima classificazione nel profiling dell'utente si può basare su strumenti tradizionali o sull'utilizzo di dispositivi tecnologici. Nella prima categoria troviamo i classici questionari (Han & Hyun, 2017), interviste singole (Blumenthal & Jensen, 2019), focus group (Campos et al., 2023), analisi del libro dei visitatori (il cosiddetto guestbook) (Akyürek, 2022). La seconda

categoria comprende gli strumenti tecnologici, come l'analisi dei cookie ed il rilevamento dei click, sensori RFID o beacon, l'utilizzo di telecamere e di software particolari. Nella prima categoria di strumenti, il questionario è uno strumento fondamentale per la raccolta dati per la ricerca. Si può somministrare in presenza o online, invitando gli utenti a partecipare o con l'ausilio di personale dedito ad intercettare l'utenza ed a sottoporre le domande. Necessita anche, come tutte queste tecniche, di personale che sappia interpretare i dati raccolti. Solitamente vi sono due tipologie di ordine nelle domande: dal generico allo specifico oppure viceversa. I questionari possono però anche essere somministrati online, dando la possibilità agli intervistati di rispondere secondo le modalità fisiche e temporanee che preferiscono, con domande aperte o con il checkbox: una serie di domande seguite dalla possibilità di scegliere tra una serie di risposte prefissate a monte. Questo strumento ha però anche una sua declinazione tecnologica, con i chioschi multimediali che possono raccogliere i feedback delle persone, grazie alla pressione touch esercitata dalle dita sullo schermo. Le interviste hanno il vantaggio di creare un dialogo tra l'intervistatore e l'intervistato. L'intervista può essere strutturata, semi strutturata o non strutturata, a seconda di quanto l'intervistatore vuol vincolare l'intervistato a strutture predefinite: nel primo caso le domande saranno strutturate in modo da avere risposte standardizzate e corte, nel secondo caso è una conversazione con alcuni punti da coprire, mentre nell'ultimo caso l'intervista tende ad essere

simile ad una conversazione (Bryman, 2016). Nel contesto museale, nella sua forma fisica, l'intervista strutturata può forse essere la forma migliore per il visitatore che viene fermato dal personale per un veloce parere sulla visita, ma possono essere somministrati in formato digitale più tardi. I focus group sono incontri tra l'intervistatore, che in questo caso ha la funzione di moderare l'incontro, e più intervistati. Possono durare anche alcune ore, si dialoga e si usano tecniche come il completamento di frasi, le simulazioni di situazioni, la libera associazione di idee, in modo che gli intervistati possano manifestare le proprie opinioni in modo istintivo e non secondo strutture predefinite. Per questo motivo sono molto utili per comprendere, non solo le esperienze dei visitatori museali, ma anche le loro aspettative verso le nuove esperienze, ma anche il loro livello di soddisfazione (Wali & Nwokah, 2018). Oltre che sui visitatori, i focus group sono utili anche quando usati internamente al museo, con gli osservatori dello staff, ma anche esternamente coinvolgendo non solo i visitatori, ma anche gli esperti museali.

Un altro strumento può essere considerato il guest book, una sorta di libro che raccoglie i commenti dei visitatori, in maniera fisica, ma anche in maniera virtuale. Quest'ultimo strumento non comporta la presenza o il contatto tra l'intervistato ed un intervistatore, quindi non essendoci nessuna interazione, ma solo una registrazione dei dati, l'intervistato sarebbe libero da condizionamenti che la presenza di un intervistatore potrebbe generare,

portandola quindi ad essere discreta (*unobtrusive*) ed imparziale (*unbiased*): un'osservazione di cui non sia ha consapevolezza e che rispetti anche principi etici (Bryman, 2016), che deriva direttamente dalla scelta di adattare tecniche etnografiche di osservazione per comprendere il comportamento del visitatore (Zancanaro et al., 2007) . L'osservazione diretta con una persona addetta dello staff, comporta numerosi vantaggi nel profiling, come la comprensione immediata di quali sono i percorsi preferiti dai turisti e quali lo sono meno, quali sono le opere preferite, le loro reazioni dei visitatori alle opere, e le tempistiche che sono dedicate davanti a queste, ma anche come interagiscono gli utenti tra loro. Ovviamente questo approccio vale oltre che per le opere, anche per le altre tipologie di servizi offerte dai musei. Questa osservazione diretta, ha lo svantaggio di necessitare di personale che la porta avanti osservando materialmente i visitatori ed annotando informazioni, con la possibilità di influenzare il comportamento dei visitatori, nonché della necessità di personale adeguatamente formato. Ma questo approccio diretto può anche essere declinato da un punto di vista tecnologico, come si vedrà, ad esempio con telecamere che registrino i visitatori, nel rispetto delle relative normative di privacy. I cookies che utilizzano i siti internet dei musei o le loro app, sono un esempio di profiling tecnologico in questo senso: registrano azioni e comportamenti degli utenti nella maniera più discreta possibile, evitando di influenzare l'attività di questi. Grazie a questi il management museale è in grado di registrare comportamenti e caratteristiche

degli utenti, anche che non riguardino direttamente la visita museale. Questo materiale diventa particolarmente utile per offrire un servizio sempre più personalizzato: è proprio tramite i cookies che i siti memorizzano le preferenze degli utenti e riconoscendoli, sono in grado di offrire loro servizi in base alle loro preferenze, come ad esempio la lingua da utilizzare nelle interfacce dei siti. Per tutelare gli utenti da tecniche di profilazione, soprattutto digitali, che potrebbero essere utilizzare i loro stessi dati contro il loro volere, con il GDPR all'art. 22, l'utente può scegliere di rifiutare questi cookie o il grado di invasività.

- *Profiling attivo e passivo*

Il secondo approccio nel profiling, riguarda il comportamento degli utenti, se sono attivi o passivi rispetto alle pratiche di profiling. Nel paragrafo precedente, abbiamo elencato alcuni strumenti utili al profiling. Abbiamo visto come alcuni di questi implicano la diretta partecipazione degli utenti, come la risposta a delle domande, il lasciare dei commenti. Abbiamo anche visto come invece vi siano alcuni strumenti in cui l'atteggiamento dell'utente è passivo, non ha direttamente intenzione di lasciare commenti o di registrare i suoi comportamenti, ma, nella maggior parte dei casi senza nessuna consapevolezza, la loro presenza, fisica o virtuale, fornisce informazioni importanti ai fini di profiling per il management museale. Questo è

particolarmente utile per evitare possibili condizionamenti e registrare i comportamenti degli utenti nel modo più naturale possibile, secondo quei criteri di discrezione ed imparzialità prima richiamati, che altrimenti potrebbero influenzare lo stesso comportamento del visitatore e compromettere l'autenticità dei feedback che si raccolgono. Quindi tra gli strumenti che utilizzano un approccio attivo, possiamo trovare i questionari, le interviste, i focus group, i guestbook. Gli strumenti di profiling digitale, sembrano necessitare di un approccio passivo da parte dell'utente. Infatti, ad eccezione dei chioschi multimediali e dei guest book virtuali, l'utente non è chiamato ad avere interazioni particolari, se non a seguire il suo normale comportamento, come i cookie durante la navigazione, l'uso di sensori RFID, beacon o di telecamere. Sebbene gli utenti che vengono approcciati alla profilazione possano avere un atteggiamento passivo rispetto a questa, e, come abbiamo visto, in molti casi addirittura non esserne a conoscenza, nasce comunque una problematica di privacy. Infatti, anche nel caso di una partecipazione passiva del visitatore, per tutelare la privacy, il management è tenuto, secondo la normativa vigente in Italia ed in Europa sulla privacy, ad informare i soggetti di eventuali registrazioni o rilevazioni.

○ *Profiling socio-demografico e psicografico*

Se per il management museale ci sono alcune variabili difficili da cogliere, come quella emotiva (Del Chiappa et al., 2014), altre possono non solo essere colte, ma sono estremamente utili per poter comprendere le varie tipologie di pubblico. Il management museale si è quindi concentrato su due tipologie di variabili, quelle socio-demografiche e quelle psicografiche. Sono considerate variabili socio-demografiche, tutte quelle variabili come la provenienza geografica, la lingua parlata, la fascia di età, etnia, sesso, livello sociale ed educativo, occupazione. Sono invece considerate variabili psicografiche quelle legate al comportamento, agli stili di vita, interessi, valori, opinioni e convinzioni. Questo non toglie che determinati strumenti possano cogliere variabili appartenenti ad entrambe le tipologie. Mentre la registrazione dei musei delle variabili socio-demografiche sembra caratterizzare molto il contesto italiano, europeo ed americano, il Regno Unito si contraddistingue per una forte attenzione nell'analisi delle variabili psicografiche dei visitatori museali (Sargeant, 1997; Todd, S., & Lawson, 2001). Non stupisce che quindi proprio nel Regno Unito, studiosi ed enti di ricerca abbiano tracciato una serie di modelli per profilare il comportamento dei visitatori museali, soprattutto improntate sulle variabili psicografiche (Ashton & Gowland-Pryde, 2019; Gargiulo & Carignani, 2022) (tab. 5).

Tabella 5. I modelli di segmentazione dei pubblici.

Titolo	Ente	Descrizione
Culture Segments	Morris Hargreaves McIntyre	7 profili basati sulle motivazioni
Arts Audiences: Insights	Arts Council of England	10 profili suddivisi in tre livelli in base al coinvolgimento
Audience Spectrum	The Audience Agency	12 profili in base a variabili ed alla partecipazione culturale
Mosaic	Experian company	62 profili suddivisi in 15 macroaree
CACI – The Bristol City Council Cultural	Acorn	Estrapola 3 profili sui 62 disponibili

Fonte: elaborazione propria.

Il primo modello, del 2019, il Culture Segments di Morris Hargreaves McIntyre³⁵, propone sette profili di pubblico basandoli sulle loro motivazioni alla base del consumo culturale: *Essence*, *Stimulation*, *Release*, *Enrichment*, *Expression*, *Affirmation*, *Perspective* ed *Entertainment*. Il secondo modello, del 2011, l'Arts Audiences: Insights dell'Arts Council of England³⁶, propone dieci profili, suddivisi per tre macro-livelli, in base al loro grado di coinvolgimento: altamente coinvolti, coinvolti in parte e non coinvolti. L'Audience Spectrum di The Audience Agency³⁷, aggiornato nel 2022, suddivide il pubblico in 12 profili in base a variabili geografiche, anagrafiche e in base alla predisposizione degli individui alla partecipazione culturale rispetto a ciò che amano fare nel tempo libero. Il quarto modello, Mosaic di

³⁵ <https://www.mhminisight.com/culture-segments/>

³⁶ https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/arts_audience_insight_2011.pdf

³⁷ <https://www.theaudienceagency.org/audience-spectrum>

Experian company³⁸, prevede una profilazione molto più complessa, con la suddivisione del pubblico in 62 profili, suddivisi in 15 macroaree, classificando i consumatori con una logica di marketing multicanale: *City Prosperity, Prestige Positions, Country Living, Rural Reality, Senior Security, Suburban Stability, Domestic Success, Aspiring Homemakers, Family Basics, Transient Renters, Municipal Tenants, Vintage Value, Modest Traditions, Urban Cohesion, Rental Hubs*. La completezza, ma soprattutto la complessità di questo modello, con un numero di profili così alto, lo rende meno versatile degli altri per il pubblico museale. L'ultimo modello è la variazione del The Bristol City Council Cultural Team³⁹ del modello CACI del 2017, sviluppato da Acorn⁴⁰: il modello CACI non è un modello prettamente per l'ambito culturale, ma per la popolazione in generale e quindi ha richiesto una semplificazione. Prevede 65 tipologie di profili, suddivisi in 22 gruppi e racchiuse in 7 macrocategorie. Il Bristol City Council Cultural Team ne utilizza soltanto 3, sulla base di quello che hanno stimato essere i profili meno rappresentati e con più potenziale di crescita⁴¹.

³⁸ <https://www.experian.co.uk/business/platforms/mosaic>

³⁹ <https://democracy.bristol.gov.uk/documents/s18395/A1ii%20-%20Audience%20Development%20Plan%202018-2022.pdf>

⁴⁰ <https://acorn.caci.co.uk/>

⁴¹ <https://democracy.bristol.gov.uk/documents/s18395/A1ii%20-%20Audience%20Development%20Plan%202018-2022.pdf>

3.3 Le finalità del profiling museale

Gli strumenti analizzati applicati al contesto museale, riportano tutti peculiarità, pregi e limiti. La maggior parte dei musei scelgono gli strumenti in base, come detto, alle risorse a disposizione. È evidente che approcci più tradizionalisti possano essere più alla portata dei musei rispetto all'utilizzo di moderni sistemi come i beacon. Ma è anche vero che approcci tecnologici, come l'analisi dei dati dei propri siti web, ottenuti con i cookie in maniera passiva, possono essere facilmente portati avanti senza nessuna spesa da personale mediamente qualificato. Vi è inoltre un discorso relativo all'oggetto che il soggetto gestore del museo sceglie di analizzare: stiamo analizzando i nostri pubblici per poterli profilare oppure stiamo cercando di ottenere feedback sulle opere o sui percorsi di visita? Una di queste cose non esclude le altre. Però è opportuno notare che non tutti gli strumenti potrebbero essere efficaci per gli obiettivi che il museo si prefigge. Ad esempio un sensore beacon che conta gli ingressi e le uscite dai musei, non sarebbe in grado di distinguere chi entra ed esce più volte da un ingresso, magari per andare in bagno o tornare in biglietteria a prendere un'audioguida, creando una discrepanza tra gli utenti che entrano ed escono, con uno sbilanciamento verso i primi. Va inoltre tenuto conto che quando si parla di profiling basato su di un campione di questionari, bisogna considerare i risultati ottenuti rispetto ai visitatori totali: quanto può essere utile avere informazioni su di un campione estremamente basso dei visitatori

di un museo? Se sembra quindi impossibile poter profilare completamente gli utenti carpando tutte le tipologie di informazioni utili, dalle variabili socio-demografiche a quelle psicografiche, è opportuno sottolineare che anche informazioni parziali possono essere estremamente utili rispetto a nessun tipo di informazione. Un'analisi dei profili può inoltre essere portata avanti, come si diceva, senza il dispendio di grandi risorse, analizzando i dati relativi ai social e ad alcuni siti. Come si vedrà più avanti, molti dei social utilizzati dai musei, sono in grado di restituire informazioni utili tramite gli insight e gli analytics, come il sesso, le fasce d'età e la provenienza.

La piattaforma web TripAdvisor permette agli utenti di votare e commentare ristoranti, bar, e luoghi d'intrattenimento, come i musei ed i monumenti. Per un museo, analizzare il proprio profilo su questa piattaforma può rilevarsi particolarmente utile e semplice, visto che il sito effettua una classificazione dei commenti degli utenti permettendoli di filtrare per mese dell'anno e per tipologia della visita. L'utente deve quindi specificare in quale categoria è rientrato, "per affari", "in coppia", "famiglia", "amici" oppure "da solo" (fig.11).

Figura 11. I filtri di TripAdvisor.

The image shows a screenshot of the TripAdvisor filter interface. It is organized into three main sections: 'Valutazione' (Rating), 'Periodo dell'anno' (Time of year), and 'Tipo di visita' (Type of visit). The 'Valutazione' section displays five star rating options with their respective counts: 1 star (15), 2 stars (8), 3 stars (40), 4 stars (166), and 5 stars (530). The 'Periodo dell'anno' section lists the months from January to September in the first row, and October, November, and December in the second row. The 'Tipo di visita' section offers five categories: 'Per affari' (Business), 'In coppia' (Couple), 'Famiglia' (Family), 'Amici' (Friends), and 'Da solo' (Solo). At the bottom left of the filter area, there is a purple 'Reimposta' (Reset) button.

Valutazione	Periodo dell'anno	Tipo di visita
1 star (15)	Gennaio	Per affari
2 stars (8)	Febbraio	In coppia
3 stars (40)	Marzo	Famiglia
4 stars (166)	Aprile	Amici
5 stars (530)	Maggio	Da solo
	Giugno	
	Luglio	
	Agosto	
	Settembre	
	Ottobre	
	Novembre	
	Dicembre	

Fonte: TripAdvisor.

Queste informazioni sono preziose per un museo, perché può effettuare una profilazione di questi utenti, comprendendo come hanno reagito alla visita le famiglie e le coppie, ad esempio.

Alla luce delle considerazioni fatte finno ad ora, l'ente museale che vuole effettuare un processo di profiling sul proprio pubblico, deve svolgere la pianificazione di una strategia precisa per il profiling. Se come è stato detto, non esiste uno strumento che permetta di effettuare una profilazione totale di tutto il pubblico, appare quindi evidente che il risultato che possiamo avere è quindi parziale. Per migliorare questo risultato, il management museale può

integrare più strumenti, al fine di avere delle informazioni diversi da ognuno di questi. Si possono utilizzare i cookies del sito per capire chi voleva informazioni per organizzare la visita, dei questionari per capire come hanno vissuto la visita, telecamere o beacon per capire quali opere sono maggiormente apprezzate e quali potrebbero essere rimosse sostituendole con altre nei depositi, TripAdvisor per capire chi è venuto a fare la visita. È una profilazione che riguarda l'utente, potenziale visitatore, durante, prima o dopo la visita ed in ogni momento le informazioni possono essere estremamente utili per capire dove migliorare nell'offerta al visitatore.

3.4 Il caso Museo del Bargello

Il Museo Nazionale del Bargello è un museo fiorentino che fa parte, insieme alle Cappelle Medicee, Orsanmichele, Palazzo Davanzati e Casa Martelli, dei cosiddetti Musei del Bargello. Il museo è dedicato interamente alla scultura, con svariate collezioni, anche tematiche, come quella islamica, sugli avori o le maioliche. La tipologia di opere che però caratterizza maggiormente il museo, è quella della statuaria rinascimentale, con molte delle più celebri opere di maestri come Donatello, Michelangelo, Ghiberti, Cellini.

Al termine del primo decennio degli anni duemila, il Museo Bargello è stato protagonista di un progetto di profiling sperimentale, con l'utilizzo di

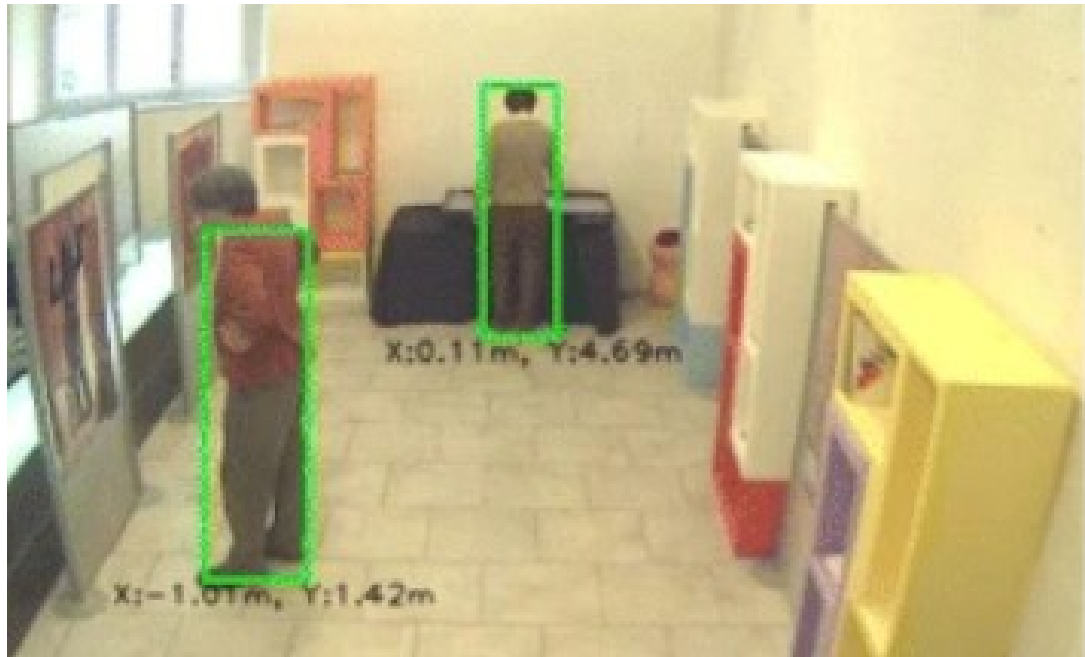
tecnologie digitali, grazie ad un progetto di ricerca denominato MNEMOSYNE (Bagdanov et al., 2012; Karaman 2016). Il progetto durato quattro anni, è stato portato avanti da un team di sei ricercatori, finanziato dalla Regione Toscana e realizzato dall'Università di Firenze con il Centro per la Comunicazione e Integrazione dei Media, diretto da Alberto Del Bimbo, e da Thales Italia SpA, insieme alla Direzione del Museo Nazionale del Bargello. È stato attivo in via di sperimentazione fino a giugno 2015⁴². L'analisi che segue ha visto quindi l'utilizzo della reportistica ufficiale dell'esperimento, anche attraverso l'uso degli articoli scientifici pubblicati dagli studiosi coinvolti nel progetto.

○ *La tecnologia*

Il sistema si serve di quattro telecamere connesse contemporaneamente in wireless ad un server. Queste telecamere rilevano la presenza dei visitatori mentre osservano le opere, inquadrando l'interno di alcune sale e rilevando solo delle aree delimitate attorno alle opere e rilevando quindi le persone in tempo reale (fig.12).

⁴² <https://www.archeomatica.it/musei/al-museo-del-bargello-prima-applicazione-di-mnemosyne-per-la-sorveglianza-ed-il-coinvolgimento-dei-visitatori>

Figura 12. Il rilevamento degli utenti.



Fonte: Karaman et al., 2016.

Un software processa questi video, evidenziando quindi quali delle opere esposte hanno attratto maggiormente il visitatore, estrapolando quindi il suo profilo di interesse. In pieno rispetto della privacy, il sistema rileva dai video le informazioni relative ai volti, ma le caratteristiche del loro abbigliamento, per poter riconoscere gli utenti lungo il percorso (fig.13). Inoltre sempre per questioni di privacy, le immagini riprese dalle videocamere non sono registrate.

Figura 13. Il rilevamento degli utenti e degli oggetti.



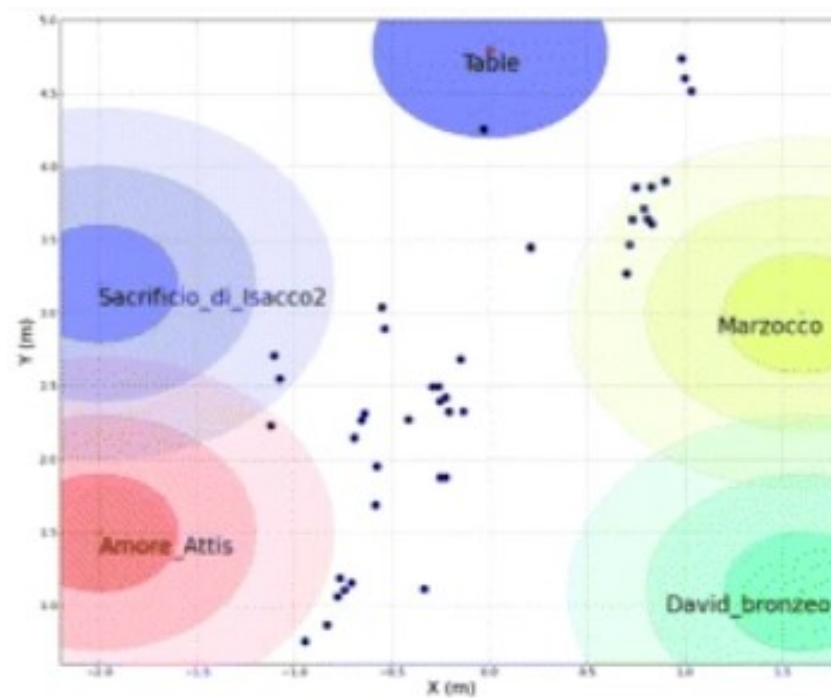
Fonte: NEMECH New Media for Cultural Heritage⁴³.

All'uscita del museo, il visitatore viene identificato nuovamente. Qui lo aspetta una sala con un tavolo multimediale interattivo con informazioni di approfondimento sulle opere che lo hanno maggiormente interessato e su altre opere nel Museo o nella città di Firenze che sono collegate a queste. Questo avviene tramite un Recommendation Engine che si basa sul principio che maggiore è la distanza, minore è l'affinità (fig.14), in grado di processare le informazioni sugli utenti e gli oggetti e di inviarle al tavolo multimediale. Qui il visitatore può inoltre ottenere un QR Code e, tramite l'app di

⁴³ www.nemech.unifi.it/mnemosyne/

MNEMOSYNE, avere sul proprio cellulare le informazioni personali raccolte.

Figura 14. Il sistema di vicinanza con le opere.



Fonte: Karaman et al., 2016.

○ *La tipologia di profiling*

MNEMOSYNE è un sistema di profiling che si basa sulle tecnologie digitali, per ottenere diverse informazioni sui visitatori. È un sistema di profiling che segue quindi un approccio digitale, grazie a questa sua caratteristica, il sistema non ha bisogno di personale che controlli il funzionamento o

partecipi alle operazioni. L'automatizzazione della raccolta dati attraverso le tecnologie digitali garantisce, oltre che un risparmio in termini di risorse economiche, anche un forte elemento di tutela della privacy degli utenti. È un sistema passivo, perché, il visitatore potrebbe tranquillamente non essere a conoscenza di questo profiling: le sue azioni quindi non subiscono il minimo condizionamento dal sistema. È un sistema che sfrutta quindi le variabili psicografiche, in particolare di tipo comportamentale. Visto che per privacy non possiamo analizzare i volti, che vengono anche oscurati, il sistema non è in grado di darci informazioni socio-demografiche: non sappiamo se l'utente è uomo o donna, la sua età, da dove viene o altre informazioni affini.

○ *Implicazioni*

La tipologia di informazioni che un sistema come MNEMOSYNE può restituire al management museale, è estremamente preziosa. Sono informazioni che possono orientare le scelte strategiche museali, come la scelta delle opere, quali percorsi privilegiare o modificare, piuttosto che sulla qualità delle informazioni che accompagnano le opere. Questa tecnologia infatti può essere considerata uno strumento di marketing estremamente efficace, in grado di offrire ai visitatori un'esperienza personalizzata (Rialti et al., 2016). Sistemi del genere hanno inoltre il grande pregio di non essere

intrusivi verso il visitatore, registrando passivamente i suoi comportamenti. Nonostante questo, al momento sistemi come MNEMOSYNE non hanno avuto particolare fortuna nei contesti museali. I motivi sono diversi. Il primo è una motivazione di carattere economico: la progettazione, la manutenzione e la gestione degli output del sistema, oltre a richiedere personale specializzato, raramente disponibile per un museo, richiedono un importante dispiego di risorse finanziarie. Abbiamo visto, e vedremo ancora meglio in seguito, come la pandemia abbia accelerato molti processi digitali, ma va evidenziato che questo è riguardato soprattutto quelli più economici, come i social media. Tecnologie che richiedono, escludendo il personale, l'uso di telecamere, complessi software di riconoscimento ed elaborazione dati e tavoli multimediali, sono alla portata di pochissimi musei a livello economico. Se sono stati inoltre evidenziati i molteplici aspetti positivi rispetto a questa tecnologia, va anche evidenziato un forte limite. Se due visitatori si mettessero a chiacchierare, oppure ancora un visitatore si fermasse al telefono nei pressi di un'opera, il sistema non sarebbe in grado di riconoscere che la loro permanenza nei pressi di quell'opera non sia legata a motivi di interesse. Al contrario il sistema assocerebbe il tempo ad un forte interesse, limite che si presentava anche con strumenti precedenti come le mappe di calore. Si evidenzia quindi, in generale, il limite di non riuscire a cogliere le variabili socio-demografiche: il sistema non è in grado di restituire al museo informazioni come la nazionalità o la fascia di età, che

sarebbero in grado di interpretare in maniera ancora più efficace il comportamento dei visitatori. Questi aspetti negativi però, non sminuiscono l'utilità di questi approcci, a fronte di informazioni estremamente preziose. In futuro con lo sviluppo di AI e con tecnologie sempre più economiche, questi approcci di profiling potrebbero diventare comuni a gran parte dei musei, e le problematiche evidenziate, risolte da AI sempre più efficaci.

CAPITOLO 4 – LA COMUNICAZIONE DIGITALE NEI MUSEI

4.1 Gli aspetti concettuali

In uno scenario altamente competitivo come quello culturale, caratterizzato da una molteplicità di attori, l'ambiente digitale si è delineato come l'humus ideale per cogliere nuove opportunità e rispondere alle sfide che le organizzazioni culturali sono chiamate a fronteggiare. In particolare, i social media costituiscono un driver chiave di comunicazione verso il pubblico. Le organizzazioni culturali quindi si servono dei social pianificando l'utilizzo di questi strumenti nell'ottica di una comunicazione più ampia (Amanatidis et al. 2020), che ricorre ai mezzi classici, come i mass media e gli uffici stampa. I social media non solo hanno fatto emergere i bisogni latenti del pubblico che li utilizza, ma li hanno anche modellati, rivoluzionando i processi di interazione sociale (O'Reilly, 2009). Secondo il report 2023 di We Are Social⁴⁴ in Italia circa il 75% della popolazione utilizza i social media, il 59% nel mondo con una media giornaliera di circa due ore e trenta, trasformando i cittadini in utenti digitali che, con l'utilizzo dei social media, assimilano e distribuiscono informazioni, che ovviamente influenzano la comunicazione non solo aziendale, delle organizzazioni in generale, come la Pubblica Amministrazione (Braojos-Gomez et al., 2015; Demircioglu,

⁴⁴ <https://datareportal.com/reports/digital-2023-italy>

2018), ma anche i rapporti personali (Chen et al., 2023). I social media rappresentano per le istituzioni culturali che li utilizzano un potente strumento che permette una comunicazione diretta con il pubblico di riferimento (Kyprianos & Kontou, 2022), e estendere la loro offerta oltre i limiti geografici e temporali (Vassiliadis & Belenioti, 2017). Le istituzioni culturali e creative che scelgono di trasmettere il valore della propria offerta attraverso gli strumenti del Web 2.0, come i social media, evidenziano la necessità di coinvolgere e integrare i propri stakeholder nelle dinamiche culturali (Badell, 2015). In questa direzione si esprime il grande potenziale dei social media per rafforzare il legame tra gli Istituti Culturali e i relativi stakeholder (Fletcher & Lee, 2012). La letteratura rivela un ampio numero di approfondimenti riguardo al rapporto intrinseco tra social media e le organizzazioni, aziende e istituzioni del settore culturale e artistico nel connettere queste realtà con gli stakeholder, in particolar modo ai visitatori (Liang et al., 2021; Psomadaki et al., 2019), in particolare riguardo le strategie museali sulle loro comunicazioni (Hausmann, 2012; Amitrano et al., 2018). L'obiettivo principale delle strategie di comunicazione messe in atto dai musei risiede nell'estendere l'esperienza culturale nell'ambiente digitale, favorendo la partecipazione alla scena culturale comunitaria e attraendo pubblici meno avvezzi all'esperienza fisica museale, come i giovani, le minoranze etniche e altri gruppi e comunità minori (Drotner, 2017). Se questo è l'obiettivo principale, quello più diretto, non si devono

sottovalutare gli altri obiettivi nelle strategie comunicative che riguardano i social media. I social media infatti sono validi strumenti per generare un alto livello di coinvolgimento degli utenti, passando dal ruolo passivo di visitatore, a partecipante attivo ai processi di co-creazione di contenuti⁴⁵, fino a trasformare i propri follower in veri e propri ambasciatori del museo (Holdggard & Klasttrup, 2014; Suzić et al., 2016). Per attivare questi processi è però necessario il pieno coinvolgimento degli utenti, fin dalle fasi di ideazione, con una piena comprensione di questi ed organizzazione di tutte le risorse a disposizione (Russo Spena & Mele, 2012). Questa possibilità di attrarre pubblico e di favorire la diffusione dei contenuti, per l'attrattiva data dai contenuti diffusi sulle piattaforme social delle organizzazioni culturali (Vassiliadis & Belenioti, 2017), rende i social media ottimi "aggregatori" di informazioni e flussi sociali capaci di estendere il tessuto relazionale in cui gli utenti digitali si inseriscono e amplificano la diffusione e la condivisione di conoscenze, competenze ed esperienze. La strutturazione stessa dei social media, rende gli utenti propensi a condividere le proprie conoscenze e competenze ed a partecipare alla creazione collettiva di valore delle organizzazioni sui social network, comprese le istituzioni culturali (Bilgihan et al., 2016) ad esempio condividendo le proprie esperienze, pareri ed

⁴⁵ Un esempio è la National Gallery of London che oltre a postare spesso contenuti con i propri visitatori, lancia iniziative ufficiali di co-creazione
<https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/press-and-media/press-releases/national-gallery-searches-for-200-digital-creators-to-celebrate-bicentenary>

interpretazioni sulla visita di un museo, piuttosto che di un ristorante. In questa direzione, i canali online rivelano notevoli potenzialità in termini di effetto moltiplicatore della partecipazione online (Lotina, 2014). In ambito manageriale, le dinamiche attivate dalle interrelazioni tra ambiente sociale e digitale si traducono nella necessità di integrare i dati dell'analisi dei contenuti dei social network nella gestione del patrimonio culturale che le organizzazioni culturali hanno in dote (Liang et al., 2021). I big social data, infatti, si caratterizzano per una notevole importanza in termini di strategie manageriali e di sviluppo di relazioni di co-progettazione del valore e di co-partecipazione con il pubblico di riferimento (Cuomo et al., 2021). La letteratura ha quindi ampiamente evidenziato come anche i piccoli musei, dotati di una certa flessibilità, possano ottenere risultati importanti e aumentare la propria reputazione sfruttando i social media (Esposito et al., 2019; Fissi et al., 2023).

4.2 I social media nel contesto museale

Oggigiorno i termini social network e social media vengono spesso usati come sinonimi. In realtà hanno dei significati diversi: mentre i social media

sono quegli strumenti che ci permettono di condividere contenuti, i social network sono invece quelli che ci permettono di interagire in community ⁴⁶.

Se tanti di questi strumenti sono comunque adatti alla comunicazione museale, come Skype che può essere usato ad uso interno dallo staff, sono meno i social media con cui i musei riescono ad intraprendere un dialogo con l'utente e, in alcuni casi, a trasformarlo da utente a visitatore fisico. Quest'analisi toccherà alcuni dei social media più diffusi, analizzandone le principali caratteristiche. Molti di queste piattaforme possono fornire informazioni relative al proprio pubblico di follower o ai propri contenuti, analizzando le reazioni degli utenti, i loro commenti, ma anche semplicemente il numero di visualizzazioni. Informazioni simili sono estremamente utili al management museale, che può utilizzarle per orientare le proprie politiche. Un museo comprendendo chi è il pubblico che segue i social, può considerare l'idea di sviluppare progetti specifici riguardo alcuni segmenti di pubblico da valorizzare (Booth et al., 2020; Manca et al., 2022). Oppure può mirare a coinvolgere con iniziative *ad hoc*, dei segmenti poco rappresentati. Non bisogna però dimenticare, che ogni social media ha dei pubblici di riferimento specifici (Shawky et al., 2019), con caratteristiche diverse, soprattutto a livello anagrafico⁴⁷ (fig.15).

⁴⁶ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-media/#:~:text=In%20sintesi%2C%20i%20social%20media,base%20di%20un%20interesse%20comune.>

⁴⁷ <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/social-media-analytics>

Figura 15. Caratterizzazione dei social.

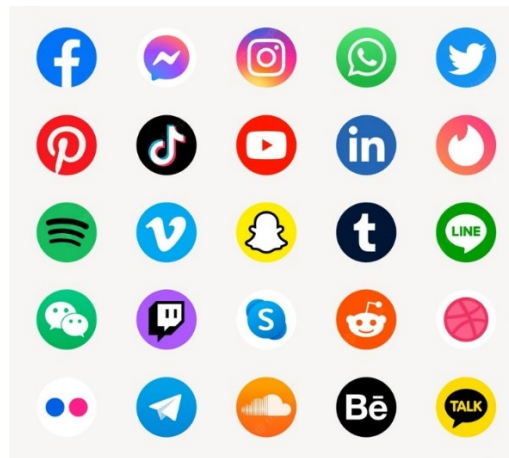
Facebook	LinkedIn	Twitter	Instagram
NUMBER OF USERS 2.3 billion	NUMBER OF USERS 850 million	NUMBER OF USERS 330 million	NUMBER OF USERS 1 billion
CHARACTER LIMIT, PER POST 63,206	CHARACTER LIMIT, PER UPDATE 700	CHARACTER LIMIT, PER POST 280	CHARACTER LIMIT, PER CAPTION 2,200
USE CASES B2C companies and nonprofits can build communities through targeted advertising and promoting events.	USE CASES A B2B platform where industry leaders and buyers spend their time. Users can create their own forums to start conversations, which promotes thought leadership, and share industry knowledge.	USE CASES Thought leadership and information-seeking individuals such as media outlets, writers and bloggers use this as a search engine to find real-time information. Provides brand awareness for companies and shines light on different topics.	USE CASES This platform showcases a brand's culture and identity, keeping customers engaged and wanting to do business with the brand.
AGE DEMOGRAPHIC All ages	AGE DEMOGRAPHIC 30-49	AGE DEMOGRAPHIC 18-29	AGE DEMOGRAPHIC 13-17

Fonte: TechTarget.

Quindi non bisogna incorrere nell'errore di considerare i pubblici dei social tutti simili, ma soprattutto simili a quelli dei visitatori fisici: il visitatore fisico è differente da quello dei social media, con caratteristiche ed aspettative differenti, e quindi necessita di azioni e politiche differenti. Occorre quindi evidenziare come le istituzioni museali non possano avere una comunicazione univoca non solo per tutte le tipologie di pubblico, ma quindi anche una comunicazione diverse per i differenti canali di comunicazione. È altrettanto importante evidenziare come la funzione dei social media, non sia unicamente quella di portare più visitatori al museo.

Come mostrato precedentemente, l'utilità dei social per gli istituti museali, è quella di poter creare delle comunità di utenti (Ruggiero et al., 2022), che continuano ad interagire con il museo al di fuori della visita e che possono partecipare alla co-creazione di valore, con benefici di diversa natura per il museo, in particolare nuove risorse (Vignieri, 2020), attivando questi processi anche in maniera indipendente, con il museo che può fungere una funzione anche solo di moderazione (Badell, 2015; Padilla-Meléndez & del Águila-Obra, 2013). Questi processi caratterizzano così tanto le azioni dei musei, che si è arrivato a parlare addirittura di branding museale, portato avanti attraverso i social, al fine di tenere attivo l'interesse degli utenti e dei potenziali visitatori con la continua creazione di contenuti (Colladon et al., 2020; Belenioti et al., 2019). Diventa quindi utile evidenziare che questa comunicazione non riguarda solo la visita museale, ma tutta l'esperienza precedente e successiva, dove i social hanno un ruolo fondamentale nella scelta del museo da visitare ed i social diventano anche testimoni della visita, con pareri e commenti dei visitatori, messi a disposizione degli altri utenti e potenziali visitatori: un visitor journey, dove i social hanno quindi un ruolo fondamentale nella scoperta e nel coinvolgimento precedenti alla visita (Amitrano et al., 2021), ma anche nel creare una fedeltà dopo, soprattutto nelle generazioni più legate al digitale (Muskat et al., 2013). Si sono quindi sviluppati numerosi social media, che permettono all'utente di poter esprimere opinioni, singolarmente o partecipando a community (fig.16).

Figura 16. I social media.



Fonte: Freepik.

Secondo i dati di We Are Social⁴⁸, le prime cinque tipologie di account più seguiti sui social sono:

- conoscenti (famiglia e amici)
- attori, comici, intrattenimento
- meme e parodie
- tv shows o canali
- cantanti e band

Da questa classificazione si deduce che, in generale, l'utente medio dei social è alla ricerca di intrattenimento. Vedremo poi in che misura quest'affermazione cambia, nell'analisi specifica dei social più utilizzati in

⁴⁸ <https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/>

ambito museale. Buonaparte di questi social, prevedono inoltre la possibilità di coinvolgere altre persone, pagine o luoghi, attraverso un tag, una sorta di richiamo per quel soggetto. Questi tag permettono di informare, invitare al dialogo e, in generale, coinvolgere le altre pagine taggate, come altri musei, pubbliche amministrazioni, aziende, al fine di aumentare il livello di coinvolgimento di questi stakeholder e, tramite la loro ricondivisione dei contenuti dove sono taggati, aumentare in maniera esponenziale la visibilità dei contenuti, generando un passaparola digitale (eWOM) dove vengono scambiati consigli, suggerimenti (Pang, 2021) ma anche e soprattutto pareri negativi (Zanibellato et al., 2018)

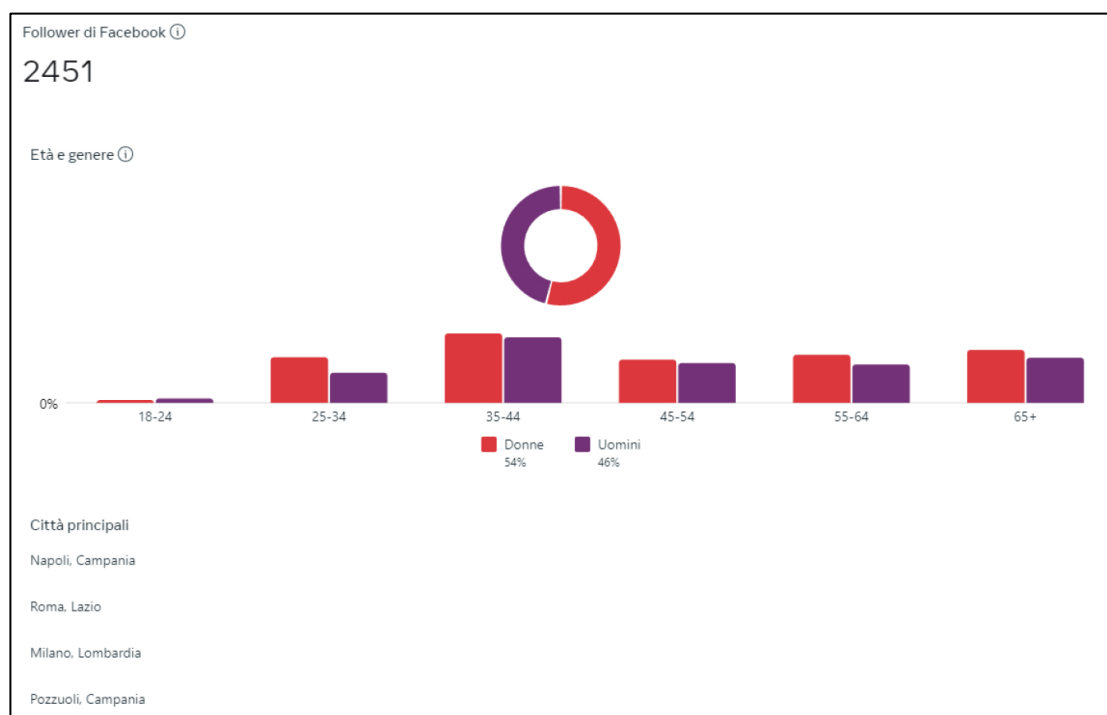
Facebook è stato il primo social media ad essere diffuso a livello globale. Oggi è il social più utilizzato nel mondo, da quasi 3 miliardi di persone, circa il 37% della popolazione globale⁴⁹. I contenuti su questo social possono essere testuali, fotografici o video. È il social più utilizzato in ambito museale⁵⁰ ed è quello più adatto a creare un senso di community diffuso: grazie alla possibilità di commentare i contenuti, gli utenti si trovano ad interagire tra loro, ed è possibile per il management ricevere dei feedback diretti dagli utenti sul post, grazie alla possibilità di ricevere sette tipologie di reazioni da parte degli utenti, per esprimere sentimenti come apprezzamenti, stupore, tristezza. Facebook è dotato di una serie di

⁴⁹ Id.

⁵⁰ https://www.tourobs.ch/media/280241/museums-use-of-social-media_results_03012018.pdf

statistiche insight, accessibili solo per i proprietari delle pagine. Uno strumento particolarmente utile per comprendere i pubblici che seguono la pagina e, come nel caso degli altri social che hanno questa funzione, effettuare un vero e proprio profiling dei propri pubblici. Viene infatti restituito un file (fig.17) con informazioni dettagliate sui follower: dati anagrafici, geografici, su lingua e genere. Informazioni simili si possono anche estrapolare in relazione ai singoli contenuti postati, con la possibilità di taggare altri soggetti ed incrementare il coinvolgimento sui contenuti. A livello museale, il suo utilizzo può essere estremamente utile per il management: promuove il museo ed i suoi eventi, ma al tempo stesso è uno strumento importante per attirare l'interesse degli utenti e, grazie ad una comunicazione biunivoca, ottenere feedback, fino a fidelizzare gli utenti (Lazzaretti et al., 2015).

Figura 17. Un esempio di insight di Facebook.



Fonte: Facebook.

YouTube è un social media incentrato prettamente sui video. Secondo il report 2023 di We Are Social, se Facebook è il social media più utilizzato in termine di utenti, YouTube è quello più utilizzato, in termini di ore. Le istituzioni museali possono utilizzare questo strumento iscrivendosi ed aprendo un proprio canale, per caricare i propri video che vengono indicizzati in base alla descrizione che viene data del video. I musei possono utilizzarlo quindi per caricare delle interviste, degli eventi, o dei focus sugli oggetti che custodiscono. C'è anche la possibilità di trasmettere un video in diretta online, pratica molto usata in ambito museale durante il Covid, come

effettuato dal Museo Egizio di Torino, con delle “passeggiate con il Direttore”, trasmessi su YouTube, che hanno raccolto record di consensi⁵¹. Gli utenti hanno la possibilità di lasciare un feedback positivo o negativo del video e, se abilitati, anche dei commenti. Anche in questo caso, sono disponibili degli *insights*, gli *analytics*, sugli utenti che guardano i video, la loro provenienza, sia fisica che online, la lingua che parlano e soprattutto quanto guardano del video: informazione importante per capire il gradimento del pubblico. A livello museale l’uso di YouTube presenta molti vantaggi: è un social relativamente facile da usare, gratuito ed ha un vasto pubblico pronto a condividere i contenuti (Charlesworth et al., 2023). Instagram è un social media interamente basato sulle fotografie, con la possibilità di caricare anche i *reels*, brevi video in formato verticale. I contenuti possono essere accompagnati da un testo, con la possibilità di taggare luoghi e soggetti, oltre a quella di utilizzare gli hashtag, nati di questo strumento. Gli hashtag sono delle etichette che gli utenti danno ai loro contenuti, con lo scopo di indicizzare meglio questi contenuti e quindi renderli più accessibili alle persone che seguono gli stessi hashtag, basati sui propri interessi. Nell’ambito museale diventa un potente veicolo di promozione del museo e delle sue attività, grazie quindi alla possibilità per i visitatori di condividere

⁵¹ <https://www.artribune.com/television/2020/03/video-le-passeggiate-del-direttore-museo-egizio-si-racconta-youtube/>

le loro foto delle opere dei musei e taggare l'ente o gli eventi, con ricadute difficili da quantificare (Amanatidis et al., 2020).

Twitter⁵² sempre secondo il report di We Are Social, è il social media che viene utilizzato di più per notizie ed informazioni. Lo strumento prevede la condivisione di contenuti testuali (anche immagini), con la possibilità di taggare altri utenti e ricevere risposte pubbliche. Il social ha avuto una crescita limitata negli anni⁵³, soprattutto rispetto agli altri social: questo lo ha reso men utilizzato dagli istituti museali. D'altro canto, Twitter si è dimostrato un social media estremamente valido nel creare engagement, grazie alle sue caratteristiche di comunicazione diretta tra gli utenti ed i musei (Kydroš & Vrana, 2021). Nel corso degli anni ci sono stati celebri esempi di campagne diventate virali, che hanno visto la partecipazione di più enti museali. Ad esempio nel 2019, una sfida lanciata dal museo della vita rurale inglese al British Museum su chi aveva la papera migliore, con un tono estremamente colloquiale⁵⁴, si trasformò in un fenomeno virale che coinvolse numerosi musei, che proponevano la foto delle papere che avevano disponibili nelle loro collezioni, in questa scherzosa competizione⁵⁵ che contò 12.000 like, migliaia di visualizzazioni e condivisioni.

⁵² Da luglio 2023, il social cambia nome da "Twitter" ad "X"

⁵³ <https://www.businessofapps.com/data/twitter-statistics/>

⁵⁴ "hey @britishmuseum give us your best duck"

⁵⁵ <https://www.cnet.com/culture/museums-post-their-best-duck-pictures-in-greatest-twitter-battle-ever/>

TikTok nel 2021 è stata l'applicazione più scaricata sui cellulari, ed è il social su cui gli utenti cercano più divertimento e intrattenimento⁵⁶. Questa tipologia di social si caratterizza inoltre per l'utilizzo di video di una durata estremamente limitata, a differenza di YouTube, differenziandosi da Instagram per un aspetto dinamico, poiché non utilizza foto ma video, e da Facebook e Twitter per l'utilizzo di testi molto limitato, aggiunti direttamente ai video (Pruulmann-Vengerfeldt, 2022). Ne consegue che il management museale, la creazione dei contenuti per questo social, risulta più complessa, in quanto necessita l'utilizzo di tempistiche ridotte, dovendo inoltre parlare ad un pubblico estremamente più giovane di quello degli altri social. Per i musei che utilizzano questa piattaforma, le strategie sono differenti, si passa da chi continua ad effettuare una comunicazione ancora abbastanza formale, seppure più dinamica rispetto ad altri social, a chi, all'opposto, lo utilizza per effettuare un tipo di comunicazione estremamente informale, anche avvalendosi di filtri grafici e musiche completamente fuori contesto, al fine di rincorrere mode e tendenze del momento.

Sono stati elencati la maggior parte dei social utilizzati dagli enti museali, ma in misura minore ce ne sono altri, grazie a musei che sperimentano non solo nuovi canali, ma soprattutto nuove forme comunicative per raggiungere nuovi pubblici. Ad esempio alcuni musei utilizzano la chat natia di

⁵⁶ <https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/>

Facebook, Messenger, per poter comunicare con chi è in cerca di informazioni.

LinkedIn è un social utilizzato soprattutto in ambito lavorativo promuovendo le proprie esperienze: alcuni musei lo usano per aggiornare in maniera formale il pubblico sulle proprie attività. Ma viene usato in alcuni casi anche per ricercare personale, mostrare i progetti che il museo porta avanti e portare avanti discussioni professionali come commenti ai post del museo, da un pubblico più esperto e meno omogeneo.

Spotify, una piattaforma musicale che permette di scambiare playlist tra gli utenti, ha visto negli ultimi anni il crescere di musei che propongono loro playlist ufficiali. Dal Museo Madre, al Museum of Modern Art (MOMA), al Museum of Fine Art di Boston, Spotify sembra essere utilizzato dai soggetti con un approccio estremamente moderno, quali soprattutto musei e gallerie contemporanee⁵⁷.

Anche il social Pinterest sta ospitando diversi enti museali, dando la possibilità di ospitare virtualmente le foto dei visitatori⁵⁸, ma anche forti anche della possibilità di promuovere il proprio merchandising su questo social ed aprire virtualmente le porte dei loro *giftshop*⁵⁹.

⁵⁷ <https://www.theartnewspaper.com/2020/12/04/how-spotify-playlists-became-the-new-exhibition-audio-guides>

⁵⁸ <https://www.dailyartmagazine.com/art-museums-on-pinterest/>

⁵⁹ <https://www.fastweb.it/fastweb-plus/digital-magazine/i-musei-su-pinterest/>

Alcuni musei utilizzano inoltre Vimeo, una piattaforma simile a YouTube, per condividere i propri video, ma visto le caratteristiche simili, preferiscono concentrarsi su YouTube (Badell, 2015). Soltanto alcuni paesi come l'Iran, utilizzano questo social come sostitutivo a YouTube, non disponibile in quei paesi (Faris & Rahimi, 2015).

Qualche museo, inizia anche ad utilizzare la piattaforma di streaming video, Twitch, come l'Art Gallery of Ontario⁶⁰, nata soprattutto per i videogiochi, è utilizzata quindi da un pubblico di giovani *gamers*. Lo sviluppo di questo social in ambito museale è però estremamente in fase embrionale, con pochi esempi, non incentivati anche dall'impegno organizzativo e di *know-how* tecnico, che necessita l'utilizzo di questo strumento.

4.3 La misurazione delle performance museali

Dal quadro emerso si evince una grande necessità da parte degli enti museali di essere competitivi in termine di comunicazione digitale, al fine di accrescere il loro audience. Nasce però l'esigenza di poter misurare in qualche modo l'azione dei musei sui social media, al fine di poter pianificare anche delle strategie. Tra i vari strumenti c'è l'utilizzo dei *Key Performance Indicators* (KPI). I KPI sono degli indicatori delle performance che nel

⁶⁰ <https://ago.ca/agoinsider/follow-ago-twitch>

management aiutano a comprendere l'andamento dell'azienda, il raggiungimento degli obiettivi, ed in generale ad avere dei feedback per comprendere se si stanno perseguendo strategie efficaci o meno, da un punto di vista qualitativo e quantitativo (Marshall et al., 2019). Per essere efficace un KPI per fornire informazioni utili al management, dovrebbe basarsi su un orizzonte temporale di medio e lungo termine, La scelta dei KPI da monitorare nel tempo, e per quanto tempo, viene definita in relazione agli obiettivi che il museo si prefigge. Possono essere KPI il numero di biglietti emessi il livello di soddisfazione dei clienti, il numero di donazioni, la percentuale dei visitatori stranieri o il numero di accessi al sito web ufficiale⁶¹ (Jacobsen, 2016).

Per poter rendere delle informazioni utili, un KPI dovrebbe avere una serie di caratteristiche:

- Essere chiaro e quantificabile (esempio: il numero di biglietti emessi);⁶²
- Essere scelto a priori dal museo (esempio: un KPI come la percentuale dei visitatori stranieri è difficilmente calcolabile a posteriori):⁶³

⁶¹ *Performance Indicator Guidance Museums & Galleries*, Department for Culture, Media and Sport of United Kingdom. Performance Indicator Guidance 2008.

⁶² <https://www.applicationperformancemanagement.org/performance-testing/key-performance-indicators/>

⁶³ <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators/>

- Essere applicabile alla realtà museale (esempio: un KPI che misura qualcosa su cui il museo non può influire, sarà poco utile).⁶⁴
- Essere fondamentale, *key*, nel raggiungimento di un obiettivo (esempio: per migliorare le finanze del museo, usare il profitto come KPI è indispensabile);⁶⁵

I musei adottano diversi KPI in base delle informazioni che possono essere utili a raggiungere gli obiettivi prefissati. Tali indicatori sono misurabili tramite una serie di strumenti che misurano i dati dei social media, come gli *analytics* o gli *insights*. Analizzando questi dati inoltre, come illustrato nel capitolo precedente, è possibile anche effettuare un processo di profiling sulla propria utenza, al fine di capire su dove vertono le preferenze e quali sono gli aspetti più lacunosi della comunicazione ed in generale della gestione museale. In questo modo sarà possibile preparare strategie ed azioni che possano modificare l'offerta per alzare il livello di soddisfazione, ma anche aumentare l'audience museale.

Nell'ambito della comunicazione tramite i social, i KPI più utili e semplici da calcolare, sono il numero dei follower ed i like ai contenuti. Questi dati, tramite gli strumenti prima citati, possono essere facilmente suddivisi in

⁶⁴ Id.

⁶⁵ Jacobsen J.W., *Measuring Museum Impact and Performance: Theory and Practice*, Rowman & Littlefield Publishers, 2016

statistiche su base mensile, analizzando in alcuni casi altri aspetti, come il sesso, la fascia di età, la provenienza geografica e la lingua. Due KPI basati su questi ultimi fattori, elaborati insieme possono fornirci informazioni utili per capire ad esempio, quanti cittadini, pur provenendo dalla città del museo, non parlano la lingua della nazione dove ha sede il museo. In questo modo il management museale può, ad esempio avere contezza di quali sono le minoranze linguistiche locali e sviluppare politiche di audience engagement mirate a quel target.

4.4 Il caso MAXXI

Il MAXXI – Museo nazionale delle arti del XXI secolo, è un museo romano fondato nel 2010, su progetto dell'archistar Zaha Hadid. Il museo è gestito dalla Fondazione MAXXI, costituita nel 2009 dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali, un ente di diritto privato in controllo pubblico⁶⁶. L'attività museale è suddivisa in quattro dipartimenti: MAXXI Architettura, MAXXI Arte, il dipartimento Ricerca, Educazione, Formazione e il dipartimento Sviluppo. Le strategie comunicative del MAXXI si basano su di un massiccio utilizzo dei social media. Già dalla homepage del sito, si evince un linguaggio estremamente visivo e dinamico, che rende l'idea di un museo estremamente attivo, anche nel comunicare le sue molteplici attività ai propri

⁶⁶ <https://www.maxxi.art/fondazione-trasparente/>

utenti. I dati utilizzati nell'analisi di questo caso, sono di tipo secondario, e sono stati accostati agli stessi dati di altri musei, presi in maniera diretta sulle pagine social di questi musei. Nel primo caso, quindi, è stata fatta un'analisi di come il museo usa i proprio social media. Nel secondo caso una comparazione con altri musei italiani e stranieri, scelti con un criterio preciso.

○ *Il MAXXI ed i social media*

Secondo molte classifiche⁶⁷ ⁶⁸, il MAXXI è tra i primi musei italiani per utilizzo dei social media, il primo tra quelli che si occupano di contemporaneo. Il museo utilizza sei tra i principali social media: Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn, e Messenger. I profili del MAXXI su Facebook ed Instagram, rispettivamente seguiti da 270.000 e 160.000 follower, utilizzano un tipo di comunicazione simile, molto basata sui contenuti visivi, con poco testo. Di solito è una fotografia o più fotografie che pubblicizzano un artista e le sue opere, o un evento che lo vede coinvolto o che vede l'utilizzo delle sue opere, come le mostre. Oltre ai tag ad istituzioni partner ed artisti, viene fatto un largo uso degli hashtag, elemento

⁶⁷ <https://www.touringclub.it/viaggiare/musei-italiani-la-top-20-su-instagram/immagine/10/3deg-museo-nazionale-delle-arti-del-xxi-secolo-maxxi-roma-149-825-hashtag>

⁶⁸ <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/il-52-dei-musei-italiani-e-social-ma-i-servizi-digitali-per-la-fruizione-delle-opere-sono-limitati>

che caratterizza la comunicazione social del MAXXI⁶⁹. Gli hashtag solitamente riguardano gli artisti ma ci sono anche alcuni filoni propri del museo. Ad esempio viene fatto un abbondante uso dell'hashtag #alMAXXI per indicare qualcosa che succederà nella sede. Altri hashtag come #proiezione, #inarchivio, #talk, #proiezione, #reportage, #conversazionidaautore, indicano la tipologia di evento che il contenuto pubblicizza. I post che pubblicizzano prossime mostre o eventi, sono sempre accompagnati da un link verso il sito del museo, con la possibilità di acquistare il biglietto online. Appare quindi chiaro che questi due strumenti vengono utilizzati in una maniera ottimale, soprattutto per dare informazioni al pubblico sui prossimi eventi, generando commenti e, grazie anche all'utilizzo dei tag e degli hashtag, in alcuni casi un alto numero di condivisioni.

Il profilo YouTube del MAXXI, con 16.300 iscritti, si caratterizza per una grande quantità di contenuti: il museo utilizza questo canale per diffondere soprattutto i video degli eventi passati. Questa strategia sembrerebbe tradursi nella volontà di utilizzare questo canale social come una sorta di televisione del MAXXI, dove archiviare dei contenuti che restino nel tempo a disposizione degli utenti, soprattutto di un pubblico di specialisti, anche data anche la durata dei video molto elevate, che difficilmente si coniuga con la

⁶⁹ <https://tg24.sky.it/spettacolo/2020/01/23/classifica-musei-instagram#00>

tipologia media di prodotti audiovisivi presenti sui social⁷⁰. Con circa 203.000 follower, la comunicazione Twitter del MAXXI si caratterizza come molto simile a quella di Facebook e Instagram: anche in questo caso c'è un abbondante uso degli hashtag. Come per i casi precedenti, i contenuti proposti mirano a dare informazioni, con quasi tutti i contenuti che sono accompagnati da link verso la pagina web del museo, dove è possibile avere dettagli su di un determinato evento e la possibilità di acquistare il relativo biglietto. Anche nella sezione di informazioni della pagina, è presente il link che porta alla pagina relativa agli eventi.

La comunicazione su LinkedIn invece è meno costante rispetto agli altri social, complice anche la natura del social, che si rivolge ai professionisti. I contenuti non sono postati quotidianamente, ma con scadenze quasi settimanali, mirando a pubblicizzare le mostre e gli eventi disponibili al museo, utilizzando sempre una logica del tag e dell'hashtag per generare più visualizzazioni e condivisioni. Anche in questo caso però, i contenuti sono in grado di generare traffico ed interesse per i circa i 31.000 follower del profilo: un dato non da poco anche in virtù della mancanza dei grandi player museali su questo social.

⁷⁰ https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report?utm_source=Global_Digital_Reports&utm_medium=PDF&utm_campaign=Digital_2023&utm_content=Digital_2023_Local_Country_Promo

Il museo utilizza anche Messenger per comunicare con il pubblico e non vengono utilizzati nessuna tipologia di BOT o risposte automatiche, a riprova del fatto che probabilmente è un mezzo poco utilizzato dal pubblico per comunicare con il museo.

○ *Nuove prospettive*

Nel febbraio del 2022 la governance del MAXXI annunciava il progetto GRANDE MAXXI, una serie di interventi sul museo in vari settori, come il “MAXXI Accessibile e Intelligente”, “un museo per tutti”, ossia, abbattimento delle barriere fisiche e sensoriali e upgrade digitale, creazione di nuovi depositi tecnologici aperti al pubblico e trasformazione di quelli esistenti”⁷¹. Anche il progetto MAXXI Technology, sempre annunciato lo stesso anno, avrebbe visto l’upgrade del museo con un ecosistema digitale formato da dati, sistemi interattivi, ambienti immersivi, device indossabili, spingendo sull’utilizzo delle nuove tecnologie da parte degli artisti (NFT, metaverso, blockchain, AI, gaming, AR, VR ecc.) sia *onsite* sia online⁷². Questo salto verso il digitale è ancora in fase di sviluppo, ma è facile immaginare che coinvolga anche i social in futuro, sia per la promozione di

⁷¹ <https://www.wearch.eu/il-maxxi-di-roma-cresce-e-diventa-ancora-piu-grande/>

⁷² <https://living.corriere.it/arte/musei-social-digital/>

queste opportunità per il visitatore, sia per implementare le comunità digitali formatesi intorno ai social.

In questo senso un altro progetto sospeso è stato il canale Spotify del museo. Attualmente ancora disponibile, il canale prevede una serie di playlist estive, con musiche, ma anche dei contenuti dedicati all'architettura ed al paesaggio⁷³. La scarsità dei contenuti disponibili lascia pensare ad un forte sforzo nella produzione di questi contenuti, tale da non rendere sostenibile questo impegno, forse anche per la necessità di un personale fortemente specializzato, nonostante il momento storico premi una comunicazione specializzata tramite podcast.

Al momento il MAXXI non ha ancora deciso di puntare su TikTok, come invece hanno fatto alcuni grandi musei mondiali, social che richiede però uno staff preparato ed una tipologia di contenuti specifici e non riproponibili dagli altri social e che quindi implica uno sforzo organizzativo non indifferente (Carignani et al., 2023b).

○ *Implicazioni*

La comunicazione del MAXXI è prevalentemente concentrata sui social come Facebook, Instagram e soprattutto YouTube, ed è fortemente,

⁷³ <https://open.spotify.com/user/museomaxxi>

caratterizzata dall'uso degli hashtag, in maniera massiccia, portando il museo ad essere all'avanguardia in Italia in tema di comunicazione social. La continua produzione di contenuti, gli hashtag ed i tag, hanno avuto la funzione di generare un discreto traffico sui social, portando così gli appassionati dell'arte contemporanea in Italia, e soprattutto a Roma, dove il museo si trova, a seguire costantemente le pagine, al fine di restare aggiornati sulle tante mostre ed eventi che il museo propone. In alcuni casi si è anche registrata l'avvio di scambi di pareri tra gli utenti, cosa che in qualche modo ha dato l'avvio ad una sorta di comunità digitale di appassionati. A tal proposito è utile notare come la particolare natura di questo ente, a metà strada tra un museo privato ed uno pubblico, lo ha portato ad avere un alto livello di autonomia, che si è probabilmente manifestato anche nella gestione delle risorse umane. Per un museo medio italiano difficilmente sarebbe stato possibile avere uno staff in grado di generare contenuti di questo livello, alla base della creazione di queste comunità digitali. È quindi interessante notare come queste strategie volte a coinvolgere gli utenti online, siano state premiate dal pubblico, anche rispetto al panorama nazionale. Se prendiamo in considerazione i follower come KPI, e paragoniamo questo dato a quello degli altri migliori dieci musei italiani secondo il sito Museum World Ranking⁷⁴, sembra evidente la qualità del MAXXI nell'uso dei social:

⁷⁴ Il sito utilizza un complesso sistema di metriche che tiene conto di una serie di fattori, tra cui l'aspetto digitale con l'uso del sito, dei social e degli user delle applicazioni disponibili. <https://museumworldranking.net/methodology,1>

indipendentemente da quale social analizzato, rispetto a questi dieci musei, il MAXXI si trova sempre ad essere nei primi tre, in base al social ed al KPI “follower”: è secondo per Facebook, terzo per Instagram (dietro colossi quali Uffizi e Pompei), secondo per YouTube, secondo per Twitter, primo su LinkedIn (tab. 6).

Tabella 6. I follower dei social dei migliori musei italiani.

Musei	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	LinkedIn
Fondazione Musei Civici di Venezia	21.000	29.000	2.560	6.800	22.000
Gallerie degli Uffizi	154.000	766.000	6.100	78.000	N/A
La Venaria Reale	348.000	60.100	1.600	24.000	N/A
MAXXI	270.000	160.000	13.600	203.000	31.000
Musei Capitolini	261.000	86.700	410	282.000	N/A
Museo Archeologico Nazionale di Napoli	90.000	103.000	1.510	15.600	N/A
Museo Egizio	258.000	106.000	20.900	42.000	24.000
Palazzo Reale di Milano	57.000	50.000	N/A	N/A	N/A
Parco archeologico del Colosseo	57.000	51.100	4.120	25.000	N/A
Parco Archeologico di Pompei	234.000	354.000	9.710	90.000	N/A
Reggia di Caserta	234.000	87.600	1.440	16.300	325

Fonte: elaborazione propria sui dati pubblici (Ottobre 2023).

Ancora di più si può notare sul canale YouTube, dove il MAXXI si qualifica come una vera e propria eccellenza. Infatti la grande mole dei contenuti

video denota un efficiente dispiego di risorse umane specializzate, tecnici in grado di realizzare filmati professionali, effettuare grafiche e post produzioni. Un sistema di produzione video ben definito, in grado di generare oltre 1.300 video su YouTube: una cifra impressionante se si pensa che tra i cinque migliori musei del mondo si avvicinano in pochi a questi numeri di contenuti video. Se infatti paragoniamo il MAXXI ai migliori dieci musei al mondo, utilizzando come KPI il numero dei contenuti su YouTube, possiamo notare come la produzione audiovisiva del museo sia importante (tab.7).

Tabella 7. Il numero dei video su YouTube.

Musei	Contenuti
British Museum	520
Città Proibita	N/A
Louvre	977
MAXXI	1.300
Metropolitan Museum of Art	1.900
Musei Vaticani	157
National Gallery of London	616
National Museum of China	N/A
Natural History Museum of London	873
State Hermitage Museum	1.200
Tate Modern	1.000

Fonte: elaborazione propria su dati YouTube (Ottobre 2023).

Solo il Metropolitan Museum of Art supera il MAXXI, con 1.900 video seguito dall'Hermitage con 1.200, segno di una strategia produttiva

sull'audiovisivo di livello mondiale, in grado di contribuire all'engagement del museo, con visualizzazioni (ad esempio 18.000 visualizzazioni il video "L'Italia di Zaha Hadid"), condivisioni e commenti.

CAPITOLO 5 – IL DIGITAL MODEL NEI MUSEI

5.1 Gli aspetti concettuali

Per business model si intende “un piano per il successo del funzionamento di un’impresa, identificando le fonti di reddito, la base di clienti prevista, i prodotti e i dettagli del finanziamento”⁷⁵. Nella prima decade degli anni duemila, gli studi sulle imprese hanno evidenziato come caratteristica principale del business model quella di definire le modalità con cui l’impresa fornisce ai clienti il proprio valore, li persuade a pagare per questo valore e trasforma questi pagamenti in profitto per sé stessa (Tecee, 2010). Altri studi del periodo si sono focalizzati sui cambiamenti dell’impresa evidenziando come perseguire nuove idee e tecnologie non fosse una condizione sufficiente per avere un’impresa di successo, ma sottolineavano la necessità di effettuare cambiamenti dei propri modelli di business, attraverso la sperimentazione e l’apertura verso questi nuovi modelli (Chesbrough, 2010), relazionati quindi sempre all’espressione di una creazione di valore per il consumatore finale (Zott & Amit, 2010). I moderni modelli di business che quindi si basano sull’uso di nuove tecnologie, in particolare del digitale e dei cosiddetti “Big Data”, hanno dovuto prevedere grandi cambiamenti (Loebbecke & Picot, 2015). Si è quindi parlato prima della necessità di

⁷⁵ Definizione dell’Oxford Languages

parlare dell'utilizzo di una logica multi-channel per arrivare al cliente, questi continui cambiamenti, sempre più veloci, implicano che l'impresa utilizzi un approccio omni-channel, sfruttando sempre di più le prospettive del digitale (Verhoef et al., 2015).

Nell'ambito museale, abbiamo visto come la stessa concezione di museo sia mutata negli anni e come il raggiungimento di nuovi obiettivi implichi l'utilizzo di strumenti ed approcci diversi. Di conseguenza è necessario un cambiamento nei modelli di business utilizzati dai musei, che tengano conto in primis di nuove modalità di diffusione del patrimonio, dove il radicamento territoriale sia importante, quanto il raggiungimento di pubblici distanti (Dal Pozzolo, 2020). Anche l'aspetto finanziario assume una sua centralità, coniugandosi ai moderni criteri di sostenibilità economica, soprattutto grazie a partnership e sponsorizzazioni (Cerde-Suarez, 2021). Il business model dei musei ha subito cambiamenti così radicali, da permettere, in rarissimi casi, anche di vendere alcune delle opere che lo compongono, per supportare le loro dotazioni, agevolare le membership o aumentare in generale i ricavi (Levine, 2013). Greffe, Krebs, & Pflieger (2017) sostengono che nell'ambito museale esistono prevalentemente tre tipologie di orientamenti di business model:

- Il “Branding Museum”, orientato alla ricerca di nuove entrate economiche grazie al merchandising, alle pubblicazioni, ai materiali

multimediali ed in generale allo sfruttamento dei diritti intellettuali del museo

- L’“Event-driven museum”, orientate all’organizzazione di eventi, come mostre e conferenze, al fine di fidelizzare sempre di più il proprio pubblico e garantirsi una sostenibilità economica
- L’“Empowering local community museum”, orientato ai musei non particolarmente attrattivi che mirano ad accrescere il lavoro di volontariato e rafforzare le comunità locali, con eventi, anche artistici, oltre che offrire i propri spazi per incontri e dibattiti di natura puramente locale.

Lo sviluppo digitale dei musei influenzerebbe i modelli di business grazie ad introiti generati attraverso il digitale e che aiutano a portare avanti la missione sociale del museo, generando quindi un legame diretto: un valore sociale che viene quindi proprio amplificato dal digitale, grazie anche alla realtà virtuale (Alshawaaf & Lee, 2021). Vengono quindi a delinearsi tre aspetti fondamentali nell’impatto del digitale sui modelli di business (fig.18): da una parte, come detto, i rapporti di business vengono modificati ed il sistema di informazione dei musei non ricade più soltanto sullo staff, ma include gli utenti online, dall’altra c’è una nuova offerta con prodotti come la realtà virtuale, infine quella di una globalizzazione digitale, dove l’offerta culturale deve confrontarsi non più a livello locale con gli altri musei di prossimità, ma con una platea infinita di altri soggetti che con il

digitale devono diventare altamente competitivi tra loro (Hookk & Kharitonova, 2017).

Figura 18. I cambiamenti dei business model con la tecnologia.



Fonte: Hookk & Kharitonova, 2017.

La transizione dei business model verso il digitale, come molte transizioni digitali, è stata fortemente influenzata con il Covid-19, subendo una forte accelerata e modificando i rapporti con gli stakeholder, soprattutto con i visitatori, ed alterando la creazione di valore proposti dal museo (Seymour et al., 2023).

5.2 L'impatto sugli stakeholder

Per i musei gli stakeholder esterni assumono una maggior importanza rispetto alle imprese normali, perché sono proprio questa categoria di

stakeholder in qualche modo a valutare il valore culturale ed economico che i musei riescono a perseguire (Decker-Lange, 2018). Contemporaneamente il loro atteggiamento, positivo o negativo, è strettamente vincolato a come il business model esprime la creazione di valore condiviso (Hollebeek et al., 2022). Fattori economici, culturali e politici, influenzano i rapporti con gli stakeholder, con ricadute sugli stessi business model dei musei, in particolare sulla stessa struttura dei musei e sulla governance delle attività (Decker-Lange, et al., 2019). In generale, negli ultimi anni, le partnership tra pubblico e privato, hanno trovato nuove forme di collaborazione, con rapporti che riguardano anche le infrastrutture, la costruzione di nuovi edifici ed i cambiamenti urbanistici: in questo scenario le istituzioni culturali sono state investite da questi cambiamenti, soprattutto in questi rapporti istituzionali, con forti ricadute quindi sulle loro governance (Jelinčić et al., 2017). Anche a livello internazionale, istituzioni come l'UNESCO hanno modificato i rapporti con musei e siti archeologici, imponendo a questi cambiamenti nella rendicontazione, nella gestione e nella pianificazione delle proprie attività (Zan & Lusiani, 2011). Ma anche la collaborazione tra istituti museali, grazie a tendenze di internazionalizzazione dovute ai processi digitali, ha radicalmente modificato l'attività museale rispetto al passato, in particolare agevolando la possibilità di fare mostre e prestare opere, grazie alla coproduzione ed alle organizzazioni condivise, andando ad incidere sui costi stessi delle mostre (Amsellem, 2013). Il cambiamento più forte però tra gli

stakeholder che il digitale ha portato però, è però quello con i visitatori, imponendo la necessità di ridefinire l'offerta culturale e come vengono attirati i visitatori, attraverso le tecnologie digitali appunto (Schiuma & Larro, 2017). Viene quindi a delinearsi un nuovo scenario rispetto al passato, dove l'offerta museale al visitatore implica non solo l'utilizzo di nuovi canali distributivi ma anche la produzione ed il management di contenuti multimediali, oltre che delle politiche di posizionamento in una comunità di riferimento (Minghetti et al., 2001).

5.3 L'impatto sulla value proposition

Se la creazione di valore viene modificata non più dal personale e dalla governance museale, ma da fattori esterni tramite il digitale, quali gli utenti, è naturale che la value proposition di un museo venga conseguentemente a modificarsi rispetto ai classici business model (Solima et al., 2016). Questi cambiamenti sono stati spesso evidenziati ed accelerati, dalla pandemia, che in alcuni casi ha visto i musei offrire nuovi contenuti digitali gratis, coinvolgendo anche gli artisti da casa, anche in collaborazione con stakeholder esterni, come le piattaforme televisive: contenuti per un largo audience che mirano ad integrarsi con le proprie opere e ad avviare un dialogo con i visitatori oltre la visita con questa nuova offerta digitale (Palmi & Madaro, 2020). Anche uno dei moderni pilastri dell'attività museale, quale

la ricerca di una sostenibilità, economica, ambientale, culturale e sociale (Pop & Borza, 2016), difficilmente riscontrabile unicamente all'interno del museo stesso, ha portato i musei a modificare il loro business model, proprio attraverso l'utilizzo dello strumento digitale, non alla ricerca soltanto di un valore nuovo da proporre, ma ad una condivisione di questa ricerca con una rete di interlocutori (Russo Spena et al., 2022), come si è visto, coinvolgendo diversi musei e puntando alla scalabilità delle mostre, con eventi sempre più grandi e unici, piuttosto che puntando su tante piccole mostre (Coblence et al., 2014). Viene quindi evidenziato attraverso i business model non si provi più solo a mostrare un potenziale valore per l'utente ma a coinvolgerli grazie al digitale, illustrando loro questo valore e soprattutto coinvolgendo gli utenti nel processo di creazione stesso (Zott et al., 2011). Per fare questo però, i musei devono sapere coinvolgere i visitatori, comprendendo le motivazioni dietro le loro visite (con l'engagement), e quindi motivarli, coinvolgerli ed istruirli (Prebensen, 2017). Questo processo però, non coincide con la visita, ma viene attivato anche prima della stessa visita museale e può perdurare anche dopo, attivando in questi momenti processi di co-creazione di valore, attraverso attività sia online che offline, come anche di *gamification* (Sirgy et al., 2014): con questo termine intendiamo una serie di attività ludiche, sempre più digitali che hanno il compito di migliorare le motivazioni e l'esperienza culturale e turistica dell'utente nei confronti del museo (Pîrnar et al., 2023). Vista una delle caratteristiche museali, di custodire patrimoni

culturali unici, alcuni studi hanno evidenziato gli sforzi di queste istituzioni museali di creare da queste opere degli output di grande valore simbolico, attraverso mostre innovative e strumenti digitale (Coblence & Sabatier, 2014). Proprio queste recenti tecnologie digitali che obbligano il management museale a ripensare alla propria offerta ed in particolare alla value proposition dei visitatori (Trunfio et al., 2022a). Ma, alla luce di queste osservazioni, va notato come i business model si modifichino con l'apporto del digitale, includendo anche stakeholder quali partner tecnologici. In pochissimi casi al mondo infatti, i musei hanno le risorse ed il *know-how* per sviluppare un'offerta tecnologica in maniera indipendente (Boldyreva, 2018; Marini & Agostino, 2022). Nella maggior parte dei casi, viene fatto ricorso a partner esterni, elemento che viene anche spinto a livello istituzionale, con bandi nel settore culturale che incoraggiano la formazione di reti di soggetti tra cui partner tecnologici. Si viene quindi ad evidenziare che sui business model passati includevano nei soggetti da coinvolgere principalmente le istituzioni ed al massimo altri enti culturali, oggi entrano a far parte anche soggetti tecnologici come sviluppatori di app, software, ma non solo (Knudsen, 2016). Il museo deve includere in questi nuovi business model anche soggetti legati al digitale quali social media manager, influencer, in generale sponsor e finanziatori e soprattutto gli utenti, quali, sì, destinatario dell'offerta, ma al tempo stesso partner del museo nella sua stessa creazione di contenuti.

5.4 I nuovi approcci phygital e metaverso

Le innovazioni tecnologiche implicano un cambiamento di paradigma nella progettazione dei processi di creazione di valore che le organizzazioni trasmettono ai propri stakeholder. Nel settore culturale, le organizzazioni culturali prestano sempre più attenzione alle sfide e alle pressioni derivanti dall'ambiente in cui sono inserite, in coerenza con la complessità dello scenario contemporaneo. In questa direzione, l'utilizzo delle più moderne tecnologie innovative in ambito museale, garantiscono innovazione e autenticità nel dare forma al valore per i propri stakeholder (Jiang et al., 2023), implicando la necessità di strumenti e capacità adeguati (Sfodera et al., 2020). Allo stesso modo, anche la componente tecnologica innovativa ha un notevole impatto sull'esperienza dell'utente, non solo durante, ma anche prima e dopo l'esperienza di visita. Nell'ambito museale, le nuove tecnologie come la realtà virtuale e la realtà aumentata, sono state oggetto di analisi da parte degli studiosi in passato, che però vedevano queste tecnologie come qualcosa di potenzialmente negativo, perché potevano essere sostitutive alla visita fisica (Guttentag, 2010), piuttosto che, come la visione moderna propone, essere complementari alla visita, rendendo la visita più attraente agli occhi del visitatore (Evrard & Krebs, 2018) ed eliminando barriere spazio- temporali, arrivando ad un pubblico più vasto (Bec et al., 2019), anche di studiosi dislocati intorno al mondo. Ai visitatori viene quindi proposta una vera e propria esperienza, dinamica rapida ed interattiva

(Kaminski et al., 2013). Lo sviluppo di queste tecnologie però, oltre a richiedere budget non sempre disponibili per un'istituzione museale, presuppone personale altamente specializzato, sfruttando un *digital storytelling* per catturare l'attenzione dell'utente (Trunfio et al., 2022b). Oltretutto nello sviluppo di questi strumenti, occorre tenere ben presente il pubblico di riferimento, anche da un punto di vista puramente culturale oltre che comportamentale, elementi che possono influenzare l'esperienza digitale (Jung et al., 2018). Con approcci simili, si vengono ad attivare processi di informazione, preservazione e valorizzazione dei beni culturali, che spesso si traducono in processi di creazione in grado di fornire opportunità per gli stakeholder, ed in particolare per i visitatori, di interagire in modo proattivo con i musei (Serravalle et al., 2019). Si evidenzia quindi il ruolo di queste tecnologie nella creazione di esperienze culturali innovative, nonché nel livello di competitività delle organizzazioni museali che scelgono di farne ricorso (Greco, 2022). Tra le prospettive future che seguono questi approcci, ci sono le tecnologie legate all'approccio cosiddetto *Phygital* ed il *Metaverso* con le sue prossime applicazioni.

- *Il Phygital*

La letteratura ha quindi evidenziato come l'approccio fisico e quello digitale non siano in contrapposizione tra loro, ma in grado di creare, grazie alle

tecnologie, ambienti interattivi per la creazione di valore, tra le imprese in generale ed i consumatori a cui si rivolgono, in cui si registra un coinvolgimento nelle reti di contesti fisici e digitali (Mele & Russo Spena, 2021). In questo scenario, il coinvolgimento dell'utente in approcci fisici e digitali, genera degli approcci ibridi che definiamo Phygital e che generano un'esperienza fruitiva caratterizzata dalla sua unicità, rarità e memorabilità (Batat, 2022). L'esperienza Phygital è quindi caratterizzata da valori quali l'immediatezza, l'immersione e l'interazione (Taheri et al., 2019), dove la realtà virtuale e la realtà aumentata risultano essere strumenti ideali per sfruttare questa tipologia di approccio (Neuburger et al., 2018). Nel settore culturale, ed in particolare museale, la progettazione di esperienze di visita basate sul dialogo tra ambiente fisico e virtuale coinvolge un numero crescente di attori e stakeholder (Sahasranamam & Soundararajan, 2021), attirando segmenti di pubblico anche solitamente poco interessati ai musei, grazie quindi ad uno storytelling inedito, che mischi gli elementi digitali e fisici attraverso un'esperienza del tutto nuova (Turco, 2019). Il Phygital riesce ad attirare un grande pubblico grazie ad un forte coinvolgimento degli utenti (Iodice et al., 2023), proprio per via di come è strutturato, risultando quindi particolarmente efficace nel valorizzare dell'esperienza turistica (Ballina et al., 2019). Una spinta nello sviluppo di questo approccio, è stato dato certamente dal Covid-19 che, come già detto, ha accelerato processi digitali nei musei: alla fine della pandemia l'approccio digitale ha potuto

trovare una coniugazione con le tecnologie fisiche, in un approccio Phygital che ha riguardato quindi non più il pubblico pandemico, ma la normale utenza museale (Debono, 2021; Tranta & Kyprianos, 2022).

○ *Il Metaverso*

Il termine “Metaverso”, viene usato per la prima volta nel 1992⁷⁶, riguardo un ambiente virtuale immersivo in cui elementi fisici e digitali si incontrano, con la realtà virtuale, realtà aumentata e realtà mista (Lee et al., 2021). L’attenzione della piattaforma Facebook nel Metaverso (tra l’altro con il cambio di nome in Meta), ha riportato questa tematica di attualità, in maniera globale (Allam et al., 2022).

È soprattutto nelle industrie culturali e creative, come l’editoria, le arti visive e dello spettacolo, le attività multimediali, il design, l’architettura, le pubblicità (Piergiovanni, 2022), che si registra un aumento del numero di progetti legati allo sviluppo di infrastrutture e piattaforme in grado di supportare l’ambiente immersivo, al fine di aumentare il livello di coinvolgimento dei clienti e di raggiungere, grazie all’assenza di limiti geografici, di mercati altrimenti inaccessibili (Bushell, 2022). Come per le altre tecnologie nei musei, anche quelle legate al Metaverso hanno registrato

⁷⁶ Nel romanzo *Snow Crash* di Neal Stephenson

una forte accelerata con la pandemia, restando oggi come tecnologie e prassi acquisite nel management museale (Sánchez-Amboage et al., 2023). Ma se le applicazioni del Metaverso, soprattutto in campo museale, sono ancora in fase embrionale, soprattutto per le grandi risorse che richiedono lo sviluppo di progetti in questo campo (Carignani et al., 2023a), gli studi concordano sul fatto che trasformerà l'esperienza museale, senza sostituire quella fisica, trasformandola in immediata e diretta e rendendo gli utenti, soprattutto i giovani, sempre più indipendenti ed esigenti (Gursoy et al., 2022), favorendo i processi di engagement e di inclusione delle minoranze e dei pubblici più fragili (Hutson & Hutson, 2023). In generale, il metaverso agevolerà sempre di più quindi la creazione di legami solidi e duraturi tra tutti gli stakeholder museali (Belenioti & Vassiliadis, 2017). Il Metaverso sarà in grado di generare importanti processi di co-creazione proprio in virtù delle sue caratteristiche di innovazione: la co-creazione di valore sarà definita da stakeholder e da clienti, chiamati ad innovare insieme alle imprese (Mele et al., 2010), grazie anche all'utilizzo di tecnologie come la blockchain, le criptovalute e gli NFT (Buhalis et al., 2022). Un NFT⁷⁷ è un codice crittografico⁷⁸, progettato per rappresentare in modo univoco una proprietà. La caratteristica dell'infungibilità rende questo tipo di token non riproducibile o scambiabile, dipendendo quindi da caratteristiche individuali

⁷⁷ Non-fungible Token

⁷⁸ <https://www.forbes.com/advisor/in/investing/cryptocurrency/what-is-an-nft-how-do-nfts-work/>

come origine, dimensione e numero di cloni prodotti. Il Metaverso può includere tutte le applicazioni NFT disponibili, il che significa che il suo ecosistema potrebbe includere anche mercati per lo scambio di proprietà virtuali, e di beni artisti o culturali (Vidal-Tomás, 2022). Questa combinazione di nuove tecnologie, criptovalute, gli NFT e il Metaverso costituisce il passaggio verso il cosiddetto web3, dopo il passaggio con internet prima ed i social media dopo (Hirsch, 2022). Non bisogna però pensare che queste tecnologie saranno fruibili solo a distanza, online: i musei offriranno sempre di più questi servizi on-site nei musei, grazie all'utilizzo di device che permetteranno di integrare la visita con queste tecnologie (Choi & Kim, 2017).

5.5 Il caso Rijksmuseum

Il Rijksmuseum, formalmente Rijksmuseum Amsterdam (Museo Statale di Amsterdam), è stato fondato all'Aia nel 1800 quale galleria nazionale d'arte. Nel 1808 viene trasferito ad Amsterdam, dove nel corso degli anni cresce la propria collezione grazie a donazioni di privati ed acquisizioni. Attualmente dispone della più grande collezione di dipinti fiamminghi, ed in particolare olandese del periodo che corre tra la fine del 1500 e l'inizio del 1700, con più di 8.000 opere di artisti tra cui Van Gogh, Rembrandt e Vermeer, oltre

ad una vasta e varia collezione di arte asiatica⁷⁹. Nel 2003 il museo subisce importanti lavori di restauro e ammodernamento, da parte degli architetti spagnoli Antonio Cruz e Antonio Ortiz⁸⁰. Il museo ospita inoltre il Rijksmuseum Research Library⁸¹, la più grande libreria pubblica di storia dell'arte in Olanda. Il Rijksmuseum è stato inoltre all'avanguardia nel settore dei servizi aggiuntivi, con l'apertura nel 2014 di un ristorante al proprio interno, il RIJKS, premiato sulla guida Michelin con una stella⁸². L'analisi di questo caso è stata fatta attraverso l'osservazione diretta della relativa piattaforma digitale, ma anche utilizzando come fonti report ed articoli, alcuni prodotti dallo stesso museo.

○ *Le tecnologie digitali*

Il Rijksmuseum ha sviluppato nel corso di decenni, precise politiche legate al digitale. Non sorprende quindi che con il manifestarsi del Covid-19, la governance museale fosse già preparata a mantenere rapporti con i propri stakeholder, in particolare il pubblico, oltre che su di un piano fisico del rapporto, in un'ottica che ha investito anche altri processi oltre le visite, come la sicurezza ed il management delle collezioni, riguardando quindi non solo

⁷⁹ <https://www.rijksmuseum.nl/en/about-us/what-we-do/history>

⁸⁰ <https://www.cruzyortiz.com/portfolio/the-rijksmuseum-en/>

⁸¹ <https://www.rijksmuseum.nl/en/visitor-information/inside-the-rijksmuseum/cuypers-library>

⁸² <https://guide.michelin.com/it/it/noord-holland/amsterdam/ristorante/rijks%C2%AE>

il pubblico del museo, ma anche i ricercatori che hanno potuto usufruire della biblioteca online del museo per continuare la loro attività di ricerca (Scheltjens, 2020). Già nel 2012, il museo aveva avviato una serie di politiche digitali, mettendo a disposizione del pubblico circa 125.000 opere digitalizzate in altissima risoluzione, pronte per essere scaricate dall'utente⁸³. Il museo ha quindi messo a disposizione in maniera gratuita i propri contenuti digitali, sia per un utilizzo scientifico, privato o professionale, che per un uso a fini commerciali, senza la necessità di avere un permesso per l'uso⁸⁴. Queste opere diventano quindi fruibili agli utenti della rete attraverso una piattaforma online dello stesso museo, il Rijksstudio⁸⁵. “L'obiettivo del nostro museo è condividere la collezione e avvicinarla al pubblico, perché la Collezione Nazionale è di tutti. I valori fondamentali sono: Autenticità, Qualità, Personale, Innovazione e Semplicità. Per raggiungere il nostro obiettivo, presentiamo la nostra collezione, pubblichiamo le nostre opere d'arte e inseriamo i nostri oggetti sul nostro sito web” cita il sito del Rijksstudio⁸⁶. Questa piattaforma è in grado di offrire un'esperienza all'utente totalmente customizzata: si possono scegliere delle opere da

⁸³ <https://www.tribune.com/tribnews/2012/11/ad-amsterdam-scatta-il-download-libero-anche-per-le-immagini-di-grandi-capolavori-il-rijksmuseum-offre-la-sua-collezione-a-utenti-web-artisti-designer-scaricare-creare-stampare-altro-che-merch/>

⁸⁴ Rijksmuseum. “Open Data Policy – Rijksmuseum.” Rijksmuseum (website). <https://www.rijksmuseum.nl/en/research/conduct-research/data/policy>

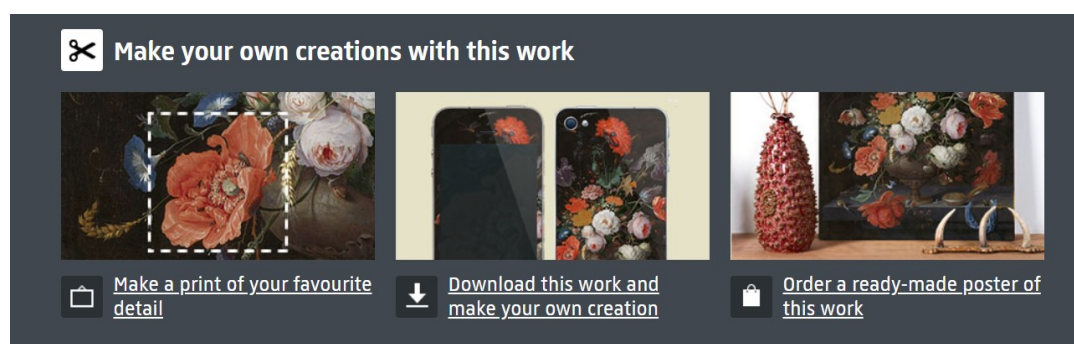
⁸⁵

<https://web.archive.org/web/20160409100122/http://creativecommons.nl/2012/10/31/rijksmuseum-lanceert-rijksstudio/>

⁸⁶ <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio?ii=5&p=3&from=2023-10-24T03%3A25%3A10.4754288Z>

vedere, creare una propria collezione personale, editare le opere come si desidera, ritagliandole o ingrandendo particolari, anche da fondere con altre opere. Al di là dell'aspetto ludico e creativo, Rijksstudio si qualifica quindi anche come un utile strumento di ricerca, dando la possibilità di studiare in maniera estremamente approfondita dei dettagli e di creare accostamenti tra opere. All'utente basta quindi registrarsi (con la possibilità di ricevere la newsletter), per poter iniziare a creare la propria collezione tra le opere disponibili o visualizzare quella degli altri utenti.

Figura 19. Particolare dell'interfaccia di Rijksstudio.



Fonte: Rijksstudio⁸⁷.

Dopo avere scelto le opere è anche possibile consultare una scheda estremamente approfondita, con notizie come la provenienza, la bibliografia ed i tag legati al dipinto (ad esempio sul soggetto, sull'ambientazione o sugli

⁸⁷ <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio>

oggetti presenti nell'opera). Successivamente, c'è la possibilità di editare i particolari, con la possibilità di creare del merchandising brandizzato con i contenuti creati dall'utente (fig.19). È possibile infatti scaricare una stampa in alta risoluzione del proprio elaborato ed il museo invoglia gli utenti a condividere le proprie creazioni: quadri, ma anche t-shirt, tazze, calendari. Un esempio di collaborazione è stata quella con il fashion designer Alexander van Slobbe che ha realizzato la sua collezione di vestiti utilizzando Rijksstudio e vendendo i prodotti ai magazzini Bijenkorf ad Amsterdam ed Eindhoven⁸⁸. La piattaforma prevede quindi anche la possibilità di acquistare una stampa in alta risoluzione del proprio elaborato, pagando la piattaforma e generando quindi introiti al museo: dalle 15€ alle 58€ a seconda della grandezza, spedizione inclusa. Vi è inoltre la possibilità di condividere i propri lavori prodotti dal pubblico sui social (fig.20), che possono direttamente essere utilizzati per creare il proprio profilo su Rijksstudio e legandosi quindi ai social dell'utente. Quest'operazione di condivisione sui social, è in grado di generare visibilità e pubblicità per il Rijksmuseum, che vedrà pubblicizzare la sua attività e le sue opere, direttamente sui profili degli utenti, a costo zero, ed arrivando a toccare importanti bacini di pubblico, con ricadute traducibili in termini di visite fisiche e di incassi per ulteriori utilizzi della piattaforma, con gli utenti che vogliono usufruire del servizio di stampa. La promozione degli hashtag nelle

⁸⁸ <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio/rijksstudio-at-the-bijenkorf>

condivisioni, genera maggiore traffico di questi contenuti e dà la possibilità agli utenti incuriositi, di poter seguire le creazioni degli altri utenti.

Figura 20. I servizi offerti della piattaforma.

What does your Rijksstudio offer you?

☐	Collect	Save all works and details of works.
☐	Create	Order prints of the collection or create something yourself.
☐	Share	Share your discoveries via Facebook, Twitter, Instagram or Pinterest.
☐	Manage	Manage your details, e-tickets and newsletter subscriptions.

Follow #Rijksmuseum for your daily dose of art

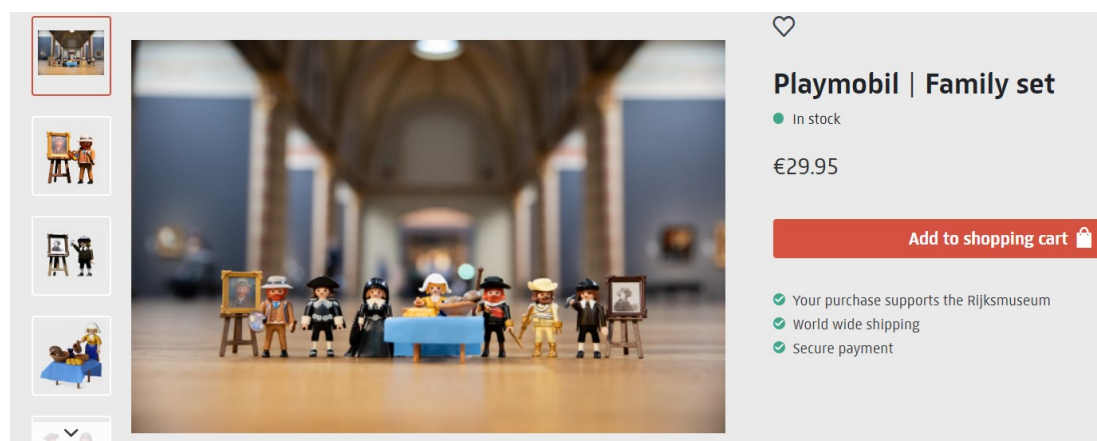


Fonte: Rijksstudio.

Oltre al progetto Rijksstudio, il museo può contare anche su di una piattaforma web per le vendite, dedicata al merchandising, con possibilità per gli utenti di acquistare prodotti online. Questa piattaforma online evidenzia un aspetto importante: guardando i prodotti emerge quanto il Rijksmuseum abbia dato valore ad una rete di stakeholder. Troviamo infatti

prodotti relativi ad altri musei, come il Boijmans Van Beuningen di Rotterdam, o brandizzati da marche di successo, come i set Playmobil a tema Rijksmuseum (fig.21), o pupazzi della serie olandese di storie per bambini Miffy, che richiamano alcuni dei personaggi dei più celebri dipinti del museo. Nello shop è possibile perfino acquistare una edizione speciale delle scarpe da ginnastica Mizuno, le TCS Amsterdam Marathon 2023, ispirate nel design ai colori delle opere di Vermeer. Sono inoltre presenti prodotti tematici sulle opere del museo, brandizzati Disney, Ravensburger ed altri brand.

Figura 21. I prodotti venduti dalla piattaforma di shopping online.



Fonte: Rijksmuseumshop.⁸⁹

⁸⁹ <https://www.rijksmuseumshop.nl/en/kids/playmobil>

La brandizzazione di questi prodotti, venduti sulla piattaforma shopping ufficiale del museo, va ad aumentare il bacino di utenti di persone interessate a questa tipologia di prodotti, attirando o legando al museo nuovi segmenti di pubblico. La piattaforma del museo ha lanciato inoltre eventi fisici nel museo, come l'Escape Game Sherlocked, Mystery Experience⁹⁰, un altro progetto proposto sui canali digitali, che porta l'utente a visitare fisicamente il museo, giocando⁹¹. Un altro esempio di gaming è il progetto The Family Quest, un gioco composto da rompicapi che coinvolgono tutta la famiglia durante la visita fisica del museo, grazie a device digitali⁹². In tema di gaming va registrata anche la partnership con Guerrilla Games, *software house* creatrice della serie di videogiochi Horizon Forbidden West, per PC e Playstation. Questa partnership, ha portato alla digitalizzazione di alcuni ambienti del museo, riprodotti ed inseriti nella storia, che il giocatore può visitare, ammirando le opere presenti (fig.22). Uno storytelling avvincente e moderno, ha giustificato questa partnership da un punto di vista narrativo, portando quindi gli utenti del videogioco a visitare virtualmente una parte del Rijksmuseum e ad interessarsi, a fini del gioco, ad alcune delle opere presenti nell'ambiente virtuale. Questa partnership ha avuto ricadute importanti se si pensa che il videogioco è stato un successo planetario, con

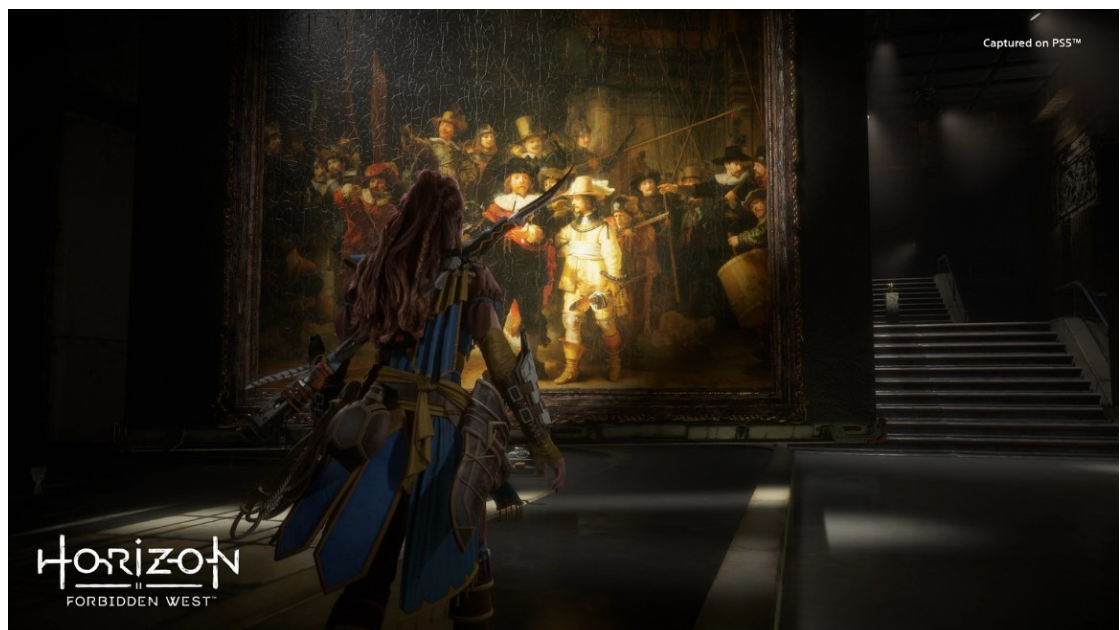
⁹⁰ <https://www.sherlocked.nl/blog/making-an-escape-game-inside-amsterdam-s-most-secure-museum>

⁹¹ <https://www.finestresullarte.info/en/museums/amsterdam-s-rijksmuseum-launches-an-escape-game-to-become--detectives-in-the-museum>

⁹² <https://www.rijksmuseum.nl/en/whats-on/families-children/family-game>

8,4 milioni di copie del videogioco vendute nel mondo⁹³ ed altrettanti giocatori, che si sono trasformati in appassionati visitatori del museo, con possibili ricadute potenziali in termini di visitatori fisici. La scelta delle opere e la cura degli ambienti, è stata comunque sviluppata dalla Guerrilla Games in collaborazione con il personale del Rijksmuseum, nella persona dell'assistente alla curatela Denise Campbell⁹⁴.

Figura 22. Le opere del Rijksmuseum riprodotte nel videogioco.



Fonte: Playstation.Blog.⁹⁵

⁹³ <https://www.nme.com/news/gaming-news/horizon-forbidden-west-has-sold-over-8-4million-copies-3441203>

⁹⁴ <https://blog.playstation.com/2022/04/06/preserving-art-through-tildas-vault-in-horizon-forbidden-west/>

⁹⁵ Id.

○ *L'impatto digitale sul business model*

È molto complicato definire una data precisa nel cambiamento del business model del Rijksmuseum, così come un completamento del processo stesso di trasformazione. Certamente il progetto del 2012 di diffusione al pubblico delle opere digitalizzate del museo, ha segnato uno spartiacque nel modello di business del museo. In primo luogo si è deciso di offrire qualcosa che poteva essere concorrenziale alla visita classica: la visione delle opere digitalizzate, non solo poteva sostituire la visita, ma poteva addirittura essere considerata migliore, vista la possibilità di effettuare impressionanti ingrandimenti di dettagli, spesso impercettibile durante una visita museale. Si è deciso inoltre di offrire questo servizio in maniera gratuita, privandosi di ricadute economiche dirette, nonostante i costi che il museo ha dovuto sostenere nel processo di digitalizzazione. Il management museale ha evidentemente valutato che questo strumento digitale avrebbe generato delle ricadute maggiori al museo, rispetto a quelle economiche. L'idea infatti di coinvolgere l'utente digitale nella creazione di una propria collezione, con possibilità di editarla nei particolari, avrebbe generato un forte legame con il museo, portando il visitatore ad appassionarsi alla collezione e quindi rendendo questo processo non sostitutivo della visita, ma anzi, andando ad incidere positivamente sulla voglia e la curiosità di visitare il museo. L'idea di promuovere la diffusione di questi lavori editati, generando un merchandising personalizzato del museo, ha infatti aiutato il Rijksmuseum

in un'opera di brandizzazione del museo stesso, avvantaggiata anche dalle spinte del museo a diffondere questi contenuti sui social, tramite hashtag e pulsanti dedicati direttamente alla condivisione sui propri canali social. L'idea di creare il proprio museo sulla collezione digitale ha ricadute estremamente importanti nel rapporto tra il museo ed il visitatore, andando ad attivare quei processi di customizzazione dell'esperienza, estremamente utili alla formazione di rapporti comunitari con il museo (come visto nel capitolo 2) e della creazione di una proposta di valore da parte dello stesso utente, che potendo scegliere decide quali opere poter privilegiare e come. Gli esempi riportati nel paragrafo precedente, dimostrano quindi come i rapporti con gli stakeholder (produttori di giocattoli, software house, altri musei ed i visitatori), siano stati ridisegnati nell'utilizzo del digitale. Allo stesso modo anche l'obiettivo del museo: dalla visita si passa al coinvolgimento dell'utente, colmando le sue aspettative, incentrando la visita anche sulle interazioni sociali e privilegiando i processi di apprendimento, anche informali, in una visione olistica dell'esperienza (Black, 2018). Quindi se lo scopo prima era portare più persone possibili a vedere le collezioni, ora è attivare dei processi duraturi che non si limitino alla visita ma che anticipino e proseguano anche, con il digitale come strumento principale di questo rapporto, connettendo i visitatori attraverso questi canali, quali la piattaforma, i social, un sito web particolarmente accattivante rispetto ai visitatori (Lopatovska, 2015) o la newsletter, ed la

realtà virtuale, aumentando la possibilità di trasformare l'esperienza digitale in una esperienza fisica (Russo Spena et al., 2022)

In questo cambiamento di business vengono inoltre ridisegnate priorità e ruoli. Pur restando fondamentale la tutela della collezione del Rijksmuseum, particolare attenzione è portata verso nuove figure museali, quali social media marketing, ma anche analisti dati dei cosiddetti Big Data, in grado di analizzare non solo le preferenze degli utenti, ma di mettere in relazione queste preferenze tra loro, per comprendere meglio il pubblico come si rapporta alle opere (Dijkshoorn et al., 2018). L'impatto del digitale traccia quindi numerosi cambiamenti sul business model museale, dove i partner del museo sono gli utenti stessi, dove le attività chiave del museo non sono più le visite, ma l'engagement dell'utente, che necessita di risorse digitali ed intellettuali (le opere) al servizio del cliente e dove la value proposition è proprio il coinvolgimento dell'utente in un prodotto/servizio estremamente customizzato. Viene a mutare quindi il rapporto con l'utente che non è più passivo rispetto all'offerta museale, ma proattivo in un'ottica di destinatario e co-creatore al tempo stesso, sottolineando come i canali di questo rapporto non siano più la visita fisica, ma un rapporto tra utente e museo portato avanti grazie al digitale, attraverso social media, piattaforme, app e newsletter. Il segmento di interesse che si delinea da queste dinamiche è quindi estremamente differente dal pubblico museale di fine anni '90: un pubblico legato al digitale che ha voglia di partecipare in maniera proattiva alle attività

del museo. È stato quindi evidenziato come nascano nuove forme di revenue grazie a queste attività digitale, ma è anche intrinseco che per portarle avanti, è necessario un impiego di risorse economiche che sono lontane dal concetto di pura tutela, ma che sfociano nella valorizzazione culturale nella maniera più moderna.

- *Implicazioni*

Se in passato il museo doveva semplicemente tutelare le proprie collezioni, interagendo quasi unicamente con le istituzioni come Ministeri e Soprintendenze, il museo moderno, come abbiamo visto sia da un punto teorico che da un punto di vista pratico, necessita di dialogare ed attivare strette collaborazioni con una platea di stakeholder non omogenei tra loro, operando su più livelli in base alla tipologia di interlocutore. È stato inoltre mostrato come queste politiche del museo abbiano influenzato i rapporti con stakeholder, abbiano tenuto conto del profiling degli utenti (con le opere scelte dagli stessi utenti), i social come amplificatore di questi rapporti con il ruolo attivo degli utenti, arrivando alla conclusione che queste scelte siano andate ad influenzare quindi in maniera massiccia il business model del Rijksmuseum nel corso degli anni. In alcuni musei questo si è tradotto addirittura nella creazione di nuovo valore generato dall'utente, grazie alla promozione ed al libero accesso delle proprie opere, con i musei che hanno

allargato le proprie collezioni con i prodotti degli utenti, anche in formato NTF⁹⁶. In questo scenario, il Rijksmuseum ha mutato la propria mission, il proprio target, i propri obiettivi e gli strumenti da utilizzare, con il digitale come mezzo di una innovazione, che si traduce non solo da un punto di vista culturale, ma anche da un punto di vista sociale, grazie alle ricadute sulle comunità digitali e fisiche. L'utilizzo della comunicazione museale ha creato ed agevolato queste comunità, ma uno strumento come quello analizzato, il Rijksstudio, ha avuto il merito di creare un valore tutto nuovo per il museo, con grandi ricadute in termini di visibilità per lo stesso museo, ma anche in termini di educazione informale per queste comunità, grazie ad una comunicazione ed uno storytelling in grado di attirare tipologie di pubblici differenti (Srinivasan et al., 2010).

⁹⁶ <https://www.artnome.com/news/2021/5/1/what-makes-a-museum-object-nft-valuable-beyond-the-scope-of-the-technology>

CAPITOLO 6 – CONCLUSIONI

Questo lavoro aveva lo scopo di analizzare come il ruolo delle tecnologie digitali nei musei abbia reso necessario un approccio incentrato sulla valorizzazione dei rapporti con gli stakeholder, ma anche la necessità di sviluppare strategie complesse, dove gli aspetti analizzati non siano elementi indipendenti tra loro. Il risultato emerso ha sottolineato la necessità di una gestione olistica del management museale, che debba tener conto di tre fattori: l'analisi e la conoscenza degli stakeholder, la comunicazione verso questi e, infine, il loro coinvolgimento. In particolare, sono state tracciati gli ambiti per comprendere come le tecnologie digitali abbiano rivoluzionato le dinamiche museali – fin dal processo di scelta e arrivando alla fruizione del patrimonio culturale ospitato nei musei – e come l'utente ne sia stato influenzato, ma anche come sia mutato il rapporto con gli altri stakeholder, attraverso il digitale. Per fare questo, è stato analizzato come i musei si siano adeguati a questi cambiamenti, in particolare come il management ne sia stato influenzato. L'analisi ha quindi offerto un approfondimento nello specifico ad alcuni strumenti per conoscere il pubblico museale, il profiling, in particolar modo i benefici ed i limiti della declinazione di questo strumento attraverso il digitale. Una volta comprese le dinamiche di analisi e comprensione del pubblico e dei suoi segmenti, si è passati all'analisi degli

strumenti digitali di comunicazione museale, quali i social media, sottolineando la necessità di utilizzare pratiche e linguaggi specifici al fine di coinvolgere questa tipologia di pubblico. Il quadro finale ha quindi portato ad una riflessione d'obbligo su come questi cambiamenti, non solo abbiano influenzato il management, ma abbiano avuto un profondo impatto sugli stessi modelli di business museali, spostando l'offerta, i soggetti e spesso gli oggetti, da un piano fisico a quello digitale e rivoluzionando dinamiche quali legate ai processi, al personale ed alla stessa creazione di valore. Le tecnologie digitali hanno quindi segnato un passaggio importante nel modo di fruire del patrimonio culturale combinando aspetti digitali con ambienti fisici, in cui l'analisi dei dati è essenziale sul piano delle strategie museali (Pouloupoulos & Wallace, 2022). Sono emersi vari aspetti, il più importante è forse il cambiamento nella figura del visitatore. Infatti si evidenzia un passaggio da visitatore ad utente: il cambiamento dei business model in ambito digitale ha sottolineato come il prodotto dei musei non sia più unicamente il servizio di visita fisica, ma una serie di servizi e di beni che possono essere erogati prima, dopo, oppure in maniera del tutto indipendente della visita, sia sul piano geografico che temporale. Questo scenario, in cui è stata evidenziata la necessità di ampliare gli studi esistenti in un'ottica che abbracciasse una visione d'insieme, marca quindi il passaggio da visitatore passivo, ad utente digitale, proattivo nella generazione di nuovo valore che il museo offre: prima il visitatore viene attratto da una proposizione

dell'offerta, dopo viene coinvolto partecipando anche in prima persona alla creazione di output in un rapporto anche paritario (Allison, 2019). Il museo lega quindi il proprio output ad un servizio/bene sempre più digitale, nell'ottica di un'esperienza di visita non più fisica, ma che può abbracciare diversi fattori: l'outcome museale non è più soltanto la conoscenza di un bene, ma un livello più generico di conoscenza (Zheng & Yang, 2020), oltre che vero e proprio una gamma di sensazioni, tra cui il benessere (Ander et al., 2011) ed il divertimento (Bønnelycke et al., 2021), con il fine ultimo di fidelizzare il cliente. Per fare questo quindi, la classica esperienza di visita non sembra essere sufficiente e per questo è necessario sviluppare strategie, anche di marketing, che si adattino anche alla tipologia di museo, relazionandosi con l'utente (Simone et al., 2022): attraverso nuovi modi di interazione con l'utente, diventa necessario offrire un'esperienza di visita unica (Della Corte et al., 2017). L'approccio phygital e le tecnologie legate al metaverso sfrutteranno sempre di più in futuro queste tendenze, arrivando a rendere i musei competitivi sempre meno a livello territoriale e sempre di più su scala globale. Questi cambiamenti nel design dell'esperienza museale, avranno come ricaduta un possibile aumento del fenomeno di branding dei musei, che offriranno sempre più spesso contenuti culturali che si sposino sempre meglio con il tempo libero degli utenti, in coerenza con le tendenze di *edutainment* già presente in molte realtà. Per il management la sostenibilità sarà un tema sempre più importante, ma non si limiterà

unicamente all'aspetto economico, bensì anche a quello ambientale e sociale. In questo scenario sempre più complesso, ne emerge che l'utilizzo di metriche quantitative per giudicare l'andamento delle governance museali, sarà un approccio sempre più limitativo, sebbene il più semplice e diretto. Infatti contare ingressi o incassi, non saranno più le uniche priorità del museo: è necessaria una visione olistica che valuti l'aspetto economico-finanziario, come quello sociale-ambientale (Manes-Rossi et al., 2016). I modelli di gestione quindi dovranno tener conto sempre di più anche di metriche qualitative, con strumenti come il bilancio sociale, in coerenza con la sostenibilità sociale (Recuero Virto et al., 2017): valutando l'impatto sulle realtà in cui operano, sugli stakeholder e sul tessuto locale, in linea anche con la sostenibilità sociale dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, interrogandosi all'interno del proprio management su come questa sostenibilità influenzi qualitativamente le visite e questi rapporti (Cerquetti & Montella, 2021), anche in ottica digitale, con un'attenzione particolare alla creazione di comunità inclusive (Barnes & McPherson, 2019), all'equità sociale ed alle minoranze (Santagati, 2019), come all'accessibilità dei pubblici fragili (Fortuna et al., 2023). Non vanno inoltre dimenticate le pratiche relative alla sostenibilità ambientale, che in alcuni casi stanno trasformando il museo in un vero e proprio modello di riferimento per la comunità (McGhie, 2020). Questi cambiamenti genereranno sempre di più processi utente-centrici, che il museo si troverà anche a subire, come al

Moma di New York dove una mostra clandestina in realtà aumentata è stata portata avanti senza permesso negli ambienti del museo⁹⁷. Agli enti museali non resterà quindi che diventare sempre più arbitri di questi processi digitali e di queste comunità, con un forte ridimensionamento del loro ruolo e con una crescente indipendenza dell'utente.

6.1 Implicazioni

Da un punto di vista teorico, questo lavoro ha puntato a evidenziare la necessità di utilizzare un approccio olistico (Massari et al., 2022), nello studio dello stakeholder engagement nel campo museale, che miri a comprendere meglio una parte in particolare degli stakeholder, il pubblico, ma che al contempo non sia imprescindibile dallo studio delle dinamiche comunicative per raggiungerlo, e che tenga conto inoltre dell'impatto e delle ripercussioni che queste nuove dinamiche hanno sui modelli di business. È stata evidenziata l'esistenza di diversi lavori che trattano in maniera parziale gli aspetti citati: l'approccio agli stakeholder museali, l'analisi e profilatura dei pubblici museali, la comunicazione digitale ai pubblici, i modelli di business in ambito museale. Analizzando questi aspetti insieme, in un'ottica olistica, è stato dato un contributo nel colmare un gap evidenziato in

⁹⁷ <https://www.artribune.com/progettazione/new-media/2018/03/esposizione-moma-realta-aumentata-intervento-gia-visto/>

letteratura (Izzo et al., 2023; Massari et al., 2022; Najda-Janoszka & Sawczuk, 2023).

Da un punto di vista manageriale, il lavoro evidenzia la necessità di un approccio manageriale nella gestione museale, che tenga conto di una visione più ampia, ma che guardi anche a quelle che sono le prospettive future suggerite dall'uso del digitale. Se infatti i musei hanno mostrato una forte spinta verso la comunicazione digitale in questi ultimi anni, complice anche, come detto, la pandemia, minor attenzione è stata destinata per le tecniche di stakeholder engagement, alla base della creazione di comunità e della comprensione dei propri pubblici, attraverso le tecniche di profiling. Inoltre, sono ancora poche in Italia le realtà museali che sviluppano delle strategie sulla base di ragionamenti legati ai modelli di business da utilizzare: un approccio del genere resta ancora un'eccezione rispetto alla norma. Ne deriva quindi la necessità di avere personale specifico formato, non solo che abbia padronanza delle tecnologie digitali, ma che abbia competenze in temi di stakeholder engagement ed audience engagement, dove, specialmente in Italia, le figure professionali dei musei sono ancora troppo orientate verso tipologie che non rappresentano in maniera efficiente la complessità di questi cambiamenti nel management museale^{98 99}. Inoltre, il lavoro suggerisce ai

⁹⁸ <https://www.icom-italia.org/professionisti-museali/>

⁹⁹ https://www.icom-italia.org/wp-content/uploads/2018/10/ICOMItalia.MUSA_.MuseumSectorAlliance.Professions.Digital.10ottobre.2018.pdf

policymakers un punto di vista complesso e ricco di spunti, dove alcune recenti limitazioni legislative sui diritti d'immagine nell'ambito museale in Italia, sembrano andare in direzione opposta alle tendenze suggerite dalle best practice qui illustrate. Questo contributo può anche avere una duplice funzione per i policymaker: da una parte sviluppa linee guida che possono offrire per una gestione più orientata all'implementazione delle nuove tecnologie digitali; dall'altra parte, il lavoro suggerisce un ridimensionamento nell'uso di criteri puramente quantitativi nel giudicare l'operato di un museo, adottando metodologie di giudizio più complesse e legate ad aspetti qualitativi, certamente più difficili da cogliere, ma in grado di dare un quadro estremamente più complesso dell'attività museale e dell'impatto che ha sui suoi utenti (visitatori e altri stakeholder).

6.2 Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Se da un lato si riscontra come il lavoro possa essere giudicato in maniera eccessivamente trasversale in determinati aspetti del management museale, dall'altro lato la scelta di analizzare in maniera olistica gli aspetti trattati, segna proprio il suo elemento di maggiore originalità. Un futuro sviluppo in tale direzione, potrebbe consistere nell'ampliare le singole sezioni con un numero maggiore di casi studio, così da cogliere in maniera più approfondita eventuali ricorsività e differenze tra le best practices, ed evidenziare meglio

quali sono, dando una maggiore profondità all'analisi proposta, ma anche facendo ricorso al supporto di altre metodologie, come ad esempio l'utilizzo di interviste con i responsabili museali, lo staff oppure con gli utenti.

BIBLIOGRAFIA

Akyürek, S. (2022). Reflections on visitors' experiences of the beekeeping museum: an analysis of the guestbook notes. *European Journal of Tourism Research*, 32, 1-19.

Alfano, M. R., Baraldi, A. L., & Cantabene, C. (2023). Eppure si muove: an evaluation of museum policy reform in Italy. *Journal of Cultural Economics*, 47(1), 97-131.

Allam, Z., Sharifi, A., Bibri, S. E., Jones, D. S., & Krogstie, J. (2022). The Metaverse as a Virtual Form of Smart Cities: Opportunities and Challenges for Environmental, Economic, and Social Sustainability in Urban Futures. *Smart Cities*, 5(3), 771-801.

Allen, E. (2001). *Can the neglect of defining and evaluating service quality in museums be effectively addressed by SERVQUAL?* [Unpublished MA Thesis]. The Nottingham Trent University.

Allison, D. (2019). *Engaging communities in museums: Sharing vision, creation and development*. Routledge.

Ander, E., Thomson, L., Noble, G., Lanceley, A., Menon, U. & Chatterjee, H. (2011) Generic well-being outcomes: towards a conceptual framework

for well-being outcomes in museums. *Museum Management and Curatorship*, 26(3), 237-259.

Arts Council of England (2011). Grants for the arts—audience development and marketing. *Arts Council England, Manchester*.

Alshawaf, N., & Lee, S. H. (2021). Business model innovation through digitisation in social purpose organisations: A comparative analysis of Tate Modern and Pompidou Centre. *Journal of Business Research*, 125, 597-608.

Amanatidis, D., Mylona, I., Mamalis, S., and Kamenidou, I. E. (2020). Social media for cultural communication: A critical investigation of museums' Instagram practices. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing (JTHSM)*, 6(2), 38-44.

Ambrose, T., & Paine, C. (2012). *Museum basics*. Routledge.

Amitrano, C. C., Gargiulo, R., and Bifulco, F. (2018). Creating value through social media: fresh evidence from cultural organizations. *Journal of Creating Value*, 4(2), 243-254.

Amitrano, C. C., Russo Spina, T., & Bifulco, F. (2021). Digital engagement and customer experience. *Digital Transformation in the Cultural Heritage Sector: Challenges to Marketing in the New Digital Era*, 119-136.

Amsellem, R. (2013). International touring exhibitions: toward a profitable business model for exhibitions?. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 43(1), 36-57.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard business review*, 84(3), 90.

Antoniou, A., Katifori, A., Roussou, M., Vayanou, M., Karvounis, M., Kyriakidi, M., & Pujol-Tost, L. (2016). Capturing the visitor profile for a personalized mobile museum experience: an indirect approach.

Antón, C., Camarero, C., & Garrido, M. J. (2018). Exploring the experience value of museum visitors as a co-creation process. *Current issues in Tourism*, 21(12), 1406-1425.

Argyropoulos, V. S., & Kanari, C. (2015). Re-imagining the museum through “touch”: Reflections of individuals with visual disability on their experience of museum-visiting in Greece. *Alter*, 9(2), 130-143.

Ashton, D., & Gowland-Pryde, R. (2019). Arts audience segmentation: Data, profiles, segments and biographies. *Cultural Trends*, 28(2-3), 146-161.

Badell, J. I. (2015). Museums and social media: Catalonia as a case study. *Museum Management and Curatorship*, 30(3), 244-263.

- Baecchi, C., Ferracani, A., & Del Bimbo, A. (2019). User profiling and context understanding for adaptive and personalised museum experiences. *DigitCult-Scientific Journal on Digital Cultures*, 4(2), 15-28.
- Bagdanov, A. D., Del Bimbo, A., Landucci, L., & Pernici, F. (2012). Mnemosyne: Enhancing the museum experience through interactive media and visual profiling. In *Multimedia for Cultural Heritage: First International Workshop, MM4CH 2011, Modena, Italy, May 3, 2011, Revised Selected Papers* (pp. 39-50). Springer Berlin Heidelberg.
- Bai, L., Yan, X., & Yu, G. (2020). Impact of consumer engagement on firm performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 847-861.
- Ballina, F. J., Valdes, L., & Del Valle, E. (2019). The Phygital experience in the smart tourism destination. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 656-671.
- Barnes, P., & McPherson, G. (2019). Co-creating, Co-producing and connecting: Museum practice today. *Curator: The Museum Journal*, 62(2), 257-267.
- Barrett, M., Oborn, E., & Orlikowski, W. (2016). Creating value in online communities: The sociomaterial configuring of strategy, platform, and stakeholder engagement. *Information Systems Research*, 27(4), 704-723.

Barron, P., & Leask, A. (2017). Visitor engagement at museums: Generation Y and 'Lates' events at the National Museum of Scotland. *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 473-490.

Batat, W. (2022). What does phygital really mean? A conceptual introduction to the phygital customer experience (PH-CX) framework. *Journal of Strategic Marketing*, 1-24.

Bec, A., Moyle, B., Timms, K., Schaffer, V., Skavronskaya, L., & Little, C. (2019). Management of immersive heritage tourism experiences: A conceptual model. *Tourism Management*, 72, 117-120.

Belenioti, Z. C., Tsourvakas, G., & Vassiliadis, C. A. (2019). Museums brand equity and social media: looking into current research insights and future research propositions. In *Strategic Innovative Marketing and Tourism: 7th ICSIMAT, Athenian Riviera, Greece, 2018* (pp. 1215-1222). Springer International Publishing.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Biase, D. (2014). *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement: Audience development, audience engagement*. FrancoAngeli.

Bilgihan, A., Barreda, A., Okumus, F., & Nusair, K. (2016). Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related online social networks. *Tourism Management*, 52, 287-296.

Bilro, R. G., & Loureiro, S. M. C. (2020). A consumer engagement systematic review: synthesis and research agenda. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 24(3), 283-307.

Black, G. (2018). Meeting the audience challenge in the ‘Age of Participation’. *Museum Management and Curatorship*, 33(4), 302-319.

Blumenthal, V., & Jensen, Ø. (2019). Consumer immersion in the experiencescape of managed visitor attractions: The nature of the immersion process and the role of involvement. *Tourism Management Perspectives*, 30, 159-170.

Boldyreva, N. (2018). *Exploiting the Potential of Virtual Reality. Innovative Practices in Museums*. GRIN Verlag.

Bollo, A. (2014). 50 sfumature di pubblico e la sfida dell’audience development. *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement*, Milano, Franco Angeli.

Bonet, L., & Calvano, G. (2023). *Measuring the Social Dimension of Culture: Handbook*. Trànsit Projectes

Bønnelycke, J., Grabowski, D., Christensen, J. H., Bentsen, P., & Jespersen, A. P. (2021). Health, fun and ontotnorms: museums promoting health and physical activity. *Museum Management and Curatorship*, 36(3), 286-302.

Booth, P., Ogundipe, A., & Røyseng, S. (2020). Museum leaders' perspectives on social media. *Museum Management and Curatorship*, 35(4), 373-391.

Bourliataux-Lajoie, S., Dosquet, F., & del Olmo Arriaga, J. L. (2019). The dark side of digital technology to overtourism: the case of Barcelona. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(5), 582-593.

Boulton, E. The research funnel. <https://medium.com/@emmaboulton/the-research-funnel617b8333ad7f>. Accessed 24 Feb 2020

Bourne, L. (2007) *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation*. CRC Press, Taylor and Francis Group

Braojos-Gomez, J., Benitez-Amado, J., & Llorens-Montes, F. J. (2015). How do small firms learn to develop a social media competence?. *International Journal of Information Management*, 35(4), 443-458.

Brida, J. G., Dalle Nogare, C., & Scuderi, R. (2016). Frequency of museum attendance: Motivation matters. *Journal of Cultural Economics*, 40, 261-283.

Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of service research*, 14(3), 252-271.

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.

Buhalis, D., Lin, M. S., & Leung, D. (2022). Metaverse as a driver for customer experience and value co-creation: implications for hospitality and tourism management and marketing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 701-716.

Bulling, A., & Wedel, M. (2019). Pervasive eye-tracking for real-world consumer behavior analysis. In *A Handbook of Process Tracing Methods* (pp. 27-44). Routledge.

Burris, A. (2017). A child's-eye view: An examination of point-of-view camera use in four informal education settings. *Visitor Studies*, 20(2), 218-237.

Bushell, C. (2022). The Impact of Metaverse on Branding and Marketing. *Available at SSRN 4144628*.

Camatti, N., Bertocchi, D., Carić, H., & van der Borg, J. (2020). A digital response system to mitigate overtourism. The case of Dubrovnik. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 37(8-9), 887-901.

Campos, A. C., Guerreiro, M. M., & Beevor, M. C. (2023). Storytelling in heritage tourism: an exploration of co-creative experiences from a tourist perspective. *Museum Management and Curatorship*, 1-26.

Carci, G., Caforio, A., & Gamper, C. (2019). Digital technologies and museums: augmented reality, learning and audience development. *Form@re-Open Journal per la formazione in rete*, 19(1), 274-286.

Carignani, F., Clemente, L., Iodice, G., & Bifulco, F. (2023). Digital Marketing in Cultural Heritage: An Approach to Metaverse. In *Cultural Marketing and Metaverse for Consumer Engagement* (pp. 142-163). IGI Global.

Carignani, F., Iodice, G., & Bifulco, F. (2023). TikTok in museum management: an effective museum enhancement tool?. *Museum Management and Curatorship*, (ahead-of-print). DOI – 10.1080/09647775.2023.2269123

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B., & Bucholtz, A. K. (1989). Business & Society: Ethics & stakeholder management, South-Western Pub. Corp., Cincinnati, Ohio, 31.

Cerda-Suarez, L. M. (2021). Managing Creative Industries Through Cooperation: An Evidence of New Business Models in the Fourth Sector. In *Entrepreneurship in the Fourth Sector: Entrepreneurial Ecosystems and Sustainable Business Models* (pp. 219-242). Cham: Springer International Publishing.

Cerquetti, M. (2016). More is better! Current issues and challenges for museum audience development: A literature review.

Cerquetti, M., & Montella, M. M. (2021). Meeting Sustainable Development Goals (SDGs) in museum evaluation systems. The case of the Italian National Museum System (NMS). *Sinergie Italian Journal of Management*, 39(1), 125-147.

Charlesworth, E., Beresford, A. M., Warwick, C., & Impett, L. (2023). Understanding levels of online participation in the UK museum sector. *Museum Management and Curatorship*, 1-24.

Chen, S., Wu, Y., Deng, F., & Zhi, K. (2023). How does ad relevance affect consumers' attitudes toward personalized advertisements and social media platforms? The role of information co-ownership, vulnerability, and privacy cynicism. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103336.

Chen, X., Dahlgaard-Park, S. M., & Wen, D. (2019). Emotional and rational customer engagement: Exploring the development route and the

motivation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(sup1), S141-S157.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.

Choi, Y. (2019). The study of antecedents of consumer engagement and purchase intention in social commerce. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning (IJCBLP)*, 9(2), 51-63.

Choi, H. S., & Kim, S. H. (2017). A content service deployment plan for metaverse museum exhibitions—Centering on the combination of beacons and HMDs. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1519-1527.

Cillo, V., Rialti, R., Del Giudice, M., & Usai, A. (2021). Niche tourism destinations' online reputation management and competitiveness in big data era: Evidence from three Italian cases. *Current Issues in Tourism*, 24(2), 177-191.

Cipullo, N. (2021). Museums' Digital Communication: The Role of the Pandemic in Accelerating the Digital Revolution in Italian Museums. *Intellectual Capital, Smart Technologies and Digitalization: Emerging Issues and Opportunities*, 237-250.

Clark, B., & Button, C. (2011). Sustainability transdisciplinary education model: Interface of arts, science, and community (STEM). *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 41-54.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Coblence, E., Normandin, F., & Poisson-de Haro, S. (2014). Sustaining growth through business model evolution: The industrialization of the Montreal Museum of Fine Arts (1986–2012). *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44(3), 126-144.

Coblence, E., & Sabatier, V. (2014). Articulating growth and cultural innovation in art museums: The Louvre's business model revision. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 9-25.

Colladon, A. F., Grippa, F., & Innarella, R. (2020). Studying the association of online brand importance with museum visitors: An application of the semantic brand score. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100588.

Conti, E., Pencarelli, T., & Vesci, M. (2017, September). Museum visitors' profiling in the experiential perspective, value co-creation and implications for museums and destinations: An exploratory study from Italy. In

Proceedings of the Heritage, Tourism and Hospitality International Conference HTHIC 2017 (pp. 21-34).

Cunnell, D., & Prentice, R. (2000). Tourists' recollections of quality in museums: a servicescape without people?. *Museum Management and Curatorship*, 18(4), 369-390.

Cuomo, M. T., Tortora, D., Foroudi, P., Giordano, A., Festa, G., and Metallo, G. (2021). Digital transformation and tourist experience co-design: Big social data for planning cultural tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120345.

Dal Pozzolo, L. (2020). Anatomia dell'incertezza/Anatomy of uncertainty. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (11), 109-119.

Debono, S. (2021). Thinking phygital: A museological framework of predictive futures. *Museum International*, 73(3-4), 156-167.

De Bussy, N. M. (2010). Dialogue as a basis for stakeholder engagement. *The SAGE handbook of public relations*, 2, 127-144.

De Canio, F., Martinelli, E., Peruzzini, M., & Marchi, G. (2021). The use of virtual tours to stimulate consumers' buying and visit intentions: An application to the Parmigiano Reggiano cheese. *Italian Journal of Marketing*, 2021, 209-226.

De Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J., & Mattson, J. (1997). The dynamics of the service delivery process: a value-based approach. *International journal of research in marketing*, 14(3), 231-243.

Decker-Lange, C. (2018). Problem-and inquiry-based learning in alternative contexts: Using museums in management education. *The International Journal of Management Education*, 16(3), 446-459.

Del Chiappa, G., Andreu, L., & Gallarza, M. G. (2014). Emotions and visitors' satisfaction at a museum. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8(4), 420-431.

Della Corte, V., Aria, M., & Del Gaudio, G. (2017). Smart, open, user innovation and competitive advantage: A model for museums and heritage sites. *Museum Management and Curatorship*, 32(1), 50-79.

Demircioglu, M. A. (2018). Examining the effects of social media use on job satisfaction in the Australian public service: Testing self-determination theory. *Public Performance & Management Review*, 41(2), 300-327.

Devereux, M. T., & Gallarza, M. G. G. (2019). Social value co-creation: Insights from consumers, employees, and managers. In *Corporate social responsibility: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 55-79). IGI Global.

Dijkshoorn, C., Jongma, L., Aroyo, L., Van Ossenbruggen, J., Schreiber, G., Ter Weele, W., & Wielemaker, J. (2018). The Rijksmuseum collection as linked data. *Semantic Web*, 9(2), 221-230.

Dodds, R., & Butler, R. (2019). The phenomena of overtourism: A review. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 519-528.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.

Drotner, K. (2016). *Our Museum: Studying museum communication for citizen engagement* Nordisk Museologi 2017 • 2, s. 148–155

Drummond, C., O'Toole, T., & McGrath, H. (2020). Digital engagement strategies and tactics in social media marketing. *European Journal of Marketing*, 54(6), 1247-1280.

Dunn, P. G., & Hayes, A. (2020). The problems with usability testing. In *Human-Computer Interaction. Design and User Experience: Thematic Area, HCI 2020, Held as Part of the 22nd International Conference, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, July 19–24, 2020, Proceedings, Part I* 22 (pp. 420-430). Springer International Publishing.

Errichiello, L., & Micera, R. (2018). Leveraging smart open innovation for achieving cultural sustainability: Learning from a new city museum project. *Sustainability*, 10(6), 1964.

Esposito, A., Besana, A., Vannini, M. C., & Fisichella, C. (2019). Museum branding: challenges and strategies beyond works of art: a pilot study in Italy. In *Management and sustainability: creating shared value in the digital era: referred electronic conference proceeding* (pp. 1-15). IT.

European Commission. Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. (2012). *European Audience: 2020 and Beyond*. Luxemburg: Publications Office of the European Union

European Commission (2021). 2021 Annual work programme for the implementation of the Creative Europe Programme.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). *A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism*.

Evrard, Y., & Krebs, A. (2018). The authenticity of the museum experience in the digital age: the case of the Louvre. *Journal of Cultural Economics*, 42, 353-363.

Faris, D. M., & Rahimi, B. (2015). Social Media in Iran. *Politics and Society after 2009*.

Feldman, M. S., Khademian, A. M., & Quick, K. S. (2009). Ways of knowing, inclusive management, and promoting democratic engagement: Introduction to the special issue. *International Public Management Journal*, 12(2), 123-136.

Fernandez-Lores, S., Crespo-Tejero, N., & Fernández-Hernández, R. (2022). Driving traffic to the museum: The role of the digital communication tools. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121273.

Fissi, S., Gori, E., & Romolini, A. (2023). How to Boost Reputation in Growing Museums? Evidence From an Italian Case. In *Online Reputation Management in Destination and Hospitality: What We Know, What We Need to Know* (pp. 151-162). Emerald Publishing Limited.

Fletcher, A., & Lee, M. J. (2012). Current social media uses and evaluations in American museums. *Museum management and curatorship*, 27(5), 505-521.

Fortuna, J., Harrison, C., Eekhoff, A., Marthaler, C., Seromik, M., Ogren, S., & VanderMolen, J. (2023). Identifying Barriers to Accessibility for Museum Visitors Who Are Blind and Visually Impaired. *Visitor Studies*, 1-22.

Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of economics*, 19(1), 5-24.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Garau, C. (2017). Emerging technologies and cultural tourism: Opportunities for a cultural urban tourism research agenda. In *Tourism in the City* (pp. 67-80). Springer, Cham.

Gargiulo, R., & Carignani, F. (2022). Novel Approaches in Profiling in Museums. In *Handbook of Research on Museum Management in the Digital Era* (pp. 228-247). IGI Global.

Germak, C., & Khan, S. (2017). Interaction design applications for museum spaces. New exhibit paths driven by a Bluetooth sensor's system. *The Design Journal*, 20(sup1), S3914-S3924.

Goss, J., Kollmann, E. K., Reich, C., & Iacovelli, S. (2015). Understanding the Multilingualism and Communication of Museum Visitors who are d/Deaf or Hard of Hearing. *Museums & Social Issues*, 10(1), 52-65.

Giannini, T., & Bowen, J. P. (2022). Museums and digital culture: From reality to digitality in the age of COVID-19. *Heritage*, 5(1), 192-214.

Gibson, K. (2017). Regarding marginal stakeholders. In *Stakeholder Management*. Emerald Publishing Limited.

Gilbert, D. R., Hartman, E. M., Mauriel, J. J., & Freeman Jr, R. E. (1988). *A logic for strategy*. Ballinger Publishing Company.

Gori, E., Contri, M., Romolini, A., & Fissi, S. (2019). Stakeholder engagement: verso un utilizzo dei Social Media nei musei italiani?. *Stakeholder engagement: verso un utilizzo dei Social Media nei musei italiani?*, 145-160.

Grama-Vigouroux, S., Saidi, S., Berthinier-Poncet, A., Vanhaverbeke, W., & Madanamoothoo, A. (2020). From closed to open: A comparative stakeholder approach for developing open innovation activities in SMEs. *Journal of Business Research*, 119, 230-244.

Greco, F. (2022). Cultural Startups and the Challenge of Phygital Approaches: Cases From Italy. In *Handbook of Research on Museum Management in the Digital Era* (pp. 280-294). IGI Global.

Greenwood, M. R. (2006). *Stakeholder engagement and the responsibility assumption*. Department of Management, Monash University.

Grefe, X., Krebs, A., & Pflieger, S. (2017). The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France. *Museum Management and Curatorship*, 32(4), 319-334.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619-652.

Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing* (3rd ed.). Routledge.

Gursoy, D., Malodia, S., & Dhir, A. (2022). The metaverse in the hospitality and tourism industry: An overview of current trends and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(5), 527-534.

Guttentag, D. A. (2010). Virtual reality: Applications and implications for tourism. *Tourism management*, 31(5), 637-651.

Han, H., & Hyun, S. S. (2017). Drivers of customer decision to visit an environmentally responsible museum: Merging the theory of planned behavior and norm activation theory. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(9), 1155-1168.

Hanquinet, L. (2013). Visitors to modern and contemporary art museums: towards a new sociology of 'cultural profiles'. *The Sociological Review*, 61(4), 790-813.

Hausmann, A. (2012). The importance of word of mouth for museums: An analytical framework. *International Journal of Arts Management*, 14(3), 32.

Hein, A., Weking, J., Schreieck, M., Wiesche, M., Böhm, M., & Kremer, H. (2019). Value co-creation practices in business-to-business platform ecosystems. *Electronic Markets*, 29, 503-518.

Hirsch, P. B. (2022). Adventures in the metaverse. *Journal of Business Strategy*, 43(5), 332-336.

Holdgaard, N., and Klastруп, L. (2014). Between control and creativity: challenging co-creation and social media use in a museum context. *Digital Creativity*, 25(3), 190-202.

Hollebeek, L. D., Urbonavicius, S., Sigurdsson, V., Clark, M. K., Parts, O., & Rather, R. A. (2022). Stakeholder engagement and business model innovation value. *The Service Industries Journal*, 42(1-2), 42-58.

Hookk, D. Y., & Kharitonova, T. Y. (2017). Project Management in a Digitally Transformed Museum. *Культура и технологии*, 2(2-3), 68-75.

Hooper-Greenhill, E. (1995). Museums and communication: an introductory essay. *Museum, media, message* (pp. 1–12). London: Routledge.

Hooper-Greenhill, E. (2013). *Museums and their visitors*. Routledge.

Hsi, S., & Fait, H. (2005). RFID enhances visitors' museum experience at the Exploratorium. *Communications of the ACM*, 48(9), 60-65.

Hsieh, C. M., Park, S. H., & Hitchcock, M. (2015). Examining the relationships among motivation, service quality and loyalty: The case of the National Museum of Natural Science. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(1), 1505–1526.

Hughes, K., & Moscardo, G. (2017). Connecting with new audiences: exploring the impact of mobile communication devices on the experiences of young adults in museums. *Visitor Studies*, 20(1), 33-55.

Hume, M. (2015). To technovate or not to technovate? Examining the inter-relationship of consumer technology, museum service quality, museum value, and repurchase intent. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 155-182.

Hurst, B., Johnston, K. A., & Lane, A. B. (2023). A relational approach to social impact: Moving beyond instrumental and consumer approaches. *Public Relations Review*, 49(1), 102264.

Hutson, J., & Hutson, P. (2023). Museums and the Metaverse: Emerging Technologies to Promote Inclusivity and Engagement in *Application of Modern Trends in Museums*. IntechOpen.

Iannone, F., & De Chiara, A. (2019). The Corporate Museum: Engagement and heritage management tool. *Micro & Macro Marketing*, (3), 435-468.

ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability.

Iodice, G., Greco, F., Clemente, L., Carignani, F., & Bifulco, F. (2023). Cultural Startups and Phygital approach. In *The 8th Naples Forum on Service* (pp. 40-42).

Ivanov, R. (2019). *An Approach to Developing Internet of Things (IoT). Based Services for Smart Museums*.

Izquierdo, C. C., & Samaniego, M. J. G. (2011). Strengthening members' relationships through cultural activities in museums. *Journal of Leisure Research*, 43(4), 560-588.

Izzo, F., Camminatiello, I., Sasso, P., Solima, L., & Lombardo, R. (2023). Creating customer, museum and social value through digital technologies: Evidence from the MANN Assiri project. *Socio-Economic Planning Sciences*, 85, 101502.

Jääskeläinen, A. (2021). Customer Profiling in Art Museums: Case Oulu Museum of Art.

Jacobsen, J. W. (2016). *Measuring museum impact and performance: Theory and practice*. Rowman & Littlefield.

Jelinčić, D. A., Tišma, S., Senkić, M., & Dodig, D. (2017). Public-private partnership in cultural heritage sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 13(SI), 74-89.

Jiang, S., Moyle, B., Yung, R., Tao, L., & Scott, N. (2023). Augmented reality and the enhancement of memorable tourism experiences at heritage sites. *Current Issues in Tourism*, 26(2), 242-257.

Johnson, G. & Scholes, K. (1999) *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe, London.

Johnston, K. A. (2023). Theorizing Digital Engagement in Public Relations. In *Public Relations Theory III* (pp. 38-57). Routledge.

Jung, T. H., Lee, H., Chung, N., & tom Dieck, M. C. (2018). Cross-cultural differences in adopting mobile augmented reality at cultural heritage tourism sites. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1621-1645.

Kaminski, J., Benson, A. M., & Arnold, D. (Eds.). (2013). *Contemporary issues in cultural heritage tourism*. Routledge.

Karaman, S., Bagdanov, A. D., Landucci, L., D'amico, G., Ferracani, A., Pezzatini, D., & Del Bimbo, A. (2016). Personalized multimedia content delivery on an interactive table by passive observation of museum visitors. *Multimedia Tools and Applications*, 75(7), 3787-3811.

Karp, C. (2014). Digital heritage in digital museums. *Museum international*, 66(1-4), 157-162.

Kim Lian Chan, J. (2009). The consumption of museum service experiences: Benefits and value of museum experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 173-196.

Knudsen, L. V. (2016). Participation at work in the museum. *Museum Management and Curatorship*, 31(2), 193-211.

Kotler, P., & Kotler, N. (1998). *Museum Strategies and Marketing: Designing the Mission, Building Audiences, Increasing Financial Resources*.

Kouroupi, N., & Metaxas, T. (2023). Can the Metaverse and Its Associated Digital Tools and Technologies Provide an Opportunity for Destinations to Address the Vulnerability of Overtourism?. *Tourism and Hospitality*, 4(2), 355-373.

Kovavisaruch, L. O., Sornleardlumvanich, V., Chalernporn, T., Kamolvej, P., & Iamrahong, N. (2012). Evaluating and collecting museum visitor behavior via RFID. In *2012 Proceedings of PICMET'12: Technology Management for Emerging Technologies* (pp. 1099-1101). IEEE.

Kuflik, T., Kay, J., & Kummerfeld, B. (2010). Lifelong personalized museum experiences. *Proc. Pervasive User Modeling and Personalization (PUMP'10)*, 9-16.

Kydros, D., & Vrana, V. (2021). A Twitter network analysis of European museums. *Museum Management and Curatorship*, 36(6), 569-589.

Kyprianos, K., and Kontou, P. (2022). The use of social media in Greek museums during the COVID-19 pandemic. *Museum Management and Curatorship*, 1-22.

Laaksonen, A. (2010). Making culture accessible. *Access, participation in cultural life and cultural provision in the context of cultural rights in Europe*. Strasbourg: Council of Europe.

Lakkaraju, S. K., Tech, D., & Deng, S. (2018). A framework for profiling prospective students in higher education. In *Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition* (pp. 3861-3869). IGI Global.

Landry, C., Bianchini, F., Maguire, M., & Worpole, K. (1993). *The social impact of the arts: a discussion document*. Stroud: Comedia.

Lazzeretti, L., Sartori, A., & Innocenti, N. (2015). Museums and social media: the case of the Museum of Natural History of Florence. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 12, 267-283.

Lee, L. H., Braud, T., Zhou, P., Wang, L., Xu, D., Lin, Z., ... & Hui, P. (2021). All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda. *arXiv preprint arXiv:2110.05352*.

Legget, J. (2012). Using concept mapping and stakeholder focus groups in a museum management case study. In *Field guide to case study research in tourism, hospitality and leisure* (pp. 61-88). Emerald Group Publishing Limited.

Levine, A. (2013). Art museums and auction guarantees: Some thoughts on a new business model. *Museum Management and Curatorship*, 28(4), 362-376.

Liang, X., Lu, Y., and Martin, J. (2021). A review of the role of social media for the cultural heritage sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1055.

Loach, K., Rowley, J., & Griffiths, J. (2017). Cultural sustainability as a strategy for the survival of museums and libraries. *International journal of cultural policy*, 23(2), 186-198.

Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149-157.

Lopatovska, I. (2015). Museum website features, aesthetics, and visitors' impressions: a case study of four museums. *Museum Management and Curatorship*, 30(3), 191-207.

Lotina, L. (2014). Reviewing museum participation in online channels in Latvia. *Museum Management and Curatorship*, 29(3), 280-292.

Luke, J. J., Tomczuk, E. D., Foutz, S., Rivera, N., Brahms, L., Nelson, K., ... & McKenney, K. (2019). What caregivers observe about their children's

learning during a visit to the children's museum. *Journal of Museum Education*, 44(4), 427-438.

Lundvall, B. A., Dosi, G., & Freeman, C. (1988). Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. 1988, 349, 369.

Macpherson, R. J. S. (1996). Educative accountability policy research: Methodology and epistemology. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 80-106.

Magliacani, M., Madeo, E., & Cerchiello, P. (2018). From 'listener' to 'speaker' museum visitors: guest book as a means of dialogue. *Museum Management and Curatorship*, 33(5), 467-483.

Manca, S., Passarelli, M., & Rehm, M. (2022). Exploring tensions in Holocaust museums' modes of commemoration and interaction on social media. *Technology in Society*, 68, 101889.

Maher, J.K., Clark, J., Gambill Motley D., (2011). Measuring Museum Service Quality in Relationship to Visitor Membership: The Case of a Child'en's Museum. *International Journal of Arts Management*, 13(2), 29-42.

Manczak, I., Sanak-Kosmowska, K., & Bajak, M. (2019). Reasons to use beacon technology as a tool to study audience behaviour in museums. *Cultural Management: Science and Education*, 3(2), 83-94.

Manes-Rossi, F., Allini, A., Spanò, R., & Dainelli, F. (2016). Changing performance measurement towards enhanced accountability: insights from the British museum. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 2(4), 331-347.

Marini, C., & Agostino, D. (2022). Humanized museums? How digital technologies become relational tools. *Museum Management and Curatorship*, 37(6), 598-615.

Marshall M., Nair S., Martin Houghton M. (2019). *Museum Development Impact Evaluation*, Art Council England.

Martínez-Molina, A., Tort-Ausina, I., Cho, S., & Vivancos, J. L. (2016). Energy efficiency and thermal comfort in historic buildings: A review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 61, 70-85.

Marty, P. F. (2007). Museum websites and museum visitors: Before and after the museum visit. *Museum management and curatorship*, 22(4), 337-360.

Marty, P. F. (2008). Museum websites and museum visitors: digital museum resources and their use. *Museum Management and Curatorship*, 23(1), 81-99.

Massari, F. S., Del Vecchio, P., & Degl'Innocenti, E. (2022). Past for Future—museums as a digitalized “interaction platform” for value co-creation in tourism destinations. *European Journal of Innovation Management*.

McElroy, B. and Mills, C. (2000) Managing stakeholders, in Turner, R.J. and Sinister, S.J. (eds) *Gower Handbook of Project Management* 3rd edn, Gower Publishing Limited, Aldershot, pp. 757–75

McGhie, H. (2020). Evolving climate change policy and museums. *Museum Management and Curatorship*, 35(6), 653-662.

Mele, C., Colurcio, M. and Russo Spena, T. (2014), “Research traditions of innovation: Goods-dominant logic, the resource-based approach, and service-dominant logic”, *Managing Service Quality*, 24(6), 612-642.

Mele, C., & Russo Spena, T. (2022). The architecture of the phygital customer journey: a dynamic interplay between systems of insights and systems of engagement. *European Journal of Marketing*, 56(1), 72-91.

Mele, C., Russo Spena, T., & Colurcio, M. (2010). Co-creating value innovation through resource integration. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), 60-78.

Melia, M., & Ilario, A. (2022). Reviewing Literature on Museum Service Quality: A Conceptual Framework. In *Handbook of Research on Museum Management in the Digital Era* (pp. 37-55). IGI Global.

Mihelj, S., Leguina, A., & Downey, J. (2019). Culture is digital: Cultural participation, diversity and the digital divide. *New Media & Society*, 21(7), 1465-1485.

Minghetti, V., Moretti, A., & Micelli, S. (2001). Reengineering the museum's role in the tourism value chain: Towards an IT business model. *Information Technology & Tourism*, 4(2), 131-143.

Ministero della Cultura (2018). Analisi e Mappatura degli Stakeholder. *Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza e integrità 2021-2023, allegato 1*.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.

Museo Archeologico Nazionale di Napoli (2016). *Piano Strategico 2016-2019*. Electa

Museo Archeologico Nazionale di Napoli (2020). *Piano Strategico 2020-2023*. Electa

Mushka, D. (2015). Creating value for corporate sustainability: Stakeholder engagement. Lappeenranta University of Technology School of Business and Management Strategy, Innovation and Sustainability (MSIS).

Muskat, M., Muskat, B., Zehrer, A., & Johns, R. (2013). Generation Y: evaluating services experiences through mobile ethnography. *Tourism Review*, 68(3), 55-71.

Najda-Janoszka, M., & Sawczuk, M. (2023). Exploring the barriers of multi-stakeholder value co-creation—the museum context. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 603-620.

Neuburger, L., Beck, J., & Egger, R. (2018). The ‘Phygital’ tourist experience: The use of augmented and virtual reality in destination marketing. In *Tourism planning and destination marketing* (pp. 183-202). Emerald Publishing Limited.

OECD, & Museumsrat, I. (2018). *Culture and Local Development: Maximising the Impact: a Guide for Local Governments, Communities and Museums*. OECD, ICOM.

O'Reilly, T. (2009). What is web 2.0. O'Reilly Media, Inc.. Parry, R. (2010) (ed.). *Museums in a Digital Age*. Milton Park: Routledge, 2010.

Padilla-Meléndez, A., & del Águila-Obra, A. R. (2013). Web and social media usage by museums: Online value creation. *International journal of information management*, 33(5), 892-898.

Pallud, J. (2017). Impact of interactive technologies on stimulating learning experiences in a museum. *Information & Management*, 54(4), 465-478.

Palmi, P., & Madaro, L. (2020). Business Model Innovation through Digitalization in Cultural Organizations: The Case of Maxxi. *Cultural Management and Policy in a Post-Digital World—Navigating Uncertainty Introduction*, 95-115.

Pang, H. (2021). Identifying associations between mobile social media users' perceived values, attitude, satisfaction, and eWOM engagement: The moderating role of affective factors. *Telematics and Informatics*, 59, 101561.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of marketing*, 49(4), 41-50.

Parry, R. (2005). Digital heritage and the rise of theory in museum computing. *Museum management and Curatorship*, 20(4), 333-348.

Peacock, D. (2008). Making ways for change: Museums, disruptive technologies and organisational change. *Museum management and curatorship*, 23(4), 333-351.

Perkin, C. (2010). Beyond the rhetoric: negotiating the politics and realising the potential of community-driven heritage engagement. *International Journal of Heritage Studies*, 16(1-2), 107-122.

Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. Berrett-Koehler Publishers.

Piergiovanni, R. (2022). New firms in the creative and cultural industries as drivers of regional growth: the role of trademarks. *International Journal of Intellectual Property Management*, 12(4), 472-491.

Pınar, I., Çelebi, D., & Sezer, M. D. (2023). Gamification in museum tourism. In *Routledge Handbook of Trends and Issues in Tourism Sustainability, Planning and Development, Management, and Technology* (pp. 396-405). Routledge.

Pop, I. L., & Borza, A. (2016). Factors influencing museum sustainability and indicators for museum sustainability measurement. *Sustainability*, 8(1), 101.

Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford University Press.

Poulopoulos, V., & Wallace, M. (2022). Digital technologies and the role of data in cultural heritage: The past, the present, and the future. *Big Data and Cognitive Computing*, 6(3), 73.

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Prebensen, N. K. (2017). Innovation potentials through value proposals. *Co-Creation in Tourist Experiences. London, Routledge*, 64-75.
- Pressman, H., & Schulz, D. (2021). *The Art of Access: A Practical Guide for Museum Accessibility*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Primerano, D. (2020). Creare comunità nel tempo sospeso della pandemia/Creating communities in the suspended time of the pandemic. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (11), 213-229.
- Pruulmann-Vengerfeldt, P. (2022). Datafying museum visitors: A research agenda. *Information & Culture*, 57(1), 63-81.
- Psomadaki, O. I., Dimoulas, C. A., Kalliris, G. M., & Paschalidis, G. (2019). Digital storytelling and audience engagement in cultural heritage management: A collaborative model based on the Digital City of Thessaloniki. *Journal of Cultural Heritage*, 36, 12-22.
- Raimo, N., De Turi, I., Ricciardelli, A., & Vitolla, F. (2021). Digitalization in the cultural industry: evidence from Italian museums. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 1962-1974.

- Recuero Virto, N., Blasco Lopez, M. F., & San-Martin, S. (2017). How can European museums reach sustainability?. *Tourism Review*, 72(3), 303-318.
- Rensburg, R., & De Beer, E. (2011). Stakeholder engagement: A crucial element in the governance of corporate reputation. *Communitas*, 16, 151-169.
- Rialti, R., Zollo, L., Boccardi, A., & Marzi, G. (2016). L'impatto delle tecnologie digitali sulla personalizzazione dell'esperienza del cliente visitatore: il caso Mnemosyne. *Micro & Macro Marketing*, 25(2), 251-280.
- Rinaldi, L., Unerman, J., & Tilt, C. (2014). The role of stakeholder engagement and dialogue within the sustainability accounting and reporting process. In *Sustainability accounting and accountability* (pp. 86-107). Routledge.
- Ruggiero, P., Lombardi, R., & Russo, S. (2022). Museum anchors and social media: possible nexus and future development. *Current Issues in Tourism*, 25(18), 3009-3026.
- Russo Spina, T., & Mele, C. (2012). "Five Co-s" in innovating: a practice-based view. *Journal of Service Management*, 23(4), 527-553.
- Russo Spina, T., Tregua, M., & Bifulco, F. (2016). Knowledge practices for an emerging innovation ecosystem. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(05), 1640013.

Russo Spena, T., Tregua, M., D'Auria, A., & Bifulco, F. (2022). A digital business model: an illustrated framework from the cultural heritage business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(8), 2000-2023.

Sánchez-Amboage, E., Enrique Membiela-Pollán, M., Martínez-Fernández, V. A., & Molinillo, S. (2023). Tourism marketing in a metaverse context: the new reality of European museums on meta. *Museum Management and Curatorship*, 1-22.

Sandell, R. (2003). Social inclusion, the museum and the dynamics of sectoral change.

Sahasranamam, S., & Soundararajan, V. (2022). Innovation ecosystems: what makes them responsive during emergencies?. *British Journal of Management*, 33(1), 369-389.

Santagati, F. M. C. (2019). Musei e istituzioni culturali virtuosamente in rete: una nuova politica di inclusione in Italia/Museums and Cultural Institutions in a Virtuous Network: a New Inclusion Policy in Italy. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (19), 521-556.

Sargeant, A. (1997). Marketing the arts—A classification of UK theatre audiences. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 5(1), 45-62.

- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.
- Scheltjens, S. (2020). Digital Transformations. *The Rijksmuseum Bulletin*, 68(4), 307-307.
- Sheng, C. W., & Chen, M. C. (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism management*, 33(1), 53-60.
- Schiuma, G., & Larro, A. (2017). The business model prism: Managing and innovating business models of arts and cultural organisations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(3), 1-13.
- Sciarelli, M., & Tani, M. (2013). Network approach and stakeholder management. *Business Systems Review (ISSN 2280-3866) Volume, 2*, 175-190.
- Serravalle, F., Ferraris, A., Vrontis, D., Thrassou, A., & Christofi, M. (2019). Augmented reality in the tourism industry: A multi-stakeholder analysis of museums. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100549.
- Seymour, C., Fouseki, K., & Krystallis, I. (2023). COVID-19 a Disaster for Heritage Business Models—Victoria & Albert Museum Case Study. In *Teaching Cases in Tourism, Hospitality and Events* (pp. 81-99). GB: CABI.

- Sfodera, F., Mingo, I., Mattiacci, A., & Colurcio, M. (2020). Night at the museum: technology enables visitor experiences. *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(1), 231-250.
- Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T., & Weaven, S. (2019). Using social media to create engagement: A social marketing review. *Journal of Social Marketing*, 9(2), 204-224.
- Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T., & Weaven, S. (2020). A dynamic framework for managing customer engagement on social media. *Journal of Business Research*, 121, 567-577.
- Sheng, C. W., & Chen, M. C. (2012). A study of experience expectations of museum visitors. *Tourism management*, 33(1), 53-60.
- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of services marketing*, 16(7), 590-592.
- Simone, C., Montella, M. M., & Laudando, A. (2022). I musei d'impresa: collegare il patrimonio, il marketing e la creazione di valore. L'esperienza italiana/Corporate museums: Bridging heritage, marketing, and value creation. The Italian experience. *IL CAPITALE CULTURALE. Studies on the Value of Cultural Heritage*, (26), 141-168.

- Sirgy, M. J., Prebensen, N. K., Chen, J. S., & Uysal, M. (2014). Revisiting self-congruity theory in travel and tourism. *Creating experience value in tourism*, 63.
- 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.
- Smithson, S., & Hirschheim, R. (1998). Analysing information systems evaluation: another look at an old problem. *European journal of information systems*, 7(3), 158-174.
- Solima, L., Della Peruta, M. R., & Maggioni, V. (2016). Managing adaptive orientation systems for museum visitors from an IoT perspective. *Business Process Management Journal*, 22(2), 285-304.
- Soren, B.J. (2005). Best practices in creating quality online experiences for museum users. *Museum Management and Curatorship*, 20(2), 131 – 148.
- Spachos, P., & Plataniotis, K. N. (2020). BLE beacons for indoor positioning at an interactive IoT-based smart museum. *IEEE Systems Journal*, 14(3), 3483-3493.
- Srinivasan, R., Becvar, K. M., Boast, R., & Enote, J. (2010). Diverse knowledges and contact zones within the digital museum. *Science, technology, & human values*, 35(5), 735-768.

Suzić, B., Karlíček, M., & Stríteský, V. (2016). Social media engagement of Berlin and Prague museums. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 46(2), 73-87.

Szromek, A. R. (2022). Value Propositions in Heritage Tourism Site Business Models in the Context of Open Innovation Knowledge Transfer. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 161.

Taheri, B., Jafari, A., & O'Gorman, K. (2014). Keeping your audience: Presenting a visitor engagement scale. *Tourism Management*, 42, 321-329.

Talboys, G. (2018). *Museum educator's handbook*. Routledge.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.

Thomson, I., & Bebbington, J. (2005). Social and environmental reporting in the UK: a pedagogic evaluation. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(5), 507-533.

Todd, S., & Lawson, R. (2001). Lifestyle segmentation and museum/gallery visiting behaviour. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 269-277.

tom Dieck, M. C., & Jung, T. H. (2017). Value of augmented reality at cultural heritage sites: A stakeholder approach. *Journal of destination marketing & management*, 6(2), 110-117.

Tranta, A., & Kyprianos, K. (2022). Phygital Experience in Museums in the COVID-19 Era: Educational Context, Reflections, Examples of Best Practice. In *Handbook of Research on Museum Management in the Digital Era* (pp. 206-226). IGI Global.

Trunfio, M., Campana, S., & Magnelli, A. (2022). Experimenting hybrid reality in cultural heritage reconstruction. The Peasant Civilisation Park and the ‘Vicinato a Pozzo’ museum of Matera (Italy). *Museum Management and Curatorship*, 1-23.

Trunfio, M., Lucia, M. D., Campana, S., & Magnelli, A. (2022). Innovating the cultural heritage museum service model through virtual reality and augmented reality: The effects on the overall visitor experience and satisfaction. *Journal of Heritage Tourism*, 17(1), 1-19.

Turco, M. L. (2019). On Phygital reproductions: new experiential approaches for Cultural Heritage. *img journal*, (1), 158-173.

Twenge, J. M. (2014). *Generation me-revised and updated: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*. Simon and Schuster.

Vargo, S.L. and Lusch, R. F. (2011), “It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 181-187.

Vargo, S.L., Wieland, H. and Akaka, M.A. (2015), “Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 44, pp. 63-72.

Vassiliadis, C., and Belenioti, Z. C. (2017). Museums & cultural heritage via social media: an integrated literature review. *Tourismos*, 12(3), 97-132.

Vaz, R., Freitas, D., & Coelho, A. (2020). Blind and visually impaired visitors' experiences in museums: increasing accessibility through assistive technologies. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 13(2), 57.

Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.

Vidal-Tomás, D. (2022). The new crypto niche: NFTs, play-to-earn, and metaverse tokens. *Finance research letters*, 47, 102742.

Viglia, G., Pera, R., & Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89, 404-410.

Vignieri, V. (2020). Co-produzione di valore nei servizi museali e performance multidimensionali: un approccio dinamico a supporto del

management culturale (Co-production of museum services and multidimensional performance: a dynamic approach to support cultural management). *Sinergie Italian Journal of Management*, 38(3), 215-237.

Villaespesa, E. (2019). Museum collections and online users: development of a segmentation model for the metropolitan museum of art. *Visitor Studies*, 22(2), 233-252. Inside Museums. *Applied System Innovation*, 2(4), 35. doi:10.3390/asi2040035

Wali, A. F., & Nwokah, N. G. (2018). Understanding customers' expectations for delivering satisfactory and competitive services experience. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 9(3), 254-268.

Walker, D.H.T. (2003), "Implications of human capital issues", in Walker, D.H.T. and Hampson, K.D. (Eds), *Procurement Strategies: A Relationship Based Approach*, Blackwell Publishing, Oxford, pp. 258-95

Waltl, C. (2006). Museums for visitors: Audience development-A crucial role for successful museum management strategies. *Intercom*, 2006, 1-7.

Wayne Gould, R. (2012). Open innovation and stakeholder engagement. *Journal of technology management & innovation*, 7(3), 1-11.

Wilczek, S., & Schneidermeier, T. (2019). UX Research vom Eremiten zum integralen Unternehmensbestandteil-ein 4-Felder-Ansatz für die praktische

Umsetzung von Research Operations. *Mensch und Computer 2019-Usability Professionals*.

Williams, C. (1998). Is the SERVQUAL model an appropriate management tool for measuring service delivery quality in the UK leisure industry?. *Managing leisure*, 3(2), 98-110.

Wu, K. L., Holmes, K., & Tribe, J. (2010). 'Where do you want to go today?' An analysis of family group decisions to visit museums. *Journal of Marketing Management*, 26(7-8), 706-726.

Zan, L., & Lusiani, M. (2011). Managing Machu Picchu: institutional settings, business model and master plans. *Journal of cultural heritage management and sustainable development*, 1(2), 157-176.

Zanibellato, F., Rosin, U., & Casarin, F. (2018). How the attributes of a museum experience influence electronic word-of-mouth valence: an analysis of online museum reviews. *International Journal of Arts Management*, 76-90.

Zollo, L., Rialti, R., Marrucci, A., & Ciappei, C. (2022). How do museums foster loyalty in tech-savvy visitors? The role of social media and digital experience. *Current Issues in Tourism*, 25(18), 2991-3008.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

RINGRAZIAMENTI

Ripensando alle persone con cui ho interagito in questi anni, mi rendo conto quanto sia stato fortunato in questo mio percorso di dottorato. Un ringraziamento speciale al Professor Francesco Bifulco, tutor e mentore, il cui confronto quotidiano sento mi abbia molto arricchito non solo da un punto di vista professionale, ma anche da un punto di vista umano ed in generale per avermi dato una metodologia di lavoro e forse non solo. Ringrazio Marco per essere stato un amico ed una guida incessantemente disponibile al confronto, al dialogo ed al soccorso, sempre con entusiasmo e pazienza. Ringrazio tutto il gruppo di studi per aver reso questo percorso stimolante e ricco di occasioni di crescita: Dina, Laura e Fabio, senza dimenticare Erica e Roberta, con Cesare.

Ringrazio inoltre gli amici e la mia famiglia tutta per avermi supportato in questi anni. Ennio e Carla che mi hanno spinto a continuare gli studi, i miei genitori per il loro esempio quotidiano e mia moglie Roberta con nostra figlia Elena, per darmi la forza di non smettere di migliorarmi. Questo è soprattutto per voi.