



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali
(EGArt)

Tesi di Laurea

BRAND COMMUNITY
Tate & The National Gallery

Regno Unito: Musei multi sede e Musei mono sede a confronto

Relatore

Ch. Prof. Francesco Casarin

Correlatrice

Ch.ma Prof.ssa Elisabetta Lazzaro

Laureanda

Elena Niciarelli

Matricola 877659

Anno Accademico

2019/ 2020

Dedicata a M. e J.

INDICE

Abstract	9
Introduzione	11
Capitolo I.....	15
BRAND COMMUNITY CONCETTI CHIAVE.....	15
1.1. Premessa: Il marketing culturale.....	15
<i>1.1.1. Marketing co-creativo</i>	<i>18</i>
1.2. Il concetto di Valore	22
<i>1.1.2. Il Valore nel marketing</i>	<i>22</i>
<i>2.1.2. Il Valore per il fruitore di prodotti culturali</i>	<i>26</i>
1.3. Brand Community.....	30
<i>1.1.3. L'onnivorismo culturale e le sottoculture di consumo</i>	<i>30</i>
<i>2.1.3. Il Consumo collettivo nelle imprese culturali</i>	<i>33</i>
<i>3.1.3. Brand Community e richiami alle ICC.....</i>	<i>35</i>
<i>4.1.3. Virtual Brand Community e Social Media.....</i>	<i>39</i>
Capitolo II	43
I MUSEI MULTI SEDE e I MUSEI MONO SEDE	43
2.1. Premessa: I Musei oggi. Regno Unito e Italia	43
<i>1.2.1. Brand e Musei</i>	<i>46</i>
2.2. TATE Museum and galleries.....	48
<i>1.2.2. Il Museo</i>	<i>48</i>
<i>2.2.2. Membership: Tate Members Team e Tate Patrons Team</i>	<i>51</i>
<i>3.2.2. La Tate Community tra passato... ..</i>	<i>53</i>
<i>4.2.2. ...e presente: Tate Collective, Post Millennials Community</i>	<i>54</i>

2.3. THE NATIONAL GALLERY Museum	58
1.2.3. <i>Il Museo</i>	58
2.2.3. <i>Membership: Online o in Gallery</i>	61
3.2.3. <i>La Community learning and networking</i>	63
4.2.3. <i>Young Community e Young events</i>	64
Capitolo III.....	69
MUSEI COMMUNITY A CONFRONTO	69
3.1. Premessa: metodologia utilizzata.....	69
3.2. Il Brand a confronto	71
1.3.2. <i>Aspetti simili</i>	71
2.3.2. <i>Aspetti difformi</i>	74
3.3. Membership, community a confronto.....	76
1.3.3. <i>Aspetti simili</i>	76
2.3.3. <i>Aspetti difformi</i>	78
3.3.3. <i>Le diverse strategie di dialogo con le Communities</i>	80
3.4. Younger community a confronto	84
1.3.4. <i>Aspetti simili</i>	84
2.3.4. <i>Aspetti difformi</i>	88
Conclusione	97
APPENDICE A	99
APPENDICE B	109
Bibliografia.....	111
Sitografia	121
RINGRAZIAMENTI	133

Abstract

Il concetto di *Brand Community* non è nuovo, ma appare nei testi di Muniz e O'Guinn tra la fine degli anni '90 e l'inizio del 2000. Tuttavia nel tempo, la letteratura scientifica sull'argomento *brand community* è aumentata, e il digitale, il mondo virtuale e le ICT hanno provveduto ad apportare ulteriori modifiche e cambiamenti.

Lo studio analizza e descrive la *brand community* delle organizzazioni culturali, nello specifico di due musei situati nel Regno Unito. *Tate* e *The National Gallery* sono messi a confronto per descrivere come un museo multi sede e un museo mono sede inglese, abbiano attivato differenti comunità di marca in loco, virtuali, *social* e *online* e come al loro interno si siano sviluppate e siano visibili differenti pratiche di consumo.

Per rincorrere sia una valenza teorica che empirica del concetto, dopo una presentazione generale sul tema, la metodologia di lavoro si concentra sullo studio complessivo dei due Musei e ne descrive le caratteristiche sul tema *communities*, utilizzando i dati a disposizione e riportando gli studi di Muniz (2001, 2009).

Il tema della *brand community* e del digitale, del virtuale, dei *social*, della *post-millennials community*, ha un forte richiamo in un museo multi sede, che possiede differenti collezioni, consumatori, territori, *membership*, associazioni coinvolte. La *National Gallery* londinese ha una *community* digitale più concentrata sulle esposizioni temporanee, meno sulla collezione permanente, dove tuttavia si concentrano i *patrons*, i fedelissimi del marchio, e non ha ancora attivato una *younger community* chiara come quella alla *Tate*.

L'epidemia del 2020 ha messo in luce potenzialità e carenze nell'*online* dei due Musei, spingendo entrambi ad una maggiore informatizzazione e digitalizzazione, al fine di rincorrere e servire tutti i pubblici, creare vincenti *online brand community* e strutturare quelle esistenti.

Introduzione

Lo studio ha analizzato il concetto di *Brand Community* affiancato al mondo museale, concentrando l'approfondimento su due musei situati nel Regno Unito: *Tate* e *The National Gallery*.

Da una prima descrizione e analisi dei concetti chiave della *Brand Community*, che sposano il marketing co-creativo, il termine 'valore per il fruitore', l'onnivorismo culturale e il consumo collettivo. La ricerca si indirizza sulla letteratura scientifica riguardo il tema *brand community* e *virtual brand community*, sugli elementi fondamentali che co-esistono e le pratiche di consumo generatrici di valore all'interno delle comunità, Muniz (2001, 2009). Il passo successivo è un confronto fra i due Musei.

I due musei sono descritti a partire dai loro *brands*, aventi aspetti simili e difformi rispetto alla storia e al loro utilizzo, per studiare poi il programma degli abbonamenti e della *membership*, e scendere alle *communities* locali e virtuali, *communities online* e soprattutto *communities* di giovani, *target* che il mondo culturale anglosassone da anni cerca strategie e metodologie per attirare e accattivare.

I due musei pur essendo collocati nel Regno Unito hanno caratteristiche e strutture differenti. Ad un museo multi sede come *The Tate*, con sedi collocate in più siti e con un *brand* vincente e in espansione, si raffronta *The National Gallery*, museo mono sede, collocato nella storica piazza londinese, con una collezione pittorica imparagonabile e un digitale e *online* in crescita.

Il confronto si è poi indirizzato, nell'appendice A ad analizzare più musei multi sede e più musei mono sede, sul tema digitale, siti *web*, *online* e *community*. Concludendo in appendice B, con una interessante conferenza UNESCO sulla tematica dei Musei post-covid, sulle comunità e l'integrazione culturale.

Il periodo storico che i Musei hanno affrontato e stanno affrontando ha contribuito instancabilmente a far emergere lacune e potenzialità dei musei. In periodi in cui la distanza diventa fondamentale per affrontare crisi e difficoltà sanitarie senza precedenti, il digitale è diventato lo strumento per sopperire a questa distanza e abbattere ogni frontiera.

La motivazione di tale ricerca è nata da tutto questo. Dalla volontà di analizzare un tema non nuovo come la *brand community*, ma focalizzando l'attenzione al digitale, al

virtuale, ai giovani, nonché ai nuovi strumenti informatici nati e utilizzati negli anni 2019/20. Inoltre l'interesse personale nei confronti dei musei in Regno Unito, si è incentivato anche da alcune esperienze vissute durante il mio tirocinio universitario, svolto a Londra.

L'obiettivo primario è stato riportare uno studio dettagliato sulle difformità e le similitudini tra un museo multi sede e un museo mono sede in UK, per mezzo di parametri e criteri scelti, soprattutto afferenti al digitale e all'*online*. Nel raffronto tra i *brands* dei Musei, poi tra le *communities* e infine tra le *younger communities*, lo studio è sceso sempre più nel particolare, mostrando e offrendo numerosi spunti di riflessione.

Parallelamente la ricerca ha provato a raccontare la realtà museale e il suo percorso di sviluppo e potenziamento del digitale, durante uno dei periodi più complessi e drammatici per l'arte e la cultura, gli anni 2019/20 e primi mesi 2021.

Infine un raffronto finale in Appendice tra musei multi sede e musei mono sede nel mondo, permette l'avvio di nuovi spunti di ricerca e di studio.

La metodologia utilizzata è stata volta a mostrare un fenomeno più che a creare dati statistici con un margine di errore, ciò a causa di complicazioni nel reperire dati in loco. Tuttavia si sono presi in esame i canali *social* dei Musei, i siti *web*, i documenti ufficiali reperibili digitalmente, i video, le *e-mail*, i messaggi con consumatori e fedeli dei *brands*, cercando di rincorrere e ricercare le strategie attuali e passate di dialogo con le comunità di marchi e le prospettive future.

Grazie a questo lavoro di ricerca è stato possibile analizzare alcuni importanti fattori legati ai Musei con risultati che saranno esposti dettagliatamente nelle conclusioni finali di questa tesi.

Tate e *The National Gallery* con notevoli differenze, hanno saputo raggiungere successi con dati e statistiche interessanti, hanno saputo dialogare con un pubblico *younger* anche quando ciò fisicamente non era possibile, hanno sopperito a perdite ingenti nell'anno grazie alla forza del loro *brand*, ai territori e agli abbonati, hanno creato e potenziato canali digitali e virtuali per *online communities*.

Nell'annuale grafico del DCMS¹ in UK la percentuale di utilizzo del digitale che nel 2019/20 è stata del 32% rispetto al 27% del 2018/19.

¹ DCMS-sponsored museums and galleries annual performance indicators 2019/20. Recuperabile all'interno del sito <<https://www.gov.uk/government/statistics/taking-part-201920-museums/museums-taking-part-survey-201920>> (23-02-2021)

Se la nuova frontiera dei Musei sarà il consumo digitale, i musei saranno pronti? Avranno gli strumenti per dialogare con le emergenti comunità virtuali? Quali saranno le strategie post-Covid che adotteranno al fine di tornare luoghi di condivisione e di integrazione?

Gli spunti di riflessione e di ricerca sono numerosi.

Capitolo I

BRAND COMMUNITY CONCETTI CHIAVE

1.1. Premessa: Il marketing² culturale

Dalla fine degli anni Settanta il marketing è stato adottato in contesti *no-profit* quali la sanità, la politica, il settore socio assistenziale e la cultura, grazie alla ridefinizione del concetto di marketing inteso come processo sociale e manageriale attraverso il quale gli individui soddisfano i loro bisogni e desideri, mediante lo scambio di prodotti o più in generale di valore con altri soggetti³.

Durante gli anni Ottanta e Novanta il marketing applicato nel settore culturale ha intrapreso un percorso di progressivo affiancamento agli approcci e ai principi del marketing tradizionale. Nel testo di François Colbert⁴ si legge che i principi e le tecniche del marketing

² L'American Marketing Association nel 2017 elabora tale definizione di marketing: «Il Marketing è l'attività, l'insieme delle istituzioni e dei processi per la creazione, la comunicazione, la consegna e lo scambio di offerte che hanno valore per i consumatori, i clienti, i partner e per la società in generale.» Cfr. <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>(04-12-2020).

³ Bollo A., *Marketing degli eventi culturali*, in Argano L., Bollo A., Della Sega P. e Vivalda C., *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano 2005.

⁴ Colbert F., *Le imprese culturali e il marketing*, in *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli, Milano ETAS, 2015 (trad. it. di Colbert F., *Marketing culture and the Arts*, Morin Éditeur itée, Montreal 1994)

non sono in conflitto con i fini artistici e culturali delle ICC⁵ e che il marketing in ambito culturale sia diverso dall'applicare *tout court* i principi del marketing tradizionale. Secondo Colbert, infatti, mentre le imprese commerciali cercano di soddisfare i bisogni esistenti dei consumatori per poi poter ideare e fornire un prodotto adeguato, le ICC creano il prodotto e solo successivamente cercano l'utenza adatta, definendo per essa il prezzo, la distribuzione e la comunicazione. L'approccio è definito "dal prodotto al mercato".

Sebbene l'approccio sia applicabile ad altre tipologie di imprese, è particolarmente adatto per le imprese artistiche, soprattutto imprese specializzate nella produzione e/o nella distribuzione delle arti tradizionali quali: il teatro, i musei e le biblioteche. Si tratta di imprese solitamente di piccole dimensioni il cui obiettivo fondamentale è l'arte piuttosto che il profitto. All'estremo opposto vi sono le industrie specializzate nella produzione e distribuzione di prodotti culturali di massa, quali: libri, film e la musica che spesso perseguono un fine economico piuttosto che artistico⁶.

Tra le differenti tipologie di marketing che una ICC può adottare, oltre al modello di marketing transazionale, esplicitato e promosso da Colbert, la letteratura scientifica propone ed espone altri approcci. Il marketing relazionale è presentato da Solima⁷ e Severino⁸ con analisi e studi sulla *customer satisfaction*⁹ museale, prevedendo un fruitore attivo e un'orizzonte di investimenti a lungo termine; il marketing esperienziale esposto da Pine and Gilmore nel testo *Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*¹⁰ mostra come un atto di esperienza memorabile generi valore, trasformi il consumatore e diventi un

⁵ Il termine ICC, industrie culturali e creative, ha avuto la più ampia diffusione in Gran Bretagna nel 1997. Ad oggi non è emerso un criterio univoco per selezionare le attività delle industrie culturali e creative, ma si assiste ad una convergenza attorno a grandi aggregati di attività economiche distinte. Tra queste: le arti visive, l'artigianato, la *performance* dal vivo, i festival, i musei, la musica, l'editoria etc. Cfr. Tamma M. e Curtolo A., *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti* in Brunetti G. e Rispoli M. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna 2009, pp. 58-79.

⁶ Colbert F., *Le imprese culturali e il marketing*, in *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli, Milano ETAS, 2015 cit.

⁷ Solima, L., *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca*, in Bollo A. (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, FrancoAngeli, Milano 2008.

⁸ Severino F. (a cura di), *Comunicare la cultura*, FrancoAngeli, Milano 2007, pp. 35-46.

⁹ «La soddisfazione del cliente misura il modo in cui il prodotto, il servizio e l'esperienza complessiva non soddisfano, soddisfano o superano le aspettative dei clienti.» Definizione <<https://amaphiladelphia.com/the-benefits-and-importance-of-customer-satisfaction/>> (04-12-2020)

¹⁰ Pine J. and Gilmore J. *The Experience Economy past, present and future*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

oggetto centrale di progettazione per le ICC, sia acquistabile dai consumatori così come beni e servizi. Della stessa linea di pensiero sono Carù e Cova¹¹, che nel 2007 espongono in una conferenza il modello dell'immersione. Il consumatore, invece che acquistare prodotti si immerge o è immerso in un contesto esperienziale. Affianco e trasversalmente all'approccio di marketing relazionale per le ICC, emergono anche un *database* marketing, un *interaction* marketing e un *network* marketing, sviluppati al fine di rispondere a differenti relazioni e bisogni dei consumatori¹².

Tali proposte di marketing non sono mutamente esclusive o indipendenti tra di loro, si sovrappongono e si intrecciano facendo emergere spesso un marketing pluralistico, dove le ICC rispondono alla propria *mission* sviluppando più approcci di marketing, rispondendo ai bisogni dei propri consumatori.

In riferimento ai fruitori di beni, servizi, e esperienze culturali, da qualche anno in alcuni settori di imprese ha preso forza un marketing co-creativo.

¹¹ Cfr. Carù A. e Cova B., 2005. *L'immersione del consumatore in un contesto esperienziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca*, in *5° Congresso Internazionale sul Marketing Trends* (Venezia, 20-21 gennaio 2005), a cura di Carù e Cova, Venezia, 2005, pp. 2-26.

¹² Per esempio, nei teatri con gli abbonati prevale un *database* marketing, le gallerie spingono per un *interaction* marketing tra *seller-buyer* e le fondazioni preferiscono il *network* marketing per fare rete e consolidare rapporti interorganizzativi.

1.1.1. Marketing co-creativo

Nel 2004 nell'articolo *Evolving to a New Dominant Logic of Marketing*¹³, Vargo e Lusch esplorano una nuova logica dominante nel marketing: da un approccio *goods-dominant view* emerge una logica *service-dominant view*. Gli autori riportano, con la letteratura scientifica di riferimento¹⁴, che mentre il marketing nel periodo del ventesimo secolo è stato dominato da un modello ereditato dall'economia e basato sullo scambio di merci e prodotti manifatturieri, *goods-dominant*; già negli anni '50, con il contributo di McCharty¹⁵, Kotler¹⁶ il marketing è descritto come un'attività *decision-making*, volta a soddisfare i bisogni dei consumatori ricavandone profitto, applicando decisioni di marketing mix o delle '4 P'¹⁷.

Nella metà degli anni '90, la letteratura¹⁸ comincia a sostenere come il marketing mix sia mancante di elementi indispensabili, non tenga conto dei consumatori e delle relazioni con e fra di essi. La frammentazione di pensieri scientifici, che emerge successivamente, si mostra come una spinta verso una nuova logica di marketing. Gli autori esplorano questa logica in evoluzione, e ritengono che si converga verso una nuova prospettiva di marketing, in cui la fornitura di servizi piuttosto che lo scambio di merci sia fondamentale nella logica di mercato.

I consumatori non acquistano beni o servizi, acquistano *offering* che forniscono servizi che poi creano valore al consumatore. Ciò porta lo spostamento dell'attenzione verso i servizi, *service-dominant view*, con un passaggio dalla prospettiva dei mezzi e della produzione, alla prospettiva della fruizione e del cliente.

¹³ Vargo L. e Lusch R., *Evolving Toward a New Dominant Logic for Marketing*, «Journal of Marketing», 68, 2004, pp. 1-17.

¹⁴ Ivi, p. 2.

¹⁵ McCarthy E., *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood Richard Irwin, Illinois 1960. <<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3157586&view=1up&seq=9>> (18-12-2020)

¹⁶ Kotler P., *Marketing Management*, Pearson, Milano 2012, XIV ed., p. 32.

¹⁷ Ogni strategia di marketing è composta da quattro componenti, le '4 P': *product, price, place* -distribuzione- e *promotion*. Il marketing di successo dipende da un equilibrio di queste quattro parti, definite 'variabili controllabili'. Tutte le aziende cercano di creare sinergie combinando le forze di tutte le variabili; la sinergia si crea quando l'effetto generale delle diverse variabili è maggiore della somma dell'effetto delle variabili considerate separatamente.

¹⁸ Sheth J. e Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma nel loro testo *The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*, propongono che nel prossimo secolo, l'approccio di marketing si sposterà sempre più verso il marketing incentrato sul cliente. Sheth J., Sisodia R., e Sharma A., *The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*, «Journal of Marketing», 28, 2000, pp. 55-66.

Nel ventunesimo secolo il marketing è passato da una visione dominante sui beni, in cui la produzione tangibile e le transazioni erano centrali, a una visione dominante sui servizi, in cui l'intangibilità, i processi di scambio, la co-creazione di valore e le relazioni sono centrali.

Nel 2006, Kalaignanam e Varadarajan analizzano le implicazioni della *information technology* IT, per la co-creazione. Un'azienda può sfruttare il potenziale di Internet per migliorare l'efficacia della sua strategia competitiva, nonché l'efficienza delle sue operazioni¹⁹. Gli autori propongono un quadro organizzativo che fornisce approfondimenti sulle opportunità per ottenere guadagni di efficienza di marketing nel contesto delle caratteristiche di *interactivity*, *personalization* e *addressability* di Internet. Introducono come le caratteristiche del prodotto, le caratteristiche del mercato, le caratteristiche del cliente e le caratteristiche dell'azienda incidano sull'entità del coinvolgimento del cliente con l'azienda in varie attività lungo la catena del valore²⁰.

Nella metà del 2000 il marketing co-creativo e concetti simili come il *crowdsourcing* e l'*open innovation*, sono stati ampiamente diffusi per mezzo del libro *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*²¹. Libro scritto da Tapscott e Williams, pubblicato in inglese nel dicembre 2006. Il saggio esamina il modo in cui alcune imprese nei primi anni del XXI secolo si sono avvalse con successo della *mass collaboration* e di tecnologie del mondo *open source*, con conseguenti cambiamenti nelle relazioni coi mercati. Il termine 'Wikinomics', *wiki-*, descrive gli effetti di un'ampia collaborazione e partecipazione degli utenti; tali azioni collettive si svolgono tipicamente su Internet utilizzando *software* sociali e strumenti supportati dal computer. Gli autori chiarificano anche il concetto di *crowdsourcing*²²; mentre l'impresa tende all'*outsourcing*, esternalizzando funzioni aziendali

¹⁹ L'efficacia e l'efficienza in economia sono due termini distinti. L'efficacia indica la capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato, mentre l'efficienza valuta l'abilità di farlo impiegando le risorse minime indispensabili. Il concetto di economicità sintetizza questi due passaggi sopra esposti.

²⁰ Varadarajan R. e Kalaignanam K., *Customers as Co-Producers: Implications for Marketing Strategy Effectiveness and Marketing Operations Efficiency*, in Lush R. e Vargo S., (a cura di), *The service-dominant logic of Marketing*, Routledge, New York 2015, pp. 166-180.

²¹ Tapscott D. e Williams A., *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York 2008.

²² *Ibid.*

precedentemente interne in altre imprese, creando una macchina funzionale unica²³, il *crowdsourcing* si basa su individui liberi di cooperare e riunirsi per migliorare una determinata operazione o risolvere un problema.

La letteratura scientifica contraria ai precedenti approcci di co-creazione, afferma che il termine co-creazione può significare molte cose diverse. Secondo Jansen e Pieters²⁴ il concetto è usato spesso dalle imprese in modo errato per riferirsi a forme di ricerca di mercato, come *focus group* o analisi dei *social media*. Gli autori ritengono che lavorare insieme ai consumatori o raccogliere *input* non è sufficiente per parlare di co-creazione, si dovrebbe parlarne solamente, se l'utente finale gioca un ruolo attivo nella creazione di un prodotto, servizio, struttura o mezzo di comunicazione ed è continuamente coinvolto in modi diversi nelle diverse fasi dello sviluppo.

Per presentare un'alternativa valida alla comprensione accademica e olistica della co-creazione criticata dai due autori; nel testo è introdotto il concetto *complete co-creation*. La co-creazione completa si distingue dalle altre definizioni di co-creazione, perché coinvolge attivamente l'utente finale che diventa fattore determinante nella produzione. La collaborazione produttiva oltre che tra l'organizzazione e l'utente finale, avviene anche con altre parti rilevanti per l'impresa, come fornitori, canali di vendita, specialisti esterni o anche concorrenti. Questa collaborazione produttiva tra impresa e consumatore è necessaria per ottenere un reale miglioramento e creazione di valore; in quanto né il consumatore né il produttore possono ottenere il risultato ideale senza collaborazione e sinergia di conoscenze e abilità differenti²⁵.

Il concetto di co-creazione di valore è stato applicato anche al campo educativo. Gli autori Dollinger, Lodge e Coates espongono nell'articolo *Co-creation in higher education*:

²³ Un esempio di outsourcing Museale è presentato dal Mudec, il museo delle culture di Milano che nel 2014 ha visto la *partnership* Comune di Milano e 24 Ore Cultura-Gruppo 24 Ore per la gestione. Cfr. <<https://www.tribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2019/06/musei-societa-servizi-aggiuntivi/>>(18-12-2020)

²⁴ Pieters M. e Jansen S, *Orde in de chaos: 6 voordelen van complete cocreatie*, in Frankwatching, 2013 <<https://www.frankwatching.com/archive/2013/11/04/orde-in-de-chaos-6-voordelen-van-complete-cocreatie/>>(19-12-2020)

²⁵ Un esempio di *complete co-creation* mostrato dagli autori è <<https://groove.me>>, nato nel 2011 è un metodo per l'insegnamento dell'inglese ai ragazzi e bambini olandesi. L'editore educativo 'Blink', gli stessi autori e i bambini e ragazzi sono stati i produttori del progetto.

*towards a conceptual model*²⁶, come la co-creazione di valore può consentire alle istituzioni scolastiche e agli studenti di lavorare insieme per migliorare l'esperienza educativa, migliorare la capacità degli studenti di agire come *partner* e essere più competitivi sul mercato.

Per concludere, nel 2006²⁷ Vargo e Lush riprendono la logica S-D²⁸ e esplorano come in tale approccio di marketing, il valore co-creato dall'utente con il produttore si manifesta solo nel processo di consumo e attraverso l'uso del servizio offerto, *value-in-use*. Gli autori esprimono come la componente della co-creazione più rilevante è quella che potrebbe essere chiamata *co-production*. Implica la partecipazione alla creazione del nucleo dell'offerta stessa. Può verificarsi attraverso inventiva condivisa, *co-design* e può verificarsi con i clienti e qualsiasi altro *partner* nella rete del valore.

Nel marketing co-creativo si evince come per alcuni ricercatori, ci sia la presenza di due dimensioni distinte e complementari nella co-creazione di valore: *co-production* e *value-in-use*²⁹. Alimentato dall'influente studio di Vargo e Lusch³⁰ su una logica co-creativa di marketing *service-dominant view*, l'interesse della ricerca per il tema della co-creazione di valore è cresciuto negli ultimi anni.

Ranjan e Read nel 2019³¹ integrano la letteratura della co-creazione di valore con quella sulla psicologia degli individui, offrendo prove empiriche. Gli autori sostengono che la co-creazione può essere osservata in diverse fasi lungo la catena del valore. Mentre alcune aziende sono aperte alla partecipazione dei clienti nei processi di produzione, altre co-creano valore attraverso l'uso e l'esperienza del cliente. Il *social networking*, la condivisione dei contenuti e il *crowdsourcing* infine forniscono rappresentazioni pratiche di archetipi di sistemi di servizi co-creati in cui azienda e clienti creano insieme valore.

²⁶ Dollinger M., Lodge J., Coates H. *Co-creation in higher education: towards a conceptual model* «Journal of Marketing for Higher Education», 28, 2018, pp. 210-23.

²⁷ Lusch F. e Vargo L., *Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements*, «Marketing Theory», 6, 2006, pp. 281-288: 284.

²⁸ *service-dominant view*.

²⁹ Ad esempio, Droge, Stanko e Pollitte nel 2010 utilizzano una struttura di co-creazione per discutere i *blogs* degli utenti al fine di sviluppare nuovi prodotti; tuttavia, all'interno della loro analisi si concentrano solo sui vantaggi della *co-production* senza un'analisi approfondita di come i *blogs* influiscano anche sul valore percepito dei consumatori, *value-in-use*. Cfr. Droge C., Stanko A., Pollitte A., *Lead users and early adopters on the web: The role of new technology product blogs*, «Journal of Product Innovation Management», 27, 2010, pp. 66-82.

³⁰ Vedi nota 12.

³¹ Ranjan K. e Read S., *Bringing the individual into the co-creation of value*, in «Journal of Services Marketing», 33, 2019, pp. 904-920.

1.2. Il concetto di Valore

1.1.2. Il Valore nel marketing

Nel processo di marketing il valore è alla base di ogni strategia. La letteratura scientifica di riferimento offre aiuti per comprendere il concetto di valore nel marketing: *value proposition*, *consumer value* e *consumer value proposition*.

Gli autori De Wit e Meyer³² espongono il concetto di *value proposition* quale elemento per ottenere *competitive advantage* nel mercato. La proposta di valore fa parte della strategia di marketing complessiva di una società. Un'impresa può ottenere vantaggio competitivo se crea una proposta di valore superiore; se fornisce prodotti e servizi più vicini ai bisogni dei consumatori rispetto ai *competitors*. Una *value proposition* si riferisce al valore che un'azienda promette di offrire ai clienti se scelgono di acquistare il loro prodotto.

Holbrook affina il concetto di valore nel testo *Consumer Value*³³, utilizzando il termine *consumer value* per descrivere la forte preferenza relativa di un consumatore per un determinato prodotto o servizio valutato soggettivamente. L'autore afferma come un *consumer value* sia un'esperienza situazionale, personale di preferenza relativa e interattiva³⁴. Interattivo implica uno scambio tra un soggetto e un oggetto. Relativo si riferisce al valore del consumatore che è comparativo, cioè richiede confronto tra gli oggetti; personale, varia tra le persone, e situazionale, in quanto specifico nel contesto. Infine il *consumer value* è preferenziale, in quanto incarna il risultato di un giudizio valutativo e esperienziale in quanto non risiede nel prodotto o servizio acquisito ma piuttosto nell'esperienza di consumo. La definizione dell'autore consente una visione ampia del concetto di valore.

³² De Wit B. e Meyer R., *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, Hampshire 2010, pp. 236-245.

³³ Holbrook M., *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London, 1999.

³⁴ *Ivi* pp. 1-29

Holbrook identifica tre dimensioni dei *consumer values* che vengono utilizzate come base per lo sviluppo della sua *Typology of Consumer Values*³⁵: estrinseco vs intrinseco, orientato a se stessi vs orientato agli altri e attivo vs reattivo. Sulla base di queste tre dimensioni, emergono otto archetipi che rappresentano tipi distinti di valore nell'esperienza di consumo: Efficienza, Eccellenza, Status, Stima, Gioco, Estetica, Etica e Spiritualità (fig. 1.1 con esempi)³⁶.

Table 2. Holbrook's Typology of Consumer Values, with examples [4]

		Extrinsic	Intrinsic
Self-oriented	Active	Efficiency (Convenience)	Play (Fun)
	Reactive	Excellence (Quality)	Aesthetics (Beauty)
Other-oriented	Active	Status (Success)	Ethics (Virtue, Justice)
	Reactive	Esteem (Reputation)	Spirituality (Faith, Sacred)

Figura 1.1: *Consumer Value-Aware Enterprise Architecture*, cit. p. 59.

Nella letteratura scientifica viene riconosciuto il ruolo che il valore del consumatore svolge in tutte le attività del *business*. Un cliente diventa una parte del macro valore di un'istituzione, e i responsabili di marketing si avvalgono di stime per calcolare il *consumer value*.

Kotler nel testo *Marketing Management*³⁷ indaga la *Consumer Value Proposition*, quale proposta di valore con cui l'impresa promette ai consumatori di ricavare una *consumer satisfaction*, dopo l'acquisto di un prodotto o servizio.

Oliver nel 1997³⁸ riporta il concetto di *Consumer Satisfaction* come un giudizio dato da una caratteristica del prodotto o servizio, o il prodotto o servizio stesso, correlato al consumo³⁹. Il consumatore e l'impresa con un ispessimento delle relazioni, dalla *satisfaction*

³⁵ Svec E., Zdravkovic J., Giannoulis C., *Consumer Value-Aware Enterprise Architecture*, in *Conference: International Conference of Software Business* (Stoccolma Giugno 2012), a cura di Svec E., Zdravkovic J., Giannoulis C., Stoccolma, 2012, pp. 55-60.

³⁶ Per approfondimenti cfr. Holbrook M., *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London 1999, cit.

³⁷ Kotler P., *Marketing Management*, Pearson, Milano 2012, XIV ed., cit.

³⁸ Il testo è *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, esce nel 1997 per la casa editrice McGraw-Hill a New York.

³⁹ Oliver R., *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, Routledge, London, 2015.

possono sviluppare *loyalty*. La *consumer loyalty*⁴⁰ è definita come l'impegno a ricomprare un determinato prodotto o servizio in futuro, a prescindere dalle influenze del contesto e dagli sforzi del marketing per causare cambiamento comportamentale. La *consumer loyalty* è un obiettivo per le imprese che operano secondo un modello di marketing relazionale⁴¹, orientato a sviluppare e sostenere i rapporti con i clienti esistenti. In questo livello di relazione il cliente può cooperare dal punto di vista commerciale e produttivo con l'impresa, co-progettare e dare suggerimenti per migliorare prodotti e servizi. Infine l'autore afferma come la soddisfazione non sia più l'obiettivo finale del *business*, ma bensì la *loyalty*, seconda solo al profitto, per quelle organizzazioni che hanno obiettivi monetari.

Nella terminologia di marketing è presente anche il concetto *Consumer Perceived Value*⁴², definito per alcuni autori come un *trade-off* tra qualità percepita e prezzo percepito, perciò una misurazione tra benefici percepiti totali meno sacrifici percepiti totali di un prodotto o servizio fruiti; per altri autori è la percezione che un cliente ha del merito o desiderabilità di un prodotto rispetto a quelli dei concorrenti⁴³.

Attenendosi alla prima definizione esponiamo anche il termine di valore atteso. Il valore atteso è ciò che il cliente si aspetta di ricevere in base alle informazioni delle quali è venuto a conoscenza attraverso il passaparola, oppure attraverso precedenti esperienze o in base a quanto ha comunicato l'impresa stessa.

Perché il cliente possa ritenersi soddisfatto, il valore percepito deve posizionarsi all'interno di una soglia minima, costituita dal valore atteso, ed una soglia massima costituita dal valore desiderato.

Una percezione di valore ricevuto inferiore a quello atteso sarà quindi origine di insoddisfazione. Al contrario, qualora il cliente sperimentasse un valore superiore a quello desiderato, il senso di appagamento andrebbe oltre alla soddisfazione e potrebbe diventare

⁴⁰ Ivi, p. 424

⁴¹ Vedi paragrafo I.

⁴² Sánchez-Fernández R, Iniesta-Bonillo M., *The concept of perceived value: A systematic review of the research*, «Marketing Theory», 7, 2007, pp. 427-451.

⁴³ Aulia S., Sukati I., Sulaiman Z., *A Review: Customer Perceived Value and its Dimension*, «Asian Journal of Social Sciences and Management Studies», 3, 2016, pp. 150-162.

“delizia” *customer delight*⁴⁴. La *customer delight* è originata dal fatto di avere realizzato, a sorpresa, un valore che è andato addirittura al di là del valore desiderato.

⁴⁴ Per approfondimenti sul concetto cfr. Guido G, *Un riesame dei criteri per la valutazione della soddisfazione del consumatore: il Modello Conoscenze-Speranze*, in Guido G., Bassi F., Peluso A. (a cura di), *La soddisfazione del consumatore: La misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo*, FrancoAngeli, Milano, 2010, pp. 300-328.

2.1.2. Il Valore per il fruitore di prodotti culturali

Nel marketing culturale analizzare la teoria del valore per il cliente, *consumer perceived value*, come *gap* tra benefici e sacrifici della fruizione è utile al fine di un confronto approfondito ma non è sempre esatto⁴⁵. Il consumatore di prodotti culturali non conosce e non possiede sempre un valore atteso realistico, potrebbe per esempio non sapere che tipo di prodotto o di esperienza sta per consumare, perciò per misurare la soddisfazione è presa in esame la *performance*⁴⁶ in un'ottica multidimensionale.

Uno strumento utilizzato è la *Balanced Scorecard*⁴⁷ che, adottando dati monetari e non monetari, promette di tradurre la *mission* e la strategia di un'impresa culturale in un insieme coerente di misure di *performance* facilitandone la misurabilità. Tale tecnica si basa su un sistema di Indicatori conosciuti come i KPI - *Key Performance indicators*.

Un'organizzazione culturale che vuole studiare il *consumer value* deve inizialmente conoscere le tipologie di valori che prodotti o servizi culturali possono fornire. In un *gap* tra benefici e sacrifici nel settore culturale, la letteratura di riferimento⁴⁸ sintetizza i benefici in quattro tipologie, a seconda che l'orientamento sia *individual well-being* o *social well-being* e lo scopo sia *intrinsic* o *extrinsic*. Nello specifico ne emergono valore edonico, utilitaristico, comunicativo e etico.

Il valore edonico è un beneficio che ha uno scopo intrinseco, quale beneficio in se e non strumentale al raggiungimento di altri obiettivi, e orientato al benessere individuale, quale per esempio: la lettura di un libro, la visita ad un parco archeologico o la visione di una serie tv. Il valore utilitaristico è orientato al benessere individuale ma ha uno scopo estrinseco, al

⁴⁵ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, (trad. eng. di Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson Italia, Milano 2014) pp. 29-30.

⁴⁶ Nelle organizzazioni culturali, l'obiettivo finanziario non può essere anteposto all'obiettivo istituzionale di risposta alla domanda di cultura dei cittadini. Alcuni aspetti strategici importanti come la qualità artistica dell'offerta e la soddisfazione del pubblico e dei visitatori non hanno impatto immediato sulle rilevazioni contabili. Risulta dunque importante nelle organizzazioni culturali sviluppare, accanto ai sistemi di rilevazione contabile, sistemi di rilevazione extra-contabili in grado di fornire dati per misurare le diverse dimensioni della *performance*.

⁴⁷ Per approfondimenti cfr.12 Yongbo D, Xiangxi J., Chao M., *Study of Organizational Culture Assessment Model Based on Balanced Scorecard and Its Application*, «International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science», 2014, pp. 166-169 e Dudic Z., Dudic B., Gregus M., Novackova D. e Djakovic I., *The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs*, in «Sustainability», 12, 2020, pp. 2-22.

⁴⁸ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 54

fine di raggiungere un obiettivo ulteriore al consumo stesso, per esempio la visione di una mostra che ripercorre un periodo storico che gli studenti stanno affrontando e perciò utile all'apprendimento scolastico.

L'orientamento *social well-being* con scopo estrinseco, espone un valore comunicativo. Il valore comunicativo può essere descritto come l'acquisto di un abbonamento a teatro, che mostri lo *status* sociale e simbolico del fruitore. Conoscere qualcuno grazie ai prodotti culturali e creativi è possibile, con una interazione tra le parti; per mezzo di una conversazione sociale⁴⁹ gli interlocutori creano un livello di intimità tale da rivelare se stessi. Il valore etico infine si mostra con uno stesso orientamento del valore comunicativo, ma con un obiettivo estrinseco; un esempio è dato dalla ricerca di Walmsley del 2011⁵⁰ che analizzando i frequentatori di alcuni teatri ha rilevato come una delle motivazioni di molti intervistati sia stata quella di lasciare una *eredità culturale* ai propri figli.

Ai benefici si affiancano i sacrifici e in questo, la letteratura⁵¹ di riferimento classifica i sacrifici in base alla fase dell'esperienza del consumatore a cui sono collegati, e al tipo di risorse che i consumatori usano per affrontarli. Il modello considera quattro diverse fasi dell'esperienza del consumatore: esperienza pre-consumo, esperienza di acquisto, esperienza di consumo e esperienza post-consumo. Le risorse che i consumatori utilizzano sono classificate in: economiche, temporali, cognitive ed emotive; ogni fruitore ha un insieme finito di queste risorse, il che implica che quando ne usa alcune per una data esperienza di consumo, ne ha meno da usare per altre esperienze. Questo è ciò che dà origine ai sacrifici. Le tipologie di sacrifici che emergono durante le varie fasi sono: il costo opportunità, il sacrificio monetario, il rischio psicologico, il rischio sociale, gli *switching costs*, il costo monetario, il costo di apprendimento, di mantenimento e anche di smaltimento.

A questo punto è possibile affermare che se i consumatori percepiscono i sacrifici come eccessivi, nella prima fase possono decidere di non portare a termine l'acquisto in

⁴⁹ Paul DiMaggio nel *Classification in Art*, propone uno studio che mette in relazioni le strutture sociali, i modelli di consumo e produzione artistica e la modalità con cui i generi artistici sono classificati, al fine di integrare i risultati delle indagini sui consumi con i nuovi generi artistici emergenti. DiMaggio P., *Classification in Art*, «American Sociological Review», 52, 1987, pp. 440-455.

⁵⁰ Il documento di Walmsley è stato realizzato attraverso uno studio qualitativo completo dell'andare a teatro alla *Melbourne Theatre Company* e al *West Yorkshire Playhouse*. La ricerca rileva che il fattore motivante chiave per i partecipanti è la ricerca di esperienze e impatto emotivo. Walmsley B., *Why People Go to the Theatre: A Qualitative Study of Audience Motivation*, «Journal of Customer Behaviour», 10, 2011, pp. 335-51.

⁵¹ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 60.

questione; d'altra parte, se sono andati avanti con il processo esperienziale, potrebbero sentirsi insoddisfatti del prodotto che hanno consumato. Inoltre ogni fruitore si aspetta di trovare dei benefici che afferiscono a più tipi di valore, quello che differenzia ogni singolo è il peso che da ad ogni valore. Un prodotto culturale può offrire più tipi di benefici, importante capire quale è il beneficio massimo. Le ICC sono chiamate a capire quali siano le pratiche più frequentemente utilizzate dai propri fruitori, per poi fare leva su produzioni di prodotti meglio corrispondenti.

Come precedentemente affermato, per una parte della letteratura il valore percepito⁵² solitamente è dato dal rapporto benefici e sacrifici e il livello di soddisfazione del consumo, si ottiene dall'analisi valore atteso e valore percepito. Ma visto, come riportato sopra, che il consumatore di prodotti culturali non sempre è a conoscenza del valore atteso, l'estrazione di valore e il valore percepito è dato dall'esperienza di consumo.

Il consumo solitamente è un'attività determinata dal prodotto consumato: si legge un libro, si ascolta un programma radiofonico, si visita una mostra d'arte, si segue un evento sportivo in tv. Ma in un'esperienza di consumo è molto più complesso e le organizzazioni culturali devono trovare modelli analitici e interpretativi per analizzare il processo. In sostanza, quando le persone consumano i prodotti, adottano pratiche di consumo, che sono comportamenti utilizzati per estrarre valore dal prodotto.

Lo studio delle pratiche di consumo riporta l'atto in cui il consumatore ottiene valore, analizzando i suoi comportamenti più minimi, analizzando la radice del valore percepito e le fasi in cui i consumatori co-creano valore.

Le pratiche di consumo sono meccanismi mentali. Vi sono fattori psicologici che influenzano le pratiche di consumo, tra questi: l'atteggiamento, che è lo stato di consapevolezza positiva o negativa sull'offerta, l'apprendimento, legato ad un rinforzo sul prodotto, le motivazioni sia esterne che interne e la percezione con cui si dà un significato a stimoli esterni⁵³.

Tra le pratiche di consumo del prodotto creativo, vi sono: *sense making*, *integration*, e *sharing*⁵⁴. Ognuna di queste viene poi scorporata in sottocategorie. Il *sense making* prevede

⁵² Vedi paragrafo II.

⁵³ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 63.

⁵⁴ In lingua italiana sono definiti quali: assegnazione di significato, integrazione socializzazione.

una categorizzazione, associazione, valutazione e apprezzamento; spesso tali sottocategorie sono svolte inconsciamente; il consumatore non si rende conto di quello che sta facendo a meno che non si fermi e ci pensi. E altrettanto spesso, queste attività sono automatiche, grazie a precedenti esperienze e conoscenze. Allo stesso modo, quando un prodotto non rientra facilmente in nessuna categoria i consumatori vengono sbilanciati perché non hanno pratiche consolidate di *sense making* a cui fare affidamento. Perciò se i consumatori sono esperti l'assegnazione di significato su un prodotto può avvenire in maniera rapida, altrimenti più lentamente⁵⁵.

La pratica di consumo di *integration*, quale integrazione del prodotto nell'identità del consumatore, il consumatore è anche ciò che fruisce, prevede assimilazione, produzione e personalizzazione; un esempio è dato dall'acquisto di un prodotto nel *merchandising* di un museo, il prodotto acquistato viene assimilato e compreso dal consumatore, per poi venir usato e personalizzato magari modificandone la natura e l'utilizzo iniziale.

In ultimo lo *sharing* è una pratica di consumo di condivisione, compartecipazione e comunicazione⁵⁶; il consumatore visita una mostra in condivisione o compartecipa ad una giornata di lettura, o comunica il proprio *status* sociale acquistando un abbonamento di un teatro.

Riassumendo, l'esperienza di consumo si traduce in una serie di pratiche che i consumatori attivano per ottenere valore dal prodotto, partecipando alla co-creazione di questo valore. In particolare, il valore edonico, etico e comunicativo dei prodotti creativi genera particolari esperienze e pratiche di consumo. Tra queste pratiche vi sono i rituali di consumo, in cui rientrano la sacralizzazione dei luoghi di cultura, e il consumo collettivo.

⁵⁵ Un esempio è la fruizione di un film romantico. Il consumatore osserva la locandina, e categorizza il prodotto all'interno del genere romantico, ciò richiama alla sua mente associazioni emotive e soggettive, valuta in un confronto tra il contenuto e altre esperienze pregresse, per apprendere, rinforzare e apprezzare. Tale atteggiamento si differenzia su un fruitore amante dei film romantici ed esperto, ed un fruitore inesperto e disinteressato.

⁵⁶ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 66.

1.3. Brand Community

1.1.3. L'onnivorismo culturale e le sottoculture di consumo

Nel precedente paragrafo è stato riportato il concetto di valore comunicativo⁵⁷ per il fruitore di prodotti culturali, ed è emerso come per mezzo di un prodotto culturale sia possibile mostrare il proprio *status* simbolico e interagire e ispessire relazioni sociali.

Nel 1979 Bourdieu nel testo *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*⁵⁸ riporta un'indagine sociologica sui consumi e sul gusto nella Francia del dopoguerra. L'opera raccoglie dati quantitativi e qualitativi attraverso l'analisi delle statistiche di alcuni enti francesi, interviste e questionari a campione su cittadini di ogni classe sociale. Emerge che secondo Bourdieu, le persone scelgono certi beni e prodotti culturali e ha un certo gusto a causa delle loro condizioni sociali ed economiche⁵⁹. Egli sostiene che il gusto, che permette di formulare giudizi estetici e fare scelte di consumo, non sia una caratteristica innata di un individuo, ma è un elemento della sua personalità influenzato dal contesto sociale ed economico in cui cresce.

Di simile pensiero si colloca il testo di DiMaggio⁶⁰, che negli anni 80' affronta l'istituzionalizzazione e la creazione di specifiche organizzazioni dell'alta cultura americana, riportando un modello di *highbrow snobbery*⁶¹, snobismo intellettuale.

Successivamente, in disaccordo con l'analisi di Bourdieu, si schierano i sostenitori dell'approccio post-moderno, lo stesso DiMaggio⁶² e il lavoro *How Musical Taste Mark*

⁵⁷ Vedi sotto paragrafo 2.1.2.

⁵⁸ Bourdieu P., *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts 1996.

⁵⁹ *Ivi*, pp. 101-114.

⁶⁰ DiMaggio, P., *Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston: The creation of an organizational base for high culture in America*. «Media, Culture & Society», 4, 1982, pp. 33–50.

⁶¹ Il termine *highbrow* può essere applicato alla musica, implicando la tradizione della musica classica; alla letteratura, cioè alla narrativa letteraria e alla poesia; ai film *d'essai*; e alla commedia. Il termine fu reso popolare nel 1902 da Will Irvin, un giornalista del *The Sun di New York City*, che aderiva alla nozione di persone più intelligenti con fronte alta. Per approfondimenti cfr. Peterson R., Kern M., *Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore*, «American Sociological Review», 61, 1996, pp. 900–907.

⁶² Vedi nota 48.

Occupational Status Group di Peterson e Simkus⁶³ e ancora *Understanding audience segmentation: From elite and mass to omnivore and univore*⁶⁴ sempre di Peterson hanno mostrato che le classi sociali superiori partecipano non solo alla cultura alta ma anche a quella popolare. Gli autori mostrano il passaggio storico da snobismo intellettuale a onnivorismo.

Secondo quest'ultimo studio di Peterson, il tratto proprio degli individui di *status* più elevato sarebbe dunque un'apertura verso una gamma sempre più ampia di beni e preferenze, piuttosto che limitate e distintive pratiche culturali. Coloro che possiedono un alto livello di istruzione e svolgono occupazioni di alto prestigio data l'articolazione delle loro preferenze, sarebbero dunque da considerarsi come onnivori nelle loro pratiche culturali. A questi si contrappongono i soggetti che si trovano alla base della gerarchia sociale, che si caratterizzano per un paniere di gusti e consumi ristretti e che, quindi, sarebbero univori.

Nel 2015⁶⁵ Peterson prende in esame la sua ricerca precedente (1992) e rileva che, contrariamente alle aspettative, gli alti livelli di onnivoro visti nel 1992 erano diminuiti nel 2002 e nel 2008, riportando poi le varie probabilità collegate a tali risultati. L'autore sostiene sia la possibilità che l'onnivoro fosse in picco nel 1992 contrariamente agli altri anni, e sia l'impossibilità di conoscere la mutevole popolarità dell'onnivoro nel tempo.

Il passaggio storico verso un onnivorismo della cultura consente ai fruitori di scegliere tra una vasta selezione di prodotti simili per creare il loro paniere di consumo. Questi consumatori, grazie a nuove relazioni sociali, possono passare da una classe sociale all'altra.

In sostanza, gli stili di vita degli individui mancherebbero di qualsiasi base di tipo strutturale, ossia sarebbero indipendenti dalla posizione sociale da essi occupata, mentre sarebbero costruiti primariamente attraverso specifici modelli di consumo: onnivori-univori.

Insieme all'onnivorsimo culturale, analizzato e mostrato mutevole nel tempo⁶⁶, i prodotti culturali e il valore comunicativo afferente sono anche motori per nuove relazioni

⁶³ Peterson R. A. e Simkus A., *How musical tastes mark occupational status group*, in *Cultivating Differences*, Lamont M. e Fournier M. (a cura di), University Press, Chicago, 1992, pp. 152-168.

⁶⁴ Peterson R., *Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivore and univore*, «Poetics», 21, 1992, pp. 243-258.

⁶⁵ Peterson R. e Rossman G., *The instability of omnivorous cultural taste over time*, «Poetics», 52, 2015, pp. 139-153.

⁶⁶ *Ibid.*

sociali e per un'ispessimento e mutevolezza di quelle esistenti. Schouten e McAlexander nel 1995⁶⁷ illustrano un concetto che combina tali possibilità.

Gli autori affrontano il tema della sottocultura del consumo, riportando nell'articolo l'analisi svolta, sul campo etnografico, con i proprietari di motociclette Harley-Davidson. Gli autori riconoscono come le attività di consumo, le categorie di prodotti o anche i marchi possano servire come base per l'interazione e la coesione sociale. Un gruppo di individui con un interesse o una passione condivisa genera la creazione di una comunità, che potrebbe essere fisica o virtuale. Questa comunità può essere strutturata su valori, regole di partecipazione e appartenenza, gerarchie informali e rituali.

Infine quando le persone partecipano a una sottocultura del consumo, possono decidere nuove relazioni sociali stabilendo un contatto iniziale e prendendo parte gradualmente alla comunità; possono anche consolidare le relazioni esistenti quando diventano membri attivi e impegnati della comunità.

Gli esempi di sottocultura del consumo nei settori creativi sono molteplici. L'industria musicale, per esempio, è un luogo in cui si possono trovare molti casi di sottoculture, principalmente perché qui si concentra tanta attenzione dei *media*⁶⁸. Nel 2018 Ulusoy e Schembri⁶⁹ tramite un ampio progetto di ricerca etnografica *online* e *offline*, indagano empiricamente i modi in cui le sottoculture musicali offrono ai consumatori un contesto di apprendimento e un processo potenzialmente trasformativo. I risultati mostrano come le sottoculture musicali consentono l'apprendimento sia a livello individuale che collettivo.

Nei settori creativi esistono numerose sottoculture del consumo che includono comunità che nascono tra i seguaci di serie televisive come *Star Trek*⁷⁰, amanti di libri *bestseller* come la serie di *Harry Potter* e *The Lord of the Rings*⁷¹, o i *fans* di club calcistici⁷².

⁶⁷ Schouten, J.W. e McAlexander, J.H., *Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers*, «Journal of Consumer Research», 22, 1995, pp. 43–61.

⁶⁸ Arthur, D. and Sherman, C. *Status within a Consumption-Oriented Counterculture: An Ethnographic Investigation of the Australian Hip Hop Culture*, «Advances in Consumer Research», 37, 2010, pp 386–92.

⁶⁹ Ulusoy E., e Schembri S., *Subculture as learning context: subcultural music consumption as language, channel and journey*, «Consumption, Markets & Culture», 21, 2018, pp. 239–254.

⁷⁰ Chamberlain D., e Malcolm A., *Personal networks and the social world of ordinary Star Trek fans: Method and first results*, in *TASA Conference 2005, University of Tasmania*, (6-8 Dicembre 2005), pp. 1-10.

⁷¹ Cfr. <<https://www.slideshare.net/AndreyKuznecov/tolkienism-as-a-subculture-1>>(12-01-2021)

⁷² Cfr. <<https://haenfler.sites.grinnell.edu/subcultures-and-scenes/football-hooligans/>> (12-01-2021)

2.1.3. Il Consumo collettivo nelle imprese culturali

Nel paragrafo precedente abbiamo visto che le esperienze di consumo di prodotti creativi ruotano attorno anche a pratiche di condivisione, *sharing*. Alcune di queste implicano la compartecipazione, quando i consumatori decidono deliberatamente di vivere l'esperienza con gli altri, che è ciò che genera valore. In questo caso, la creazione di valore è collettiva⁷³ e l'intero insieme di pratiche di consumo assume una connotazione diversa al di là della semplice condivisione.

Le pratiche di *sense making*, ad esempio, vengono svolte collettivamente, generando processi di categorizzazione, associazione, valutazione e apprezzamento a livello di gruppo. È facile vedere come ciò avvenga, ad esempio, quando un gruppo di amici va al cinema insieme, a un concerto, a guardare una partita di calcio o in vacanza. Questi sono tutti esempi di *sense making* che derivano dall'influenza reciproca.

In ambito musicale⁷⁴ i concerti rappresentano il momento in cui chi ha acquistato il biglietto ha la possibilità di vedere sentire e partecipare in prima persona alla *performance* del proprio artista preferito, esattamente come tutti coloro che hanno acquistato il biglietto e contribuiranno a rendere l'esperienza ancora più intensa.

Tra le varie iniziative di consumo collettivo è da ricordare anche il *Book-crossing*⁷⁵ pratica di *book sharing* che si basa sull'idea di liberare i libri ovunque sia possibile, affinché questi vengano trovati letti e rimessi in circolazione da altre persone.

Un altro esempio di consumo collettivo è rappresentato dai *book clubs* e *reading books*⁷⁶, in cui una serie di persone, accomunate dalla passione per la lettura o per un autore o genere, decidono di incontrarsi fisicamente o digitalmente per leggere un particolare libro e discuterne. Di conseguenza, il risultato dell'esperienza, cioè il valore estratto da ogni persona

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ Per un approfondimento cfr. Ball P., *L'istinto musicale. Come e perché abbiamo la musica dentro*, Dedalo, Bari 2011.

⁷⁵ Clayton C. e Friedkin N., *Cultural Reception and Production: The Social Construction of Meaning in Book Clubs*, in «American Sociological Review», 77, 2012, pp. 2-47.

⁷⁶ Cfr. Barton D. and Hamilton M., *Local Literacies: Reading and Writing in One Community*. UK: Routledge, London 1998.; Long E., *Book Clubs: Women and the Uses of Reading in Everyday Life.*, IL: University of Chicago Press, Chicago 2003.

è il frutto della co-creazione collettiva di significato, processo che avrebbe esito diverso se il libro in questione fosse letto individualmente.

Nel binomio tra produzione e consumo, Troilo, per mezzo di una tabella, descrive il consumo collettivo di prodotti culturali quale attività passiva, quando la produzione è completamente in mano al produttore. Per esempio la visione di una *pièce* teatrale⁷⁷; e attiva quando è co-produttore, e anche produttore unico con il pieno controllo della fase di produzione (fig. 1.2.)⁷⁸.

DEGREE OF SHARING	Individual consumption	Individual	Individual contribution to co-production	Individual self-production
	Collective consumption	Collective	Collective contribution to co-production	Collective self-production
		Passive participation	Co-production	Consumer-controlled production
			DEGREE OF CONTROL	

Figura 1.2.: *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity* cit. p. 59.

La *brand community* è un consumo collettivo in crescita in molti settori delle ICC. In alcune circostanze le *brand communities*, alimentate e create dalle imprese, possono definirsi come comunità di co-produzione con l'impresa stessa, un esempio è dato dai teatri che richiedono ai propri abbonati pareri e consigli sulla futura programmazione e i musei che utilizzano i propri *forum* per *feedback* su mostre ed eventi.

In altre circostanze le *brand communities*, legate al *brand* ma non gestite e create dai proprietari, sono comunità di *self-production* e possono avere il pieno controllo sulla produzione. Un esempio è dato dalla subcultura Tolkienism e il *game* nato dai partecipanti⁷⁹, al fine di richiamare i racconti dello scrittore.

⁷⁷ In questo caso il consumo collettivo prevederà una co-creazione di significato, laddove la *pièce* fosse pensata per un quantitativo stabilito di spettatori, ma non avrà co-produzione in quanto tutti gli spettatori assisteranno passivamente.

⁷⁸ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London, 2015, cit. p. 38.

⁷⁹ Vedi nota 70.

3.1.3. Brand Community e richiami alle ICC

Il concetto di *Brand Community* non è nuovo, ma appare per la prima volta nel 1995 nel testo redatto da Muniz e O'Guinn: *Brand Community and the Sociology of Brands*⁸⁰. Nel 2001 in un nuovo studio⁸¹, gli stessi autori illustrano più dettagliatamente il concetto di *brand community*, definendolo come una comunità specializzata su un bene o servizio, basata su un insieme strutturato di *social relations* tra gli ammiratori di un marchio e non legata geograficamente. Questo perché i *brands* trascendono la geografia così come gli stessi *mass media* trascendono la geografia. Non a caso, la maggior parte della storia della *brand community* ha avuto a che fare con l'ascesa dei *mass media*, un esempio sono giornali e riviste, poi radio e televisione, che dagli anni '90 in poi, hanno permesso agli operatori di *marketing* di proiettare i *brands* nella coscienza nazionale e di creare perciò consumatori e amanti di prodotti localmente e geograficamente distanti⁸².

Gli autori descrivono la comunità di marca come un luogo simile ad altre comunità, tuttavia affermano che all'interno co-esistono almeno tre elementi. Primariamente è presente una coscienza condivisa, cioè la connessione intrinseca che i membri provano l'uno verso l'altro e il senso collettivo di differenza rispetto agli altri non della comunità; inoltre sono presenti rituali⁸³ e tradizioni⁸⁴ condivisi e infine si percepisce un senso di responsabilità morale, che è ciò che produce, in tempi di minaccia per la comunità, un'azione collettiva.

Nei paragrafi precedenti abbiamo esposto il concetto di sottoculture del consumo, e a tal proposito nello stesso articolo Muniz e O'Guinn cercano di differenziarne gli aspetti dalle *brand communities*.

Schouten e McAlexander nel 1995⁸⁵ descrivono il consumo di Harley-Davidson come caratterizzato da uno *status* di *outsider*, o meglio un grado significativo di marginalità e una cultura fuorilegge da parte dei partecipanti. Per Muniz e O'Guinn al contrario, le *brand*

⁸⁰ Muniz A. e O'Guinn T., *Brand Community and the Sociology of Brands* in *Advances in Consumer Research*, di Corfman K. e Lynch J., 23, 1996, pp. 265-266.

⁸¹ Muniz A. e O'Guinn T., *Brand Community*, in «*Journal of Consumer Research*», 27, 2001, pp. 412-432.

⁸² I *mass media* hanno dimostrato che praticamente tutti i tratti distintivi della comunità geografica potrebbero essere simulati, se non totalmente o sostanzialmente replicati, in un mondo mediato dalla massa. Cfr. *ivi* p. 413.

⁸³ Cfr. Durkheim E., *The Elementary Forms of the Religious Life*, Free Press, New York, 1965.

⁸⁴ Cfr. Marshall G., *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*, Oxford University Press, Oxford, 1994.

⁸⁵ Vedi nota 66.

communities non sono la stessa cosa delle sottoculture marginali, sono comunità meno insolite, non è presente una minimizzazione delle identità collettive a favore della trasformazione di se stessi⁸⁶, ma maggiormente è attiva un'identità collettiva forte. Gli autori sottolineano come le *brand communities* possano formarsi attorno a qualsiasi marchio, ma è più probabile che si formino attorno a marchi con un'immagine potente, una storia lunga e una concorrenza minacciosa. Nel 2002⁸⁷, Schouten, McAlexander et al. sulla scia della precedente ricerca ampliano il concetto di *brand community*, analizzando il tornaconto delle imprese sia nel creare *brand community ad hoc* e sia nello sfruttare la presenza di tribù e sottoculture già esistenti.

Nel 2009⁸⁸ Muniz et al. affrontano un altro anello del processo di *brand community*: come le pratiche della *brand community* creano valore.

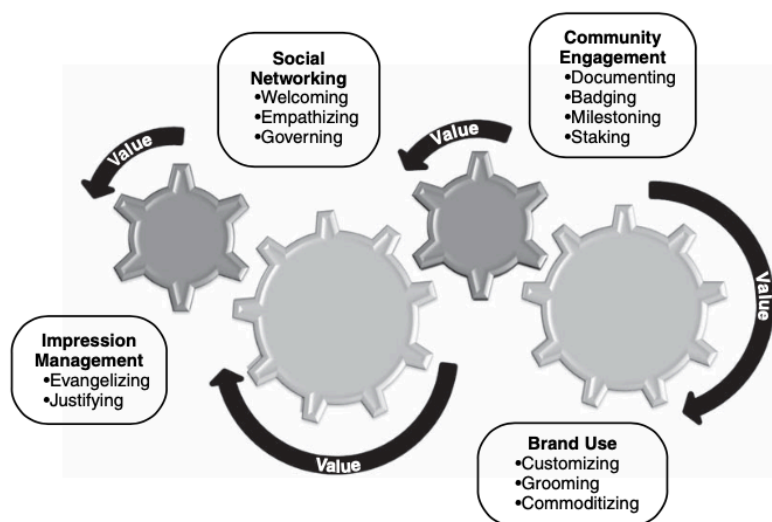


Figura 1.3.: *How Brand Community Practices Create Value*, cit. p. 36.

Abbiamo affermato che il consumo collettivo passa per la *brand community*, nel 2009 gli autori a tal proposito prendono in esame nove *brand communities*, suggeriscono dodici

⁸⁶ Muniz A. e O'Guinn T, *Brand Community*, in «Journal of Consumer Research», 27, 2001, cit. p 414.

⁸⁷ Schouten J., McAlexander J. e Koenig H., *Building Brand Community*, in «Journal of Marketing», 66, 2002, pp. 38-54.

⁸⁸ Muniz A., Schau H. e Arnould E., *How Brand Community Practices Create Value*, in «Journal of Market», 73, 2009, pp. 30-51.

pratiche di consumo⁸⁹ generatrici di valore e le suddividono in quattro categorie tematiche: *social networking*, *impression management*, *community engagement*, e *brand use* (fig. 1.3.)⁹⁰.

La figura 3 appare come un ingranaggio che all'attivazione genera *value*. Dalla categoria di *social networking* si concentrano la creazione, il miglioramento e il mantenimento delle relazioni tra i membri; queste pratiche operano principalmente nel rafforzare i legami sociali o morali all'interno della comunità. Nella categoria sono incluse accoglienza, empatia e corretta gestione interna dei comportamenti.

In termini di prodotti culturali, la *brand community Xena: The Warrior Princess*⁹¹, è un esempio. I fan della serie TV organizzano regolarmente convegni in cui vengono introdotti nuovi membri e gli esperti hanno la possibilità di rafforzare le loro relazioni, scambiare informazioni sulle attività legate al marchio o risolvere dibattiti su come gli episodi o i personaggi della serie dovrebbero essere interpretati.

L'*impression management* è la categoria in cui confluiscono le pratiche che hanno un *focus* esterno al fine di ottenere impressioni favorevoli del marchio, sia verso possibili nuovi appassionati del marchio, sia verso la comunità stessa. Nella categoria sono incluse l'evangelizzazione e la giustificazione. Nell'evangelizzare, i membri agiscono come emissari altruisti verso l'esterno e giustificano la loro devozione al marchio.

Nella categoria di *community engagement* si trovano tutte le pratiche che mirano a consolidare l'appartenenza alla comunità. Queste includono *staking*, *milestoning*, *badging* e *documenting*⁹². Le pratiche prevedono la condivisione di eventi fondamentali sull'esperienza personale del marchio, o l'utilizzo di segni distintivi legati al marchio o l'apprezzamento di tutte le differenze tra i membri. Esempi possono essere una *storytelling* della relazione con il marchio alla comunità, inserendo processi e passaggi importanti della storia del *brand*.

⁸⁹ Le pratiche di consumo, come visto nel sotto paragrafo 2.1.2., sono modalità/ comportamenti di estrazione di valore dal prodotto da parte dell'individuo e/o della collettività.

⁹⁰ Muniz A., Schau H. e Arnould E., *How Brand Community Practices Create Value*, in «Journal of Market», 73, 2009, cit. pp. 33-34.

⁹¹ Tale comunità nasce dalla una serie TV *The Warrior Princess* che si è svolta dalla metà degli anni '90 fino al 2001 negli Stati Uniti. Per approfondimenti cfr. Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London, 2015, cit. p. 67.

⁹² Per chiarezza di lingua le pratiche di *staking* si traducono come il riconoscere e sostenere le diversità e le somiglianza dentro la comunità. Il *milestoning* si riferisce alla pratica di condividere eventi fondamentali nell'utilizzo e possesso del marchio. Il *badging* è la pratica di tradurre il marchio in simboli distintivi e infine il *documenting* è la pratica di narrazione e documentazione della relazione con il marchio. Per approfondimenti cfr. Muniz A., Schau H. e Arnould E., *How Brand Community Practices Create Value*, in «Journal of Market», 73, 2009, cit. Appendix A.

Un esempio che arriva dal settore museale è HappySpritz@Guggenheim⁹³, evento che con la collaborazione fra il Peggy Guggenheim e Aperol Spritz, offre la possibilità di visitare il museo fuori dall'orario consueto, di ascoltare della musica e aderire al programma di *membership*; inoltre ai membri esperti permette di ispessire relazioni e consolidare la fiducia al museo.

Infine il *brand use* include le pratiche di utilizzo del marchio al fine di farne un uso migliore e potenziato. Vi sono *grooming*, personalizzazione e mercificazione. Gli esempi provengono dal mondo Internet e possono essere la personalizzazione del prodotto come la *fanfiction*, e *fanart*.

Un esempio di *fanfiction* possono essere i siti con le storie tratte dalla serie di *Harry Potter*, dove i membri scrivono racconti che coinvolgono i personaggi, e di *fanart* invece possono essere disegni e immagini del trio di Hogwarts in cui giovani artisti realizzano la loro interpretazione, facendoli circolare nella comunità per ottenere *feedback* e riconoscimento⁹⁴.

⁹³ Per approfondimenti cfr. <https://www.guggenheim-intrapresae.it/it/whatson_details.php?id=765&Aperol_Spritz:_HappySpritz@Guggenheim> (22-01-2021)

⁹⁴ Per approfondimenti cfr. <<https://queenseptienna.wordpress.com/2020/02/11/che-cosa-sono-le-fanart/>> (22-01-21)

4.1.3. Virtual Brand Community e Social Media

L'avvento di Internet ha avanzato l'idea che i marchi possano creare comunità di consumatori che ruotano attorno ai loro *website*⁹⁵ e l'attenzione si è focalizzata anche sui fenomeni emergenti della *virtual brand community* e della *brand community* sui *social media*.

Pertanto, con l'emergere delle nuove tecnologie ICT, Internet e *social media*, è diventato imperativo per aziende e clienti trovare modi per sfruttare i vantaggi sia della tecnologia che delle *brand communities*.

Cova e Pace nel 2006 redigono l'articolo *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”*⁹⁶, in cui analizzano il potere che una *virtual brand community* esercita su un *brand* di un prodotto di largo consumo, al contrario di beni di nicchia o di lusso affrontati nelle ricerche precedenti⁹⁷. Il caso studio, che gli autori prendono in esame, è *my Nutella The Community*, *community* promossa dall'azienda Ferrero in Italia⁹⁸.

Su questa scia nel 2016⁹⁹ esce uno studio che propone le *virtual brand communities* come uno strumento efficace all'interno del sistema di comunicazione di marketing integrato, IMC¹⁰⁰. Lo stimolo del *brand* è sempre Nutella e la *community* Nutellaville. I risultati

⁹⁵ Cfr. Veloutsou C. e Mafe C., *Brands as relationship builders in the virtual world: A bibliometric analysis*, in «Electronic Commerce Research and Applications», 39, 2020, pp. 2-13.

⁹⁶ Cova B. e Pace S., *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”*, in «European Journal of Marketing», 40, 2006, pp. 1087-1105.

⁹⁷ Schouten et al. nel 1995 e 2002 e Muniz et al. 2001.

⁹⁸ A livello globale, il successo di *My Nutella The Community* si basa su un'inversione tra il marketing del produttore e del suo marchio e il marketing del consumatore. Questa strategia organizzativa implica una gestione del marchio altamente perfezionata che riconosce i poteri delle tribù del marchio e riserva per loro uno spazio virtuale in cui questo potere può esprimersi. A tal fine, il sito web della *community* in costruzione deve essere diametralmente opposto a quello che funge da vetrina per l'azienda e le sue competenze. Su siti web di questo tipo, è il consumatore a mettersi in mostra e l'intero sito deve essere costruito in modo da facilitare questa auto-esposizione. Cf. Cova B. e Pace S., *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”*, in «European Journal of Marketing», 40, 2006, cit.

⁹⁹ Gabrielli V. e Baghi I., *Online brand community within the integrated marketing communication system: When chocolate becomes seductive like a person*, in «Journal of Marketing Communications», 22, 2016, pp. 385-402.

¹⁰⁰ IMC, comunicazione integrata di marketing, nella terminologia si basa sull'integrazione e sul coordinamento fra i numerosi canali di comunicazione, allo scopo di trasmettere un messaggio chiaro, coerente e convincente sull'impresa. La IMC porta a una strategia di comunicazione di marketing totale che mira a costruire forti relazioni con i clienti. Cfr. <<https://www.ama.org/events/training-series/integrated-marketing-communications/>>(22-01-2021)

mostrano che la *community* è efficace in termini di contributo, comunanza e complementarità dentro la IMC¹⁰¹.

Alcuni studi recenti portano in analisi le *brand communities* avviate e formate sulle piattaforme dei *social media*. Nel 2012¹⁰², tramite una ricerca empirica, alcuni ricercatori mostrano che le *brand communities* stabilite sui *social media* hanno effetti positivi sugli elementi della comunità e sulle pratiche di creazione di valore, analizzati precedentemente¹⁰³.

Dopo la revisione della letteratura sociologica, (Muniz et al. 2001, 2009), gli autori dimostrano come le *brand communities* di *social media* creano e utilizzano convenzioni e linguaggi condivisi, ad esempio gergo, *emoticon* o acronimi, mantengono ruoli sociali, stabiliscono confini, attuano rituali, mostrano impegno per obiettivi comuni e seguono norme di interazione. Tutto questo rispondendo a pratiche di *social networking*, *impression management*, *community engagement* e *brand use*¹⁰⁴.

Gli autori concordano, inoltre, sul fatto che una delle funzioni principali di una *brand community* è quella di rendere i clienti fedeli al marchio. Tutte le pratiche di creazione di valore aumentano il livello di interazione tra i consumatori e il prodotto, il *brand*, altri clienti e operatori di marketing nonché l'impresa, o meglio tutti anelli di una comunità di marca. L'aumento di *brand trust*, porta allo sviluppo di *brand loyalty*¹⁰⁵ (fig. 1.4.)¹⁰⁶.

In aiuto del concetto di *brand trust* e *brand community social media* arriva un articolo degli stessi autori nel 2014¹⁰⁷. Laroche et al. in risposta alla precedente ricerca sostengono

¹⁰¹ La IMC prevede sette componenti: copertura, costo, contributo, comunanza, complementarità, effetti incrociati e conformabilità. Cfr. Batra R. e Keller K., *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas*, in «Journal of Marketing», 80, 2016, pp. 122-125.

¹⁰² Laroche M., Habibi M., Richard M-O., Sankaranarayanan R., *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, in «Computers in Human Behavior», 28, 2012, pp. 1755-1767.

¹⁰³ Vedi sottoparagrafo 3.1.3

¹⁰⁴ Laroche M., Habibi M., Richard M-O., Sankaranarayanan R., *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, in «Computers in Human Behavior», 28, 2012, cit. pp 1758-1759.

¹⁰⁵ Vedi sottoparagrafo 1.1.2.

¹⁰⁶ Laroche M., Habibi M., Richard M-O., Sankaranarayanan R., *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, in «Computers in Human Behavior», 28, 2012, cit. pp 1760.

¹⁰⁷ Laroche M., Habibi M., Richard M-O., *The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media*, in «Computers in Human Behavior», 37, 2014, pp. 152-161.

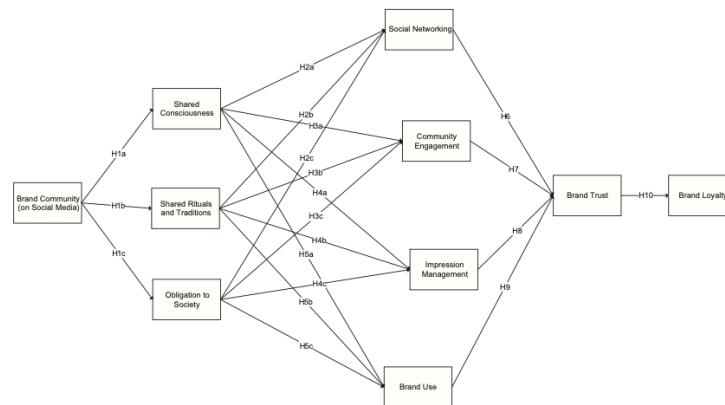


Fig. 1. Model of the effects of brand community.

Figura 1.4.: *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty, cit. p. 1760.*

che, ci siano almeno due diversi meccanismi attraverso i quali le relazioni dei consumatori con gli anelli della comunità di marca nel contesto dei *social media* migliorano la *brand trust*.

Il primo meccanismo¹⁰⁸ è attraverso la diffusione delle informazioni. I *social media* forniscono un ricco contesto di comunicazione per gli ammiratori di un marchio. Loro possono comunicare e condividere le loro opinioni sul prodotto e sul marchio con altri clienti e operatori di marketing. Ciò porterebbe a interazioni ripetute e le relazioni a lungo termine aumentano la fiducia tra le parti.

Il secondo meccanismo¹⁰⁹ è legato al livello di esposizione del marchio. Quando i clienti entrano a far parte di una comunità di marca basata sui *social media*, vengono costantemente esposti ai contenuti del marchio e alle esperienze significative che altri clienti hanno avuto. Queste relazioni rafforzate farebbero in modo che i consumatori considerino il marchio più affidabile.

Per concludere, grazie alla letteratura di riferimento e al percorso di analisi affrontato, nel consumo sia di prodotti culturali che non, se le persone realizzassero i valori edonici, attraverso il piacere e il divertimento, costruendo autostima e identità; valore comunicativo, creazione e rafforzamento delle relazioni sociali; valore etico, con i membri della comunità che si aiutano a vicenda; e valore utilitaristico, al fine che i membri possano acquistare prodotti godendo dei vantaggi economici di appartenere alla comunità; ciò aumenterebbe *brand trust* e *brand loyalty*, che come afferma Oliver (1995) risulta essere l'obiettivo finale del *business*.

¹⁰⁸ *Ivi*, pp. 155-156.

¹⁰⁹ *Ibid.*

Capitolo II

I MUSEI MULTI SEDE e I MUSEI MONO SEDE

Tate & The National Gallery

2.1. Premessa: I Musei oggi. Regno Unito e Italia

I musei svolgono un ruolo fondamentale nell'economia, costituendo un'unità significativa del turismo culturale. Non a caso a partire dagli anni '90, il progressivo affermarsi del turismo culturale, come un segmento di significativa rilevanza per l'industria turistica ha portato alla relazione tra produzioni culturali e produzioni turistiche e, da una parte della letteratura, tale relazione è complementare¹¹⁰.

Di fronte alla concorrenza rivale nel settore del tempo libero o ai tagli ai finanziamenti, i musei negli anni hanno adottato strategie a scopo di lucro in linea con i principi di marketing¹¹¹.

Secondo Griffin¹¹² e Kolb¹¹³ la nuova era dei musei è iniziata nel 1970, quando i musei hanno dovuto lottare per la loro redditività finanziaria a causa dei tagli ai finanziamenti. In quegli anni i singoli Stati introducono nelle proprie amministrazioni pubbliche principi,

¹¹⁰ Moretti A., *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in G. Brunetti e M. Rispoli (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 1-21.

¹¹¹ Belenioti Z. e Vassiliadis C., *Branding in the New Museum Era*, in *Strategic Innovative Marketing*. Springer, in A. Kavoura et al. (a cura di), *Strategic Innovative Marketing*, Springer Proceedings in Business and Economics, 2016.

¹¹² Griffin D. *Advancing museums*, in «Museum Management and Curatorship», 23, 2008, pp. 43-61.

¹¹³ Kolb B., *Marketing for Cultural Organizations*, Routledge, Londra, 2013, Capitolo I.

logiche di governo e strumenti tipici del *management* privato. Si fa strada un processo innovativo, diffusosi all'inizio nei paesi anglosassoni, per poi diventare un fenomeno mondiale, il *New Public Management*¹¹⁴, che negli anni successivi migliora notevolmente il livello di efficienza e di efficacia nel settore pubblico¹¹⁵.

Nel territorio dei musei italiani, alla fine degli anni '90 si sviluppano riforme che cercano di rispondere a questi cambiamenti di *new public management*. Dalla riforma Ronchey¹¹⁶ al codice Urbani del 2004¹¹⁷, nonché alla riforma Franceschini del 2014¹¹⁸, l'Italia è alla forte ricerca di un aspetto più manageriale nel settore dei musei.

Nel 2014, e modificata fino a febbraio 2020, la riforma riporta il museo al centro del discorso politico, apportando una serie di modifiche organizzative e di ammodernamento della struttura centrale, volte a valorizzare i musei italiani e a spingerne verso un'autonomia maggiore. A febbraio 2020 una delle novità della riforma è il ritorno del turismo e la nascita della Digital Library, Istituto per la digitalizzazione del patrimonio culturale.

L'evoluzione verso una *public governance* e *good governance*¹¹⁹, nei musei inglesi ha visto i musei riorganizzare le risorse per evitare sprechi, nonché avere una maggiore responsabilità gestionale e un'attenzione all'imprenditorialità. In aggiunta la riforma ha previsto per le strutture museali nuovi strumenti di misurazione della *performance* e nuove forme di rendicontazione, per rispondere alle esigenze di tutti gli *stakeholders*, quali per esempio l'*Annual Report*¹²⁰. Il caso inglese del British Museum è un esempio positivo e in parte critico di questa riforma¹²¹.

¹¹⁴ Hinna A., *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Carocci, Roma, 2009, p. 51.

¹¹⁵ Nacci M., *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», 9, 2014, pp. 189-190.

¹¹⁶ L. 4/93 (servizi aggiuntivi).

¹¹⁷ D.lgs. 42/2004 (Codice Urbani).

¹¹⁸ Cfr. <<https://www.beniculturali.it/comunicato/verso-un-nuovo-mibact-in-vigore-la-riforma-del-ministero-primo-giorno-di-applicazione-della-riorganizzazione>> (23-01-21)

¹¹⁹ *Public Governance* esprime l'esigenza di allargare il consenso sociale attraverso la partecipazione dei cittadini all'azione pubblica. *Good governance* Una *good governance* è quella che vede ciascuna amministrazione pubblica perfezionare le proprie capacità amministrative. Cfr. Nacci M., *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», 9, 2014, cit.

¹²⁰ L'*Annual Report* è un documento con informazioni sullo storico e le prospettive future del museo. Il museo manifesta ciò che ha ottenuto e lo mette a confronto con ciò che si era programmato di ottenere. Nacci M., *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», 9, 2014, cit.

¹²¹ Per approfondimenti cfr. Zan L., *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori, Milano, 2003.

In questa trasformazione, il settore museale affronta anche la diffusione delle ICT, rispondendo a cambiamenti tecnologici, a nuove forme di *online community*, a maggiore utilizzo di strumenti informatici, al *boom* dei *social media* e del *guerrilla marketing*¹²² al fine di raggiungere e rispondere ai bisogni dei propri pubblici.

I musei oggi sono agenti di sviluppo economico, nella loro *mission* si immergono in un'innovazione e inclusione sociale, oltre alla tradizionale conservazione, tutela e valorizzazione del patrimonio culturale ed educativo; ma i musei devono rispondere anche ad altre sfide, come il rapporto con il pubblico di riferimento che, va oltre il concetto di partecipazione ma diventa, come abbiamo descritto, co-creazione di valore e contenuto.

La co-creazione è un processo, frutto di conversazioni tra museo, visitatori, comunità e altri *stakeholder*, che sfocia anche nella rivoluzione digitale, il cui risultato sono relazioni sempre più interattive e personalizzate capaci di generare coinvolgimento intellettuale ed emotivo.

In tale coinvolgimento entra in gioco la *brand community*. Le pratiche di creazione di valore all'interno della *brand community*¹²³ analizzate da Muniz (2009), sono presenti anche nel settore culturale e creativo, e alcuni studi¹²⁴ hanno evidenziato come le *brand communities* formate sulla piattaforme dei *social media* presentano effetti positivi sugli elementi della comunità, Muniz (2001), e su tali pratiche di creazione di valore, Muniz (2009).

¹²² Il *guerrilla marketing* è una forma di marketing non convenzionale che sfrutta strumenti *low-cost* per massimizzare i risultati. Un esempio nel settore museale, è stato offerto dal Muse di Trento, che nel 2014 decise di pubblicizzare la sua apertura in modo inusuale. Attraversano la piazza trentina, i passanti dovevano svelare la casella di un calendario, per poi essere immortalati in una foto. Cfr. <<http://www.experientya.it/casi-di-marketing/il-caso-muse-e-la-valorizzazione-non-banale-del-prodotto-arte-e-cultura>> (22-01-2021)

¹²³ Vedi sottoparagrafo 3.1.3

¹²⁴ Laroche M., Habibi M., Richard M-O., Sankaranarayanan R., *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, in «Computers in Human Behaviour», 28, 2012, cit.

1.2.1. Brand e Musei

Il tema del *brand community* affiancato ai *musei* evidenzia, come anche i musei negli anni siano diventati dei veri marchi.

Il marchio è un attributo intangibile del prodotto su cui il museo pone un vantaggio competitivo. Il marchio è caricato di valore e veicola significati. Anche nel settore museale, il marchio riesce ad aggiungere al prodotto consapevolezza, *awareness* e immagine¹²⁵.

Il marchio è considerato una leva strategica per gestire le relazioni con gli *stakeholder*: rappresenta e racchiude la storia, l'esperienza di visita maturata dal *target* e le aspettative dei potenziali visitatori, la qualità delle collezioni, delle mostre e dei servizi, la reputazione del museo. Tuttavia il marchio è molto di più. Il marchio è il volto pubblico dei musei, il carattere che i musei presentano al mondo e, allo stesso tempo, il marchio riguarda l'esperienza, è il modo in cui i musei presentano l'arte, come i visitatori vivono l'arte e cosa ne dicono.

Il marchio anche nel settore museale emerge per mezzo di alcune funzioni¹²⁶, quali quella identificativa di memorizzare un prodotto così da ritrovarlo e recuperarlo, quella segnaletica e valutativa, al fine di valutare e confrontare il marchio con altri, e quella comunicativa, il marchio come oggetto di comunicazione, una forte relazione con i *media* e ufficio stampa, iniziative speciali, narrazione di valori, identità, missione, luoghi e comunità virtuali e digitali. Tuttavia un altro aspetto della funzione comunicativa del marchio si evidenzia con lo *storytelling* e *story doing*¹²⁷.

Il marchio genera valore in quanto è oggetto di *brand equity*¹²⁸, del capitale di marca e, visto che risulta intangibile, per i *manager* non è facile calcolarne il valore esatto nel

¹²⁵ La *brand awareness* è consapevolezza, notorietà, riguarda il fatto che i consumatori vedano un prodotto. Per *brand image* si intende ciò che il consumatore pensa del prodotto. Dalla *brand image* si può ottenere *brand reputation*, o meglio l'immagine del marchio nel tempo. Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 237.

¹²⁶ Per approfondimenti *ibid.*

¹²⁷ *Storytelling* è un metodo di narrazione che si basa sulla possibilità di veicolare la marca attraverso la narrazione e *storydoing* è la veicolazione di significati per mezzo della co-produzione. Cfr. Belenioti Z. e Vassiliadis C., *Branding in the New Museum Era, in Strategic Innovative Marketing. Springer*, in A. Kavoura et al. (a cura di), *Strategic Innovative Marketing*, Springer Proceedings in Business and Economics, 2016, cit.

¹²⁸ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 238.

bilancio dell'impresa. A causa di tale intangibilità Camarero et al. nel 2010¹²⁹ attribuiscono quattro dimensioni come componenti della *brand equity* del marchio, per mostre artistiche e culturali: *brand loyalty*, *perceived quality*, *brand image*, e *brand values*.

Due anni dopo, Camarero et al. 2012¹³⁰ riconoscono e descrivono la comparsa di diversi *driver* di *brand equity* per ciascuna categoria di visitatori. Ad esempio, solo i visitatori esterni o in altre parole i turisti culturali sono guidati dal *brand image*, mentre solo i visitatori interni sono guidati dal *brand values* dell'evento. Inoltre si differenzia anche la variabile di *perceived quality* e del livello di *loyalty* che può aumentare o diminuire a seconda di un'elevata o bassa *equity*.

I musei al fine di perseguire le proprie finalità, avere successo e rispondere ai gusti mutevoli dei consumatori, devono saper gestire la propria marca¹³¹. In uno studio dell'*advertising* del marchio, il modello AIDA¹³², mostra come le imprese possano trarre vantaggio da azioni accurate nella fase di crescita e nella fase matura della propria marca. Un esempio è l'applicazione di *brand extension*¹³³ sul proprio marchio.

Inoltre in relazione alla legge di Baumol-Bowen¹³⁴, per molte imprese culturali non è possibile compensare l'aumento dei costi con il guadagno dato dalla sola produttività, perciò per poter rimanere attive nel mercato, devono attingere a possibili raccolte di fondi e *crowdfunding*, nonché attivare accordi commerciali, *partnership* e sponsorizzazioni, e trovare fonti alternative di entrate, come *memberships*, *merchandising*, *franchising* e donazioni.

Oggi per i musei avere un *brand* vincente è strategico.

¹²⁹ Camarero C., Garrido J, Vicente E., *Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors*, in «Tourism Management»,31, 2010, pp. 495–504.

¹³⁰ *Id.*, *Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition*, in «The Service Industries Journal», 32, 2012, pp. 1527–1549.

¹³¹ Cfr. Esposito A., Besana A., *Branding Cultural Institutions a New Era for Italian Museums?*, in *Excellence in Services 21 International Conference*, (Parigi 30-31 Agosto 2018), pp. 311-322.

¹³² Il modello AIDA riassume quelli che sono i punti fondamentali che qualsiasi strategia pubblicitaria dovrebbe tenere in considerazione, ma per la sua chiarezza è applicabile in molti rami del marketing. *Attention, Interest, Desire e Action*. Cfr. *Ivi*

¹³³ La *brand extension* è la possibilità di estendere il marchio ad altri prodotti nella stessa linea o a nuove categorie di prodotti. Cfr. *Ivi*

¹³⁴ Negli anni '60, i due autori si ispirano al quartetto d'archi ed elaborano una legge, che indica una tendenza all'aumento dei costi relativi nei settori nei quali non vi è possibilità di modificare la tecnologia senza snaturare il prodotto. Il quartetto d'archi per suonare avrà bisogno sempre di quattro musicisti e perciò stesse risorse. Ma rispondendo ad un aumento della produttività negli altri settori, nonché ad un aumento della remunerazione, anche il settore culturale, in questo caso della musica dal vivo, sarà costretto ad aumentare a sua volta gli stipendi, costringendo a sopperire le spese con altre entrate. Baumol W. e Bowen W., *Performing Arts, the Economic Dilemma*, The MIT Press, Londra, 1968.

2.2. TATE Museum and galleries

1.2.2. Il Museo

Tate è uno dei musei più importanti del Regno Unito. Il complesso della *Tate Collection* si suddivide in quattro gallerie dislocate nel territorio anglosassone, contenenti opere di arte britannica, moderna e contemporanea nazionale e internazionale: Tate Modern e Tate Britain situate a Londra, Tate Liverpool situata nella contea inglese Merseyside e Tate St Ives collocata nella contea Cornwall.

Il Museo Tate Britain aperto nel 1897 in un ex-edificio penitenziario, Millbank, prende il nome di *Tate Gallery* dal collezionista Henry Tale, ospita l'arte nazionale britannica ed è sotto il controllo amministrativo della *National Gallery*. Nel 1955 circa il museo diviene indipendente e modifica la struttura, amplia lo spazio espositivo investendo in altri edifici.

Nel 1988 il Principe Carlo presenzia all'apertura della *Tate Liverpool* voluta dalla *Merseyside Development Corporation*¹³⁵ come altra galleria del complesso *Tate*, collocata a Liverpool in un ex-magazzino, ed ospitante l'arte britannica dal 1500 ad oggi e l'arte moderna internazionale. Il successo ottenuto porta il premio *Turner Prize* nel 2007 a Liverpool, e la stessa città diviene capitale europea della cultura nel 2008.

Nei primi anni '90 *Tate Collection* apre anche in Cornwall con la *Tate St Ives*, ospitante opere di artisti britannici moderni e opere collegate all'area di St Ives. Dopo una serie di ristrutturazione la *Tate St Ives* nel 2018¹³⁶ vince l'*Art Fund Museum of the Year Award*¹³⁷, battendo gli altri musei selezionati.

¹³⁵ La *Merseyside Development Corporation* era una *Development Corporation* nominata dal governo centrale, creata nel 1981 dal governo di Margaret Thatcher per rigenerare i moli Mersey di Liverpool, Bootle, Wallasey e Birkenhead. Era una delle due società di sviluppo, l'altra era la *London Docklands Development Corporation*, che si concentrava anche sulle zone portuali in disuso. La *Corporation* è stata liquidata nel 1998.

¹³⁶ <<https://www.theguardian.com/artanddesign/2018/jul/05/breathtakingly-beautiful-tate-st-ives-wins-museum-of-the-year-award>> (22-01-2021) e <<https://www.artfund.org/whats-on/museums-and-galleries/tate-st-ives>>(22-01-2021)

¹³⁷ Il *Museum of the Year Award* è un premio annuale assegnato a un museo o una galleria nel Regno Unito per una serie di parametri. Il premio di £ 100.000, il più grande premio del museo del mondo e il più grande premio per le arti nel Regno Unito. Cfr. <<https://www.artfund.org/about-us>>(21-01-2021)

Nel 2000 viene deciso di modificare la collezione della *Tate Gallery*, che prende il nome di *Tate Britain* e rimane come collezione d'opere d'arte britannica dal 1500 ad oggi, e aprire in una vecchia centrale elettrica, collocata nel lato sud del Tamigi, la *Tate Modern*, ospitante una parte di arte moderna britannica e di arte moderna dal 1900 ai giorni nostri. Intorno al 2016¹³⁸ la *Tate Modern* ha arricchito la propria collezione del 60%, inaugurando nuove sale espositive, con opere di arte contemporanea.

Nel 2019-2021 nelle gallerie si sono registrati 9 milioni di visitatori¹³⁹.

Il complesso *Tate* riceve un finanziamento annuale del 31% dal *Department for Digital, Culture, Media and Sport*¹⁴⁰. Il restante *income* avviene per mezzo di donazioni, sponsorizzazioni, lasciti e attività commerciali¹⁴¹.

Il museo è un ente di beneficenza esente¹⁴², risponde ad un operato di *arm's lenght*¹⁴³, è perciò amministrato da un *board of trustees*¹⁴⁴, organo che opera per conto del governo e nomina il Direttore, che definisce le direzioni strategiche e finanziarie della *Tate*¹⁴⁵.

La *Tate* ha tre enti di beneficenza collegati e indipendenti: *Tate Foundation*, *Tate Canada Foundation* e *Tate Americas Foundation*¹⁴⁶. Il Museo svolge le attività accessorie, quali editoria, caffetteria, ristorazione per mezzo di tre società: *Tate Exhibition Productions Limited*, *Tate Gallery Projects Limited*, *Tate Enterprises Limited*¹⁴⁷.

L'ingresso è gratuito in tutte le gallerie, ad eccezione di alcune mostre temporanee.

¹³⁸ <<https://www.tribune.com/tribnews/2015/09/da-segnare-agenda-17-giugno-2016-inaugura-nuova-tate-modern-museo-riallestito-ampliato-herzog-de-meuron-preview/>>(24-01-2021)

¹³⁹ Cfr. *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, p.6. Disponibile www.gov.uk/official-documents.

¹⁴⁰ Il dipartimento esecutivo del governo inglese che si occupa di cultura, *media* e sport.

¹⁴¹ Nell'anno 2019-2020 la *Tate* ha ottenuto 41 milioni di fondi pubblici, il restante da attività aggiuntive e donazioni. Cfr. *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit. pp. 23-24

¹⁴²<<https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/50>> (22-01-2021)

¹⁴³ Per *arm's lenght*, si intende il principio politico, in base al quale occorre operare alla distanza di almeno un braccio dal governo per potersi assicurare libertà di azione nelle decisioni quotidiane. Nacci M., *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», 9, 2014, p.194, cit.

¹⁴⁴ <<https://www.tate.org.uk/about-us/governance>>(23-01-2021)

¹⁴⁵ Maria Balshaw è il direttore attuale della *Tate*. La Dottoressa è entrata in carica nel 2017, ed è la prima donna a guidare il complesso museale. Cfr. *BBC news* <<https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-38582411>>(23-01-2021)

¹⁴⁶ Cfr. *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit. pp. 3-4

¹⁴⁷ *Ivi*, pp. 64-65.

Tate Digital è il nome del dipartimento responsabile del *website* delle quattro gallerie *Tate* e di altri progetti digitali rivolti al pubblico. Nel 2020 il sito è stato visitato da 28,8 milioni, in crescita del 7,3% rispetto allo scorso anno¹⁴⁸.

Altre risorse del *website* includono immagini e informazioni su tutte le opere della *Tate Collection*, inoltre altri filoni digitalizzati sono *TateShots*, *Tate Kids*, *Tate Paint*, *Tate Collective*, *Tate Archive* e tutte le pubblicazioni in *Tate's research* e articoli dalla rivista *Tate Etc.* Tra i lavori del *digital* nel 2020, un progetto di collaborazione tra *Tate* e *i-DAT*¹⁴⁹, University di Plymouth, che ha portato a una proiezione interattiva di *Tema Sferico bronzo di Naum Gabo* come parte della mostra alla *Tate St Ives*.

In aggiunta, la *Tate* in risposta all'epidemia SARS-CoV-2, ha previsto per il 2021¹⁵⁰ lo sviluppo potenziato dell'infrastruttura digitale e fisica e si impegna inoltre ad aumentare il pubblico globale per mezzo del digitale e a rendere digitale tutto ciò che è *Tate*.

L'iniziale logo *Tate* è stato progettato dalla società di consulenza internazionale sui marchi *Wolff Olins* nel 2000¹⁵¹ come parte di un ampio sforzo prima dell'apertura della *Tate Modern* e incentrato sul tema *look again, think again*, il quale ha visto coinvolti direttamente i consumatori del marchio¹⁵². Nel 2016¹⁵³, simultaneamente all'apertura della nuova ala della *Tate Modern*, la società di consulenza *North* ha aggiornato il logo *Tate*. Il logo composto da una serie di puntolini in movimento da l'idea che tutti si uniscano, rispondendo alla strategia della *Tate* di attrarre un pubblico giovane e diversificato (vedi fig. 2.1.)¹⁵⁴.



¹⁴⁸ *Ivi*, pp. 12-13.

¹⁴⁹ Cfr. *Tate Annual Report 2020*, pp. 15-16

¹⁵⁰ *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit. pp. 25-26.

¹⁵¹ <<https://www.wolffolins.com/work/tate>> (25-01-2021)

¹⁵² Dopo una serie di *workshop* con i clienti della *Tate*, il tema '*guarda di nuovo, ripensaci*' ha raggiunto l'obiettivo. Il logo che non è a fuoco, riflette l'idea di qualcosa che non è fisso, qualcosa di molto fluido. Così come la *Tate*, che sfida sempre nuovi linguaggi, che guarda al nuovo e ripensa al nuovo, ma rimane sempre *Tate*. Cfr. <<https://www.creativereview.co.uk/the-tate-logo/>> (25-02-2021)

¹⁵³ <<https://www.designweek.co.uk/issues/20-26-june-2016/tate-galleries-reveals-evolving-logo-diverse-audience/>> (02-02-2021)

¹⁵⁴ *Ivi*

2.2.2. Membership: Tate Members Team e Tate Patrons Team

La Tate è il museo con il più grande *membership group* di qualsiasi museo o galleria del mondo. Nell'anno 2020 i nuovi membri sono stati 159.301 mila, con un totale di circa 9 milioni di visitatori completi nelle quattro gallerie, nonostante la chiusura imposta dall'epidemia¹⁵⁵.

Essere *members* della *Tate Collection* porta ad una serie di benefici, uno tra questi l'accesso gratuito alle esposizioni temporanee¹⁵⁶ e l'accesso a spazi specifici dedicati in tutte le gallerie. Oltre che poter contribuire al restauro e conservazione, acquisto delle opere esposte, i membri partecipano ad eventi mirati e esclusivi, in cui possono condividere le proprie passioni, interessi e *feedback* sulle esposizioni temporanee.

Tra gli eventi vi sono: *workshops, talks, courses, conferences* e *online events*, oltre che mostre temporanee e visite guidate.

I membri possiedono uno sconto sull'acquisto presso *bookshops* delle gallerie, e *shops online*, inoltre tramite dei canali *social, forum* e *blog* possono contribuire attivamente all'inserimento di un nuovo prodotto, e della modifica e il potenziamento di un prodotto già in vendita.

Entrare a fare parte del *Tate Membership* prevede una quota, che varia a seconda di una serie di parametri, dando la possibilità di scegliere di acquistare solamente agevolazioni speciali per Londra, Liverpool o St Ives¹⁵⁷. I membri hanno la possibilità di avere accesso gratuito per un massimo di sei bambini fino ai 16 anni di età.

I membri ottengono un *welcome pack*, comprensivo di una serie di *tickets* e sconti iniziali all'iscrizione; inoltre hanno accesso gratuito al *Tate Etc. magazine*, e ricevono *e-newsletter* al fine di essere sempre aggiornati sul mondo *Tate*.

Tate Member Team prevede uno spazio fisico informativo in tutte le gallerie, nonché una pagina *Facebook* partecipata.

¹⁵⁵ < <https://www.tate.org.uk/join-support/tate-members?fbclid=IwAR1tlh9W3TZ4Mqciun4OdF2NTcmKbe55c2bQsTb8nVSI2Zg0YGGUSecTKCY> > (25-01-2021)

¹⁵⁶ Per tutto il perdurare della chiusura imposta dall'epidemia, *Tate* ha prorogato le *memberships* e ha dato accesso a *video tours* su Andy Warhol e Aubrey Beardsley.

¹⁵⁷ <<https://shop.tate.org.uk/gift-membership>> (27-01-2021)

In un percorso di relazioni più durature e fedeli al marchio, affianco ai *Tate members* si forma un numeroso gruppo di *Tate patrons*. I *Patrons* hanno uno stretto rapporto con la *Tate*, sono indispensabili al fine di conservare la collezione, allestire mostre e facilitare progetti di apprendimento innovativi. I *patrons* godono di *tours* guidati da curatori e personalità rilevanti in mostre temporanee e in altre gallerie, nonché di visite a collezioni private, inviti all'apertura di ricevimenti e viaggi d'arte in Europa e nel mondo.

Dagli *young patrons*, si passa a *silver*, *gold* e *platinum*, con differenti trattamenti e benefici¹⁵⁸. L'obiettivo di *Tate* è stimolare gli *young* al fine di diventare *platinum* in un percorso di gestione delle relazioni mirato¹⁵⁹.

Le gallerie *Tate* offrono possibilità alle aziende di diventare *corporate member*, *corporate partner*¹⁶⁰. A seconda dell'accordo, i clienti e le famiglie dell'azienda beneficiano dell'accesso esclusivo alle collezioni e esibizioni, nonché a sconti, possibilità di affittare spazi delle gallerie, accedere a eventi privati e tornaconti di immagine per l'azienda stessa, come il logo apposto sul sito *web*, nei cataloghi e prodotti. Deutsche Bank AG, Birmingham City University e Loyens & Loeff sono alcuni di membri e *partner* della *Tate*.

¹⁵⁸ <<https://shop.tate.org.uk/patronage>> (25-01-2021)

¹⁵⁹ *Customer Relationship Management (CRM)* è lo studio della gestione delle relazioni.

¹⁶⁰ <<https://www.tate.org.uk/about-us/corporate-support/corporate-members>> (25-01-2021)

3.2.2. La Tate Community tra passato...

La Tate ha sostenuto fin da sempre lo sviluppo e la nascita delle *communities*, sia fisiche e anche virtuali, accanto a forti *membership* e *partnership* analizzate sopra.

Nei primi anni 2000, all'apertura della *Tate Modern*, viene costituita la *Tate Modern Local*, che mira a lavorare con comunità e individui che vivono nei quartieri limitrofi di Southwark e Lambeth, per offrire opportunità di coesione e modi stimolanti per conoscere il progetto *Tate Modern*, attraverso una serie di progetti con artisti contemporanei. *Tate Modern and You*, per esempio, è un progetto di pubblicazione rimasto attivo¹⁶¹ dal 2009 fino al 2014, con l'obiettivo di far dialogare le comunità limitrofe.

Tra le pubblicazioni uscite vi sono alcune partecipate dalle comunità locali *Pembroke House* e *Blackfriars Settlement*. Proprio agli appartenenti alla *Blackfriars Settlement*, prima dell'apertura dell'ala della *Tate Modern*, era stato proposto di visionare i sotterranei dove la nuova estensione sarebbe poi nata nel 2016, con l'obiettivo di conoscere cosa ne pensassero di tale novità. Quello che emerge sono commenti brillanti e partecipati, in cui i locali sono entusiasti della nuova apertura, ma anche pronti a esprimere punti di vista e consigli.

È uno spazio enorme. Puoi fare quasi tutto qui. Mi piacerebbe vedere spettacoli e una pista da ballo. Forse anche una piscina! [e ancora] Mi piace la *Tate Modern* ed è interessante vedere queste vasche che diventano parte del paesaggio. [e ancora] Sono stato a vedere film alla *Tate Modern*, ma questa è stata una visita molto diversa. [e ancora] Sarebbe interessante avere un modello laggiù, che mostri com'era la *Tate Modern* quando funzionava ancora come centrale elettrica. [e ancora] Poiché i serbatoi sono circolari, mi piacerebbe vedere un film proiettato sui muri, così ne saresti completamente circondato¹⁶².

La *Community Garden*¹⁶³, *Community Film Club* e *Raw Canvas* formate negli anni successivi al 2000, intorno al marchio *Tate*, mostrano una politica volta al rafforzamento di legami sociali e mantenimento delle relazioni, ipotizzando¹⁶⁴ la presenza di pratiche di creazione di valore analizzate da Muniz (2009).

¹⁶¹ Il progetto risulta chiuso o modificato dall'apertura e dalla nuova *governance* del gruppo *Tate*. Cfr. <<https://www.tate.org.uk/about-us/projects/tate-modern-project/tate-modern-community-past-projects>> (22-01-2021)

¹⁶² Commenti provenienti dal testo *Tate Modern & You*, Bankside News & Views, Summer Edition 2009.

¹⁶³ Cfr. *Ivi*

¹⁶⁴ L'analisi è stata condotta da lettura di tesi e commenti dei progetti, all'interno dell'archivio *Tate Modern*. I dati sono secondari, in quanto non è stato possibile ricavare dati primari, sul campo. L'indagine è volta a mostrare un fenomeno più che a creare dati statistici con un margine di errore.

4.2.2. ...e presente: Tate Collective, Post Millennials Community

Le *Brand Communities*, secondo una parte della letteratura analizzata¹⁶⁵, sono un potente motore di coinvolgimento nelle organizzazioni artistiche e culturali. Essere in comunità, sia essa immaginaria, virtuale o nello spazio e nel tempo fisici, contribuisce al benessere umano¹⁶⁶.

I *social network online* possono svolgere alcune preziose funzioni della *brand community*¹⁶⁷: aiutare le persone a superare aspetti come la distanza geografica e la differenza di tempo, aiutare le persone a creare nuove relazioni, connessioni fortuite e nuove idee. Visto il continuo aumento dell'utilizzo di Internet e dei *social* tra i giovani, è importante per le imprese mantenere aggiornata l'attività di *marketing* e non ignorare il potenziale della *virtual brand community* nell'attrazione e nella fidelizzazione del pubblico giovane.

I giovani dai 16 ai 25 anni, i *post millennials*, partecipano alle attività delle organizzazioni culturali maggiormente, quando vengono reclutati per svolgere attività *online* e *offline*, più interattive¹⁶⁸.

Tate Collective, nasce sulla base di tutto questo. L'iniziativa progettata specificamente per i giovani di età compresa tra 16 e 25 anni, nel 2020 ha superato le aspettative, per raggiungere 153 mila¹⁶⁹ iscrizioni da quando è stata lanciata nel 2018.

La *community* è stata avviata per incoraggiare non solo il pubblico più giovane, ma anche l'ampiezza del gruppo che rappresentano, incoraggiando e favorendo l'accesso e lo studio all'arte, simultaneamente nelle quattro gallerie e nei vari stili e generi che contengono.

¹⁶⁵ Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London, 2015, cit. e Cfr. Halliday S., *Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities*, in «Arts Marketing An International Journal», 09, 2018, pp. 1-26.

¹⁶⁶ Il beneficio etico e comunicativo sono due valori del *social well-being*. Cfr. Troilo G., *Marketing In Creative Industries: Value, Experience and Creativity*, Palgrave, London 2015, cit. p. 54.

¹⁶⁷ Fournier S. e Lee L., *Getting Brand Communities Right*, «Harvard Business Review», 4, 2009, pp 105-111.

¹⁶⁸ Halliday S., *Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities*, in «Arts Marketing An International Journal», 09, 2018, cit., pp.18-19.

¹⁶⁹ *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit. p. 6

I membri della *Tate Collective* possono accedere alle offerte di biglietti per le mostre nelle gallerie a £5, avere 10% e 20% di sconto in *shop* e *café*. La registrazione avviene tramite la creazione di un *account* personale gratuito nel sito *Tate Collective*, al termine del quale viene inviata una *e-card* all'indirizzo di iscrizione, da esibire come prova della registrazione e per l'ottenimento dei benefici.

Il sito *Tate Collective*¹⁷⁰, è inserito all'interno del *website Tate*. All'accesso vi sono presenti una serie di *hyperlinks* che rimandano a varie unità informative, alcune accessibili anche agli utenti non-registrati. Da *student resources*, a *debates* su vari argomenti, *quizzes*, video, a letture mirate su argomenti artistici, consigli per realizzare pezzi d'arte, sculture e disegni, e *podcast* in cui *Spotify* rimanda ad una serie *The Art of...* che racconta le storie umane dietro l'arte della *Tate*.

All'interno della *Tate Collective*, esistono membri, i *Tate Collective Producers*¹⁷¹, che in collaborazione con i dipartimenti *Tate*, gli artisti e la collezione, programmano attività per il gruppo più ampio nel suo insieme. Nel 2020 rispondendo a *Olafur Eliasson: In Real Life*¹⁷², il gruppo ha presentato una serie di eventi sul razzismo ambientale e sui modi pratici in cui i giovani possono affrontare il cambiamento climatico nella loro vita quotidiana.

Nella parte inferiore del sito, l'utente accede ai *social media: Instagram, Facebook, Tumblr e Twitter*.

Sul canale *Facebook* la *community online @tatecollective*, nel 2020 ha visto l'aumento del 20% di *impressions*, molte di queste con un forte *engagement*¹⁷³, gli utenti scrivono e commentano i *posts* pubblicati dalla *community* e ne pubblicano altri creando un'interazione e una co-creazione di valore fra i partecipanti, Vargo e Lush (2006).

Il canale *Instagram* presenta 80.000 *followers* su 3.000 tra *reels, igtv e posts*, con una crescita del 23% nel 2020¹⁷⁴. Le foto pubblicate hanno una media, ogni 10 foto di circa 650

¹⁷⁰ <<https://www.tate.org.uk/tate-collective>> (11-02-2021)

¹⁷¹ I *Tate Collective Producers* sono presenti in tutte e quattro le gallerie. Per farne parte non occorre alcuna precedente esperienza artistica, solo tanto desiderio di essere creativo e collaborativo. <<https://www.tate.org.uk/tate-collective/producers>> (11-02-2021)

¹⁷² Uno degli eventi, *Tate Collective after hours: Olafur Eliasson*, ha visto l'apertura della mostra e delle gallerie fuori orario esclusivamente per i giovani *Tate Collective*. I giovani potevano godere di musica e *drinks*, ammirando l'arte. Cfr. <<https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/olafur-eliasson/tate-collective-after-hours-olafur-eliasson>> (22-02-2021)

¹⁷³ *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit. p. 13-15.

¹⁷⁴ *Ibid.*

*likes*¹⁷⁵ e *l'engagement* spesso è convertito in commenti. Nelle *igtv* le visualizzazioni sono sopra le 4.000.

La pagina *twitter* @TateCollective riporta circa 10.000 *followers* e una media di 4/5 *re-tweet* a immagine¹⁷⁶. La co-partecipazione dei *followers* è attiva quasi tutti i giorni.

Infine *Trumblr Tate Collective*¹⁷⁷ è un *blog* della *community* che posta principalmente foto di opere temporanee o permanenti, attualmente non aggiornato da Aprile 2020.

Tate descrive *Tate Collective* come un successo e un enorme incoraggiamento per il futuro del pubblico artistico nel Regno Unito¹⁷⁸. Questa argomentazione sul mondo *Tate Collective*, porta ad ipotizzare il livello di coinvolgimento dei *post millennials* all'interno della *community Tate Collective*.

Primariamente l'analisi sulla *Tate Collective* prende in esame gli elementi della comunità, Muniz (2001): coscienza condivisa, rituali, tradizioni e senso di responsabilità morale.

Il primo può essere identificato come un *driver* centrale e include il sentimento di appartenenza, il desiderio di riconoscimento e l'interazione sociale. Per i giovani *Tate Collective*, questo motivo può essere definito come uno di quelli chiave. Si uniscono a comunità per costruire nuove relazioni, poiché a volte può essere difficile per i giovani farlo al di fuori del mondo virtuale¹⁷⁹.

I rituali e tradizioni sono attivi con *Tate* e *Tate Collective* attraverso attività come feste, raduni e attività di consumo condiviso. La *Tate Collective* nasce per motivare i giovani di oggi all'arte e al consumo di beni culturali. I *Tate Collective Producers* e tutti i membri sono chiamati a rispondere a questa *mission* e ad agire con responsabilità morale per mezzo di lavori sinergici e forti tra i dipartimenti¹⁸⁰.

¹⁷⁵ Cfr. <https://www.instagram.com/tatecollective/?utm_source=ig_embed> (22-01-2021)

¹⁷⁶ C f r < https://twitter.com/TateCollective?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1235660108446789633%7Ctwgr%5E%7Ctwcon%5Esl_&ref_url=https%3A%2F%2Fwww.tate.org.uk%2Ftate-collective> (22-01-2021)

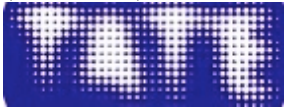
¹⁷⁷ Cfr. <<https://tatecollective.tumblr.com>> (22-01-2021)

¹⁷⁸ Cfr. *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit.

¹⁷⁹ Fournier S. e Lee L., *Getting Brand Communities Right*, «Harvard Business Review», 4, 2009, cit. pp 105-110

¹⁸⁰ Un esempio è l'effetto post-epidemia 2020. La *Tate Collective* ha continuato a lavorare con i giovani e per i giovani. Il senso di comunità e di appartenenza ha condotto a dati di partecipazione molto elevati e inaspettati, ottenuti nell'anno 2020. Vedi n. 168.

Le pratiche di creazione di valore analizzate da Muniz (2009), *social networking*, *impression management*, *community engagement*, e *brand use*, sono riportate sulla tabella sottostante, tramite un'analisi ipotetica basata su dati secondari, estrapolati dai canali virtuali¹⁸¹. La tabella è volta a mostrare un fenomeno più che a creare dati statistici con un margine di errore¹⁸².

	<i>instagram</i>	<i>facebook</i>	<i>web site</i>
<i>social networking</i>	La piattaforma posta una serie di immagini su artisti molto diversi tra loro. Gli <i>engagement</i> dei <i>followers</i> nel 2020 sono stati numerosi.	Nella <i>community</i> i membri hanno la possibilità di postare messaggi personali, al fine di ricevere commenti dai <i>peers</i> .	I nuovi membri della <i>Tate Collective</i> ricevono un messaggio di benvenuto dai <i>Producers</i> , che mostrano forte interazione nel lavoro.
<i>impression management</i>	Le <i>igtv</i> , i <i>reels</i> , ottengono numerosi <i>likes</i> e <i>engagement</i> , anche da <i>older</i> . Tra i <i>followers</i> vi sono artisti, fotografi, amanti dell'arte, <i>designer</i> .	La pagina permette di partecipare ad una serie di eventi, tra questi mostre temporanee virtuali, film, giornate di lettura condivisa e conoscenza di se e del marchio. Gli eventi spesso sono <i>open</i> .	I membri raccontano ciò che ruota intorno al marchio con video, commenti, dibattiti. Il <i>podcast The Art of</i> , è visibile a tutti e lega e racconta all'esterno il mondo <i>Tate</i> e la sua arte.
<i>community engagement</i>	<i>Tate Collective</i> ha un suo marchio di riferimento, simile al marchio <i>Tate</i> ma con uno sfondo viola scuro. https://www.instagram.com/tatecollective/?utm_source=ig_embed (02-02-2021) 	Gli eventi <i>After Hours</i> , in cui i membri hanno la possibilità di visitare fuori orario mostre, gallerie, degustando e ascoltando buona musica, vengono postati sulla piattaforma, al fine di annotare tali eventi come fondamentali per la comunità e il marchio.	Il gruppo <i>Tate Collective Producers</i> ha spinto nel 2020, molto sul tema della diversità, integrazione. Il gruppo di lavoro consiste i ragazzi con diverse età e spesso nazionalità, tra i compiti devono coinvolgere altri membri e ideare progetti <i>ad hoc</i> .
<i>brand use</i>	Il <i>brand</i> viene utilizzato per mostrare opere di autori e per accedere a dibattiti con <i>stories</i> e <i>igtv</i> . Inoltre viene chiesto di amare l'arte e prendersene cura in molte <i>stories</i> .	Nella piattaforma vi sono dei link che richiedono i commenti dei visitatori e dei membri, espliciti per conoscere i loro punti di vista e spingersi al miglioramento del mercato.	Vi sono delle <i>resources</i> mirate ad sostenere giovani artisti, in cui i ragazzi si cimentano in pittori, scultori, fotografi al fine di apportare consigli per future mostre, e ottenere visibilità.

¹⁸¹ Volontariamente non ho inserito *twitter* e *trumblr* perché non adeguatamente aggiornati ad oggi. (12-01-2021)

¹⁸² La tabella è stata realizzata tramite analisi qualitativa senza margini di errore. I canali *social facebook* e *instagram* sono stati studiati per il 2020, per un totale di 10 *post*. La situazione attuale ha reso difficoltoso lo spostamento a fine di ottenere dei dati sul campo. Inoltre molti utenti e organizzazioni non hanno risposto alle *e-mail* e comunicazioni di ricerca inoltrate. *Le analisi sono state svolte a Gennaio 2021*.

2.3. THE NATIONAL GALLERY Museum

1.2.3. Il Museo

The National Gallery è il museo d'arte pittorica più importante di Londra, e uno dei più famosi a livello internazionale.

Il Museo situato nella piazza londinese *Trafalgar square*, ospita alcuni tra i capolavori di *Rembrandt*, *Tiziano*, *Velázquez*, *Van Gogh* e *Michelangelo* e attualmente conta più di 2.300 dipinti fra il XIII e XX secolo, dal Rinascimento al Post-impressionismo, ed un terzo dei dipinti provengono da donazioni private.

All'interno è possibile ammirare una panoramica completa degli episodi delle scuole italiana, fiamminga, olandese, spagnola, francese e inglese, forte degli approfonditi studi inglesi nel campo della storia dell'arte.

La nascita del museo risale all'anno 1824, quando il Regno Unito acquistò quadri da una collezione privata¹⁸³.

Dalla sua creazione, per l'aumento del numero progressivo delle opere, il museo ha cambiato la sua sede in varie occasioni. Dal 1838 circa che risale la costruzione originale, attualmente rimane solamente la facciata realizzata dall'architetto *William Wilkins*¹⁸⁴, le modifiche più rilevanti sono i *saloni a croce greca*¹⁸⁵ alla fine degli anni '80 di *Edward Middleton Barry* e la facciata *Ala Sainsbury*¹⁸⁶, dei primi anni '90 di *Robert Venturi* e *Denise Scott Brown*.

Il direttore del Museo in carica dal 2015 è Gabriele Finaldi, italo-britannico, proveniente dall'esperienza come vicedirettore al museo del *Prado*¹⁸⁷.

¹⁸³ La collezione del banchiere *John Julius Angerstein*, da cui il Governo inglese nel 1824 acquistò 38 dipinti. Cfr. *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2020*, pp. 1-90, cit. p.14

¹⁸⁴ cfr <<https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/history/about-the-building>>(22-02-2021)

¹⁸⁵ Costruite secondo un design neo-rinascimentale policromo, le sale *Barry* furono disposte su una pianta a croce greca attorno a un enorme ottagono centrale. Cfr. Conlin J., *The Nation's Mantelpiece: A History of the National Gallery*, Pallas Athene, London, 2006, p. 396.

¹⁸⁶ L'estensione è avvenuta per mezzo di uno dei concorsi di architettura più controversi del Regno Unito. L'*ala Sainsbury* occupa un angolo di Trafalgar Square. Cfr. *Ivi*

¹⁸⁷ <<https://st.ilsole24ore.com/art/cultura/2015-03-19/gabriele-finaldi-e-nuovo-direttore-national-gallery-155854.shtml?uuid=ABLrcvBD>> (26-02-2021)

La Galleria è un *non-departmental public body*¹⁸⁸, il cui dipartimento *sponsor* è il DCMS¹⁸⁹. La Galleria è esonerata dalla necessità di registrarsi presso la *Charity Commission*¹⁹⁰, ed è amministrata così come per la *Tate* da un *board of trustees*. L'ingresso al museo è gratuito, ad eccezione di alcune mostre temporanee che sono a pagamento.

La sovvenzione governativa in aiuti è la principale fonte di finanziamento della Galleria, nonostante, individui, fondi, fondazioni e aziende¹⁹¹ giochino comunque un ruolo cruciale nel prendersi cura della collezione e condividerla con il pubblico. Per l'anno terminato la sovvenzione è stata di 21 milioni con un *income* totale di circa 35 milioni¹⁹², migliorato notevolmente dalle acquisizioni di immagini.

The National Gallery ha visto nel 2020 un totale di 5,5 milioni¹⁹³, una leggera flessione rispetto all'anno precedente.

La *National Gallery Company Ltd*¹⁹⁴, è un'organizzazione commerciale che contribuisce finanziariamente alla galleria con *bookshop*, *café*, ristoranti, *venue hire*¹⁹⁵, nonché l'*e-commerce*. Nel 2020 ha registrato un utile netto di 13.000¹⁹⁶.

Uno dei maggiori *partners* della *National Gallery* è Credit Suisse che nel 2020 ha contribuito a *The Credit Suisse Exhibition: Gauguin Portraits*¹⁹⁷, una mostra di successo.

¹⁸⁸ Un ente pubblico non dipartimentale (NDPB) è un ente che ha un ruolo nei processi di governo nazionale, ma non è un dipartimento governativo, e che di conseguenza opera in misura maggiore o minore a debita distanza dai ministri <<https://www.gov.uk/guidance/public-bodies-reform>> (22-02-2021).

¹⁸⁹ Vedi nota 139.

¹⁹⁰ Vedi nota 141.

¹⁹¹ Tra questi ricordiamo *Art Fund*, *The Maurice Wohl Charitable Foundation*, *American Friends of the National Gallery*. Cfr. *Annual Review 2020*, pp. 1-87.

¹⁹² Per estrapolare maggiori informazioni a riguardo, cfr. *Annual Review 2020*, cit. pp. 86-87.

¹⁹³ Cfr. *Annual Review 2020*, cit. p. 82.

¹⁹⁴ L'organizzazione è gestita e organizzata dalla *National Gallery Trust*, un ente di beneficenza completamente separato con consigli di amministrazione indipendenti, la maggior parte dei cui membri non è collegata alla *National Gallery*. Cfr. *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2020*, cit., p. 63.

¹⁹⁵ La sede può essere affittata per vari eventi, tra questi: matrimoni, conferenze, serate, *meeting*, incontri, *workshops*. <<https://www.nationalgallery.org.uk/venue-hire>> (01-02-2021). Il team di *Venue Hire* di NGC ha raggiunto un fatturato di £ 836.000 nel 2020, con un miglioramento del 12% rispetto al 2019. Cfr. *Annual Review 2020*, cit. p. 84.

¹⁹⁶ *Ibid.*

¹⁹⁷ <<https://www.nationalgallery.org.uk/exhibitions/past/the-credit-suisse-exhibition-gauguin-portraits>> (22-01-2021)

*National Gallery X*¹⁹⁸, una *partnership* di ricerca tra la *National Gallery* e il *King's College* di Londra, con il supporto di *Google Arts & Culture*, nel 2020 è al secondo anno di apertura e si propone di ricercare come le tecnologie nuove ed emergenti contribuiranno a plasmare le esperienze artistiche, culturali e museali di domani.

Il sito *web* www.nationalgallery.org.uk ha visto nel 2020 oltre 25 milioni di persone e ha pubblicato oltre 100 milioni di pagine di contenuti¹⁹⁹. Il sito è strutturato con dei *links* che rimandano a pagine di *researches*, mostre temporanee, *e-commerce*, *membership*, eventi, servizi educativi, *video*, *social media*.

Insieme al sito la *National Gallery* nel 2020 ha guadagnato 408.451 *followers* su tutti e quattro i canali dei *social media*²⁰⁰, *Instagram*, *Facebook*, *Twitter*, *YouTube*, portando il numero complessivo dei *followers* a 4 milioni circa.

Nel periodo dell'epidemia la *National Gallery* ha lanciato, per la prima volta, eventi di formazione *online*, guadagnando 3.000 partecipanti²⁰¹. Inoltre la Galleria ha continuato a potenziare i contenuti digitali, con *film on demand*, *art talks tour online*, per tutti i pubblici.

Dall'apertura della galleria, il marchio *The National Gallery* ha sviluppato una *reputation*²⁰² per privati, imprese, fondazioni, consumatori (vedi fig. 2.2.)²⁰³.

The National Gallery possiede inoltre un programma di *brand licensing*²⁰⁴ notevolmente sviluppato. Nel 2020 ha registrato un aumento delle vendite di 83%²⁰⁵. Tra questi vi sono *Boots*, *Sainsbury's*, *Waterstones*, *WHSmith*, nel Regno Unito e molte altre nel mondo, tra cui in Cina, Europa, Giappone, USA.



¹⁹⁸ *National Gallery X* ha sede in uno studio di innovazione aperto in un ex ristorante adiacente alla Galleria. Al suo lancio, a settembre, il compositore Peter Wiegold, il *sound designer* Keir Vine e il professore di elaborazione del segnale digitale Zoran Cvetkovic, hanno creato una risposta audio coinvolgente guidata da un arpista dal vivo a Rain. Cfr. *Annual Review 2020*, cit. pp. 60-61.

¹⁹⁹ *Ibid.*

²⁰⁰ Cfr. <<https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/press-and-media/press-releases/the-national-gallery-remains-open-online-with-wide-ranging-digital-programme>> (22-01-2021)

²⁰¹ *Ibid.*

²⁰² *Annual Review 2020*, cit. pp. 1-87.

²⁰³ <www.nationalgallery.org.uk> (22-02-2021)

²⁰⁴ *The National Gallery* da in licenza il *brand* a molti settori, tra cui quello alimentare e farmaceutico.

²⁰⁵ Per approfondimenti cfr. <<http://www.jevanslicensing.com/brands/national-gallery>> (22-01-2021)

2.2.3. *Membership: Online o in Gallery*

La *National Gallery* è un museo con una *membership* partecipata e attiva, nel 2020 la galleria ha ottenuto 7.9 milioni di *income* tra donazioni, *corporate* e *membership*²⁰⁶.

Diventare un membro della galleria è soprattutto un mezzo per sostenere il museo. Ciò è quello che si legge chiaramente all'apertura della pagina *membership* dentro il *website* della galleria.

Tuttavia questo non è affatto l'unico beneficio, essere *members* della galleria porta ad una serie di altri vantaggi.

In qualità di *member*²⁰⁷ si ha accesso a tutto ciò che la galleria ha da offrire, incluso l'ingresso gratuito illimitato per tutto l'anno a tutte le mostre; prenotazione prioritaria per corsi di apprendimento *online* e un programma esclusivo su misura di eventi *online* e in galleria.

Unirsi al mondo *National Gallery* permette inoltre di visionare i filmati delle mostre guidate dagli stessi curatori, in un viaggio interattivo ed educativo.

Nel 2020 la *membership* della *National Gallery* si è sviluppata soprattutto *online*, sulla piattaforma Tessitura²⁰⁸. Questo ha consentito alla galleria di servire il pubblico in modo più flessibile, fornendo dati e informazioni sui consumatori e adattandosi man mano ai gusti dei consumatori, su esibizioni temporanee e permanenti.

La *membership* possiede anche un *desk* di informazioni²⁰⁹, all'ingresso del Museo.

All'interno degli spazi della *National Gallery* vi sono numerosi eventi che vengono organizzati appositamente per i *members*, nonché accesso ad esposizioni e collezione fuori orario, o l'invio e l'aggiornamento costante sulla galleria tramite la *mailing list* e sconti sugli *shops in gallery* e *online*.

²⁰⁶ Cfr. il sito del museo e *Annual Review 2020*, cit. pp. 1-87.

²⁰⁷ <<https://www.nationalgallery.org.uk/membership>> (22-02-2021)

²⁰⁸ Cfr. *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2020*, cit. pp. 1-90.

²⁰⁹ Cfr. Conlin J., *The Nation's Mantelpiece: A History of the National Gallery*, Pallas Athene, London, 2006, cit.

L'utente ha la possibilità di acquistare sia una *membership card* singola o per due persone o per un *member + guest or guests*²¹⁰. Ciò influisce sul prezzo di acquisto e sul tipo di beneficio. Infine vi è la possibilità di acquistare una *gift membership*.

*Artemisia*²¹¹ e *Titian*²¹² *Curator-led exhibition film* sono solo alcuni degli attuali eventi dedicati per i membri della *National Gallery*. Nei filmati, i curatori raccontano in un viaggio le mostre che hanno riscosso il successo di pubblico nel 2020. La possibilità di partecipare è concessa solamente ai *members*. Inoltre i membri possono partecipare a *talks* esclusivi sui temi più variegati, la diversità è una delle tematiche ricorrenti²¹³.

The National Gallery oltre ad avere numerosi *members*, ha donatori annuali, ambasciatori, gruppi, *patrons* fondamentali, che permettono l'espansione, la conservazione della collezione, nonché il finanziamento di progetti di ricerca e di studio.

I *patrons*²¹⁴ sono il *George Beaumont Group* e il *George Beaumont Circle* che finanziano e contribuiscono attivamente al mondo della *National Gallery*. I vantaggi di far parte di questi *patrons* sono molteplici, oltre che una serie di eventi esclusivi e visite private durante tutto l'anno, hanno l'opportunità di partecipare a viaggi, *meeting* e convegni all'estero.

Gli *young ambassadors*²¹⁵ sono giovani professionisti tra i 20 e 45 anni. Il programma di abbonamento, offre l'opportunità ai giovani filantropi delle arti di sostenere la galleria e godere di un accesso ravvicinato alla sua collezione e agli esperti. Tra gli altri benefici, vi sono pubblicazioni in *Young Ambassadors Newsletter* e *the Gallery Insider*, insieme a inviti speciali e visite private.

²¹⁰ <<https://www.nationalgallery.org.uk/membership>> (22-02-2021).

²¹¹ *Artemisia Visits* ha celebrato l'acquisizione dell'Autoritratto di Santa Caterina d'Alessandria recentemente scoperto da Artemisia Gentileschi. La mostra ha visto la partecipazione di un caloroso pubblico. L'opera ha viaggiato in molti luoghi, *Pocklington Group Practice*, *Sacred Heart Catholic High School*, *Newcastle upon Tyne*, *Her Majesty's Prison Send*, *Woking* e *Wood Street Library*, *Foresta di Waltham*. Al *Pocklington Group Practice* la Galleria ha collaborato con *Paintings in Hospitals* e *Hull York Medical School* per considerare i benefici dell'arte sulla salute fisica e mentale. Cfr. *Annual Review 2020*, cit. pp. 44-45.

²¹² *Titian: Love, desire, death* è una collaborazione tra quattro istituzioni: The National Gallery, National Galleries of Scotland, Museo Nacional del Prado e Isabella Stewart Gardner Museum, che hanno prestato le loro foto. La *National Gallery* lo definisce di un sogno tenuto da generazioni di appassionati del grande pittore veneziano del Cinquecento. Cfr. *Ibid*

²¹³ <<https://www.nationalgallery.org.uk/events/three-women-members-talk-and-q-a-25-03-2021>> (23-02-2021).

²¹⁴ <<https://www.nationalgallery.org.uk/support-us/patrons-programme>> (23-02-2021).

²¹⁵ <<https://www.nationalgallery.org.uk/media/5ytfxgwj/national-gallery-young-ambassadors.pdf>> (25-02-2021).

3.2.3. La Community learning and networking

The National Gallery ha un ricco programma di eventi educativi e creativi finalizzati all'apprendimento e alla connessione tra individui.

Il programma disponibile per le comunità e i gruppi, raccoglie laboratori creativi, conferenze, *tours*, progettati per creare idee, sviluppare abilità e fare rete tra arte, artisti, produttori e consumatori. Il programma è gratuito.

The National Gallery negli anni si è specializzata in eventi per le gruppi locali, ma non solo, per anziani socialmente isolati, o comunità con stati di demenza, inoltre ha coinvolto utenti in condizioni di salute mentale, adulti con lo spettro autistico e scuole di ogni ordine e grado²¹⁶.

La *mission* della galleria è da sempre l'apprendimento, l'interazione e la creazione di reti. Per mezzo di *communities*²¹⁷, la galleria e il *brand* hanno dato forza a connessioni tra l'esterno del museo e l'interno, al fine di rispondere adeguatamente e tempestivamente alla mutevolezza dei gusti dei vari pubblici e del territorio.

I gruppi e le comunità che interagiscono con il mondo della *National*, accedono agli eventi mirati, laboratori, conferenze, tramite un *link* nel quale devono prenotarsi e inserire ciò che preferiscono.

Tra le attività proposte vi sono laboratori creativi ispirati dalla collezione e guidati dagli artisti ed educatori. Sessioni sensoriali di arte, movimento, musica, dove il gruppo si muove come in una danza tra le sale della galleria e, attività di *storytelling*, *slow looking* e *mark making*, dove la comunità visualizza la collezione in chiave narrativa e minuziosa.

*Analema Group*²¹⁸ è una *community* di lavoro nata nel 2019 presso *The National Gallery X* che indaga sul colore per creare nuove esperienze *online* coinvolgenti.

²¹⁶ <<https://www.nationalgallery.org.uk/learning/community-and-access>> (22-02-2021)

²¹⁷ Un esempio è la *The London Community Foundation*, che nell'anno passato ha contribuito alla realizzazione della mostra *Young Bomberg and the Old Masters*. Cfr. *Annual Review 2020*, cit. pp. 52-53.

²¹⁸ Questo gruppo ha portato, in primo luogo *Kima: Color in 360*: tre esperienze *online* coinvolgenti che utilizzano il suono binaurale e il video spaziale a 360° per permettere di sentire, ascoltare e percepire i dipinti; invitando a riscoprire il colore nella galleria e considerare le pratiche artistiche di alcuni dei pittori della collezione. Per un confronto più approfondito sul tema <<https://www.nationalgallery.org.uk/whats-on/analema-at-ngx>> (22-02-2021).

4.2.3. *Young Community e Young events*

Gli *young community*, e nello specifico i *post millennials*, sono un tema a cui tutti i musei del Regno Unito cercano costantemente di affrontare e di gestire.

I *post millennials*, l'età dai 15 ai 25 anni circa, sono coloro che maggiormente hanno bisogno di risorse e attività mirate al fine di apprezzare prodotti culturali e creativi.

A riguardo la *Museums Association*²¹⁹ sostiene che i musei di tutto il Regno Unito si affidano al contributo di giovani volontari per garantire che le loro collezioni raggiungano e ispirino il maggior numero di persone possibile, nonché attirino altri giovani ai musei. L'ambasciatrice degli *young volunteers* nel 2020 è stata Rose Byers vincitrice nazionale assoluta del premio *Volunteers for Museum Learning*²²⁰.

The National Gallery non è da meno nell'attenzione verso i giovani e l'arte.

Il programma *Young Producers*²²¹ della *National Gallery* mira a costruire la rilevanza della collezione e degli spazi per un pubblico giovane, accogliendo giovani di età compresa tra 16 e 21 anni, che hanno il compito di *produce* attività specifiche e mirate.

I giovani produttori lavorano con il team di *learning* e altri dipartimenti della galleria per acquisire competenze ed esperienza e fornire servizi sempre più appetibili per i giovani. Rappresentano una vasta gamma di giovani e si uniscono al programma principale della *National*.

La loro *community* mira a lavorare con organizzazioni *partner* della *National Gallery*, al fine di realizzare eventi, *talks*, *workshops*, film, e renderli accessibili e comunicarli tramite *social media*, *website* e cartaceo.

Uno degli ultimi eventi della *community* prende il nome di *off the canvas 2020-2021*.

²¹⁹ La *Museums Association* è un'organizzazione professionale con sede a Londra per musei, gallerie e professionisti del patrimonio. La *mission* del MA è promuovere i musei, stabilire *standard* etici e gestisce la formazione e lo sviluppo professionale per i membri che desiderano proseguire la loro carriera in tali settori. Cfr. <<https://www.museumsassociation.org/campaigns/museums-change-lives/partnerships-with-purpose/>> (23-02-2021)

²²⁰ *Volunteers for Museum Learning* è un premio gestito congiuntamente dal *Marsh Christian Trust* e dal *British Museum* di Londra. Essi riconoscono i volontari in tutto il Regno Unito che lavorano direttamente con i visitatori dei musei a qualsiasi titolo e li premiano. Cfr. <<https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2020/11/youth-ambassador-named-national-winner-of-volunteers-for-museum-learning-award/>> (23-02-2021)

²²¹ Cfr. <<https://www.nationalgallery.org.uk/learning/young-producers>> e <<https://www.youtube.com/watch?v=nvoBFf3yl-Y>> (22-01-2021)

Il progetto, ‘fuori dalla tela’, realizzato durante il blocco imposto dalla pandemia, guarda al rapporto tra i quadri appesi alle pareti della galleria e le persone che li guardano. Il progetto è iniziato con un evento, *October 2020*²²², in cui è stata lanciata la *playlist* audio realizzata dagli *young producers*.

Attingendo alle loro esperienze, i giovani produttori hanno tracciato la collezione della *National Gallery* per selezionare una serie di opere, che ritengono riflettere le loro identità.

Un’opera selezionata tra la *playlist* è *The Thames below Westminster* di *Claude Monet*, come riflessione personale del giovane *producer* Jacob ter Voorde²²³. Il produttore racconta la propria storia, data da un ricordo d’infanzia e l’eredità di una persona cara, all’interno del quadro e lo narra agli ascoltatori. Tramite *YouTube* e *Podcasts* è possibile ascoltare l’opera.

Gli *Young Producers* hanno la possibilità di entrare a far parte della *community*, consigliare e proporre idee, iscrivendosi per *e-mail* youngproducers@ng-london.org.uk o *in gallery*. Possiedono un *hashtag* ufficiale *#NGYoungProducers* per mezzo del quale condividono foto, immagini, video nei vari *social* e mezzi digitali della *National Gallery*.

Dopo una serie di incontri che avvengono alla *National Gallery*, e attraverso canali *social* e *mailing list*, i giovani hanno la possibilità di organizzare eventi e vivere la galleria per se stessi e per i loro coetanei.

Tuttavia, oltre gli *young producers*, *The National Gallery* non ha aperto ad oggi²²⁴ un programma *website* e *social media* mirato ad un pubblico giovane, così come abbiamo precedentemente analizzato per la *Tate*. Ciò nonostante la *National Gallery* possiede per tutti i suoi pubblici, un numeroso e frequentato gruppo *social*, intorno ai canali *YouTube*, *Twitter*, *Instagram* e *Facebook*.

Al fine di riportare un’analisi per quanto più possibile comparativa alla precedente²²⁵ e tramite i dati a disposizione, la ricerca sulla *National Gallery* e la *community online*, di

²²² Cfr. <<https://www.nationalgallery.org.uk/podcast/podcasts/national-gallery-young-producers-off-the-canvas>> (22-01-2021).

²²³ <<https://www.nationalgallery.org.uk/podcast/podcasts/national-gallery-young-producers-off-the-canvas/the-thames-below-westminster-by-claude-monet-a-personal-reflection-by-young-producer-jacob-ter-voorde>> (23-01-2021)

²²⁴ Lo studio è stato fatto per l’anno 2019/2020.

²²⁵ L’analisi del paragrafo precedente, avvenuta per un museo multi sede come la *Tate* riguardo ai giovani *post millennials*.

produzione e consumo di beni culturali, si è indirizzata anche verso lo studio di un evento creato e mirato per un pubblico giovane²²⁶.

La mostra *Leonardo: Experience a Masterpiece*²²⁷, 9Nov2019 – 26Gen2020, è stata la prima esperienza immersiva in una grande galleria del Regno Unito e in *mission* riportava l'impegno e il coinvolgimento dei visitatori più giovani.

The National Gallery per celebrare i 500 anni dalla morte di Leonardo da Vinci nel 1519, si è incentrata su uno dei suoi più grandi dipinti: *La Vergine delle Rocce*. La mostra è stata realizzata tramite *59 Productions*²²⁸ e per mezzo di numerosi collaboratori e *sponsor*; *National X* e consigli da parte dei giovani *producers*. La mostra è stata annunciata tramite i suoi canali di *social media*, rilasciando un breve video su *Instagram* e *Facebook* a un pubblico di oltre tre milioni di *followers*.

Ogni sala ed ogni ambientazione della mostra guidavano i visitatori in un percorso artistico-creativo di grande complessità che cercava di avvicinare, per quanto possibile, alla mente e al genio di Leonardo mentre realizzava il capolavoro. Dalla prima sala dove i visitatori studiavano il rapporto di Leonardo con la scienza e l'arte, fino alla seconda e terza dove entravano in uno spazio studio che con proiezioni digitali, apprendevano la realizzazione de *La Vergine delle Rocce*. Fino all'ultima sala, dove i visitatori nella chiesa di San Francesco Grande, potevano completare a piacimento il dipinto stesso²²⁹.

Con la presenza di circa 64 mila persone e un totale del 65% circa di *younger audience*²³⁰, l'impegno della galleria per il digitale e per il coinvolgimento attivo di giovani è stato positivo, chiudendo a fine gennaio 2020 con dati di pubblico decisamente più giovane e internazionale.

²²⁶ A causa della situazione epidemiologica, i dati riportati e l'analisi, sono frutto di dati secondari, appresi dai canali *social* e *website* della *National Gallery* e non dati *on field*. Gli eventi studiati sono stati rilevati come significativi dal *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2020*, pp. 1-90, cit. e *Annual Review 2020*, cit. pp. 1-87. *L'analisi è stata condotta a Gennaio 2021*.

²²⁷ *Annual Review 2020*, cit. p. 52

²²⁸ *59 Productions* è un studio di *design* e società di produzione con sede a Londra e New York. Cfr. <<https://59productions.co.uk>> (20-01-2021)

²²⁹ Cfr. <<https://www.studiointernational.com/index.php/leonardo-experience-a-masterpiece-review-national-gallery-london>> (31-01-2021)

²³⁰ *The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2020*, pp. 1-90, cit. e *Annual Review 2020*, cit. pp. 6-7.

Per mezzo della mostra *Leonardo: Experience a Masterpiece* e l'evento *off the canvas 2020-2021*, è riportata l'analisi sulle pratiche di consumo, Muniz (2009), nella tabella sottostante. Lo studio è realizzato con dati secondari, estrapolati dagli *hashtags*²³¹ e dai *social media National Gallery*²³². La tabella è volta a mostrare un fenomeno più che a creare dati statistici con un margine di errore²³³.

Young Producers e Young Consumers	<i>social networking impression management</i>	<i>community engagement brand use</i>
<i>instagram @NationalGallery #NGYoungProducers #Leonardo</i>	La <i>National Gallery</i> ha una pagina di 2 milioni di <i>followers</i> . <i>#Leonardo</i> riporta a video e immagini con 46 mila visualizzazioni e 50 commenti circa.	Immagini e video delle mostre e dei giovani produttori, sono accompagnate da descrizioni narrate e raccontate. Inoltre molte foto allegate, rimandano ad immagini realizzate dai consumatori.
<i>facebook @thenationalgallery #NGYoungproducers #Leonardo</i>	La <i>community</i> Facebook della <i>National Gallery</i> segna 1 milioni di seguaci. Gli <i>hashtag</i> delle mostre qui, non rimandano a numerosi post.	La piattaforma promuove gli eventi, inserendo ingressi speciali, prezzi speciali per <i>members</i> .
<i>Website www.nationalgallery.org.uk</i>	Gli <i>young producers</i> si incontrano regolarmente per progettare e ideare eventi. Il <i>website</i> propone <i>talks</i> mirati per i giovani e l'arte, e forum ed eventi per <i>recruit</i> nuovi giovani produttori.	Nel sito ci sono file pdf. da scaricare, tra cui l' <i>Annual Report</i> che racconta l'esperienza di molti consumatori, intorno anche alle principali mostre della galleria.

Gli *younger audience* alla *National Gallery* infine, come i giovani alla *Tate*, mostrano elementi della comunità, Muniz (2001), quali interazione sociale, rituali, tradizioni e senso di responsabilità morale. Per i giovani costruire nuove relazioni a volte è più facile nel mondo virtuale che non in quello reale²³⁴. I rituali e tradizioni sono attivi attraverso attività come feste, raduni, progetti condivisi. Forte è stata la responsabilità morale degli *younger*, di fronte alla situazione svantaggiosa e catastrofica a cui hanno dovuto far fronte i musei nel 2020²³⁵.

²³¹ Gli *hashtag* scelti sono stati selezionati da quelli più utilizzati all'interno dei *posts* scritti nei canali social della *National Gallery*.

²³² Volontariamente non ho inserito *twitter*; per creare un'analisi per quanto possibile comparativa con la precedente (12-01-2021).

²³³ La tabella è stata realizzata tramite analisi qualitativa senza margini di errore. I canali *social facebook* e *instagram* sono stati studiati per il 2020. Inoltre visto i pochi dati emersi, sono state messe a colonna insieme più pratiche di consumo. *Le analisi sono state svolte a Gennaio 2021*.

²³⁴ Fournier S. e Lee L., *Getting Brand Communities Right*, «Harvard Business Review», 4, 2009, cit.

²³⁵ Un esempio è l'effetto epidemia 2020. Gli *Young Producers* hanno attivato tempestivamente eventi e progetti *online*, per non abbandonare la loro *mission* e quella della collezione. Es. è *Off the Canvas 2020*.

Capitolo III

MUSEI COMMUNITY A CONFRONTO

Tate & The National Gallery

3.1. Premessa: metodologia utilizzata

La *Tate & la National Gallery* sono stati studiati prendendo in analisi le comunità di marchi nate al loro interno: *social communities*, *virtual communities* e *communities* di giovani. Tuttavia sono state descritte anche le comunità situate in loco, facendo tesoro dei dati a disposizione e delle notizie in possesso.

Lo studio ha cercato in più di descrivere le pratiche di consumo generatrici di valore sviluppate all'interno delle comunità, più o meno visibili dalle informazioni a disposizione. La metodologia, volta a mostrare un fenomeno più che a creare dati statistici con un margine di errore, ha comunque evidenziato delle differenze e delle somiglianze tra i due musei.

Dopo un *excursus* sulla storia dei musei e dei loro *brands*, sono state brevemente descritte le comunità locali che collaborano o hanno collaborato con i musei, nella creazione di mostre, nella diffusione dell'arte, nell'integrazione e dialogo tra territorio e museo, nell'educazione e nella comunicazione.

Successivamente lo studio si è indirizzato e focalizzato sulle comunità di marca degli *younger* e sugli elementi e sulle pratiche di consumo che co-esistono al loro interno, grazie al contributo della letteratura scientifica, Muniz e O'Guinn (2001, 2009).

Gli autori descrivono la comunità di marca come un luogo simile ad altre comunità, tuttavia affermano che all'interno co-esistono almeno tre elementi. Primariamente è presente

una coscienza condivisa, cioè la connessione intrinseca che i membri provano l'uno verso l'altro e il senso collettivo di differenza rispetto agli altri non della comunità; inoltre sono presenti rituali²³⁶ e tradizioni²³⁷ condivisi e infine si percepisce un senso di responsabilità morale, che è ciò che produce, in tempi di minaccia per la comunità, un'azione collettiva.

In aggiunta, affianco ai tre elementi della comunità di marca, gli autori elaborano quattro categorie corrispondenti a dodici pratiche di consumo, le quali generano valore all'interno delle comunità: *social networking*, *impression management*, *community engagement*, e *brand use*.

Lo studio descrive, perciò, le comunità di marca *younger*, nate e formate intorno ai due musei, focalizzandosi sui *post-millennials*, i ragazzi tra i 16 e 25 anni.

Il Regno Unito e le figure del settore culturale e creativo da anni cercano strategie e metodologie per attirare e accattivare un pubblico giovane. Tuttavia, nell'annuale grafico del DCMS²³⁸ riguardo all'età dei visitatori dei musei, nell'anno 2019/20, il 45% degli intervistati di età tra i 16 e 25 anni hanno visitato almeno un museo in 12 mesi, rispetto al 51% dell'anno precedente. A ciò però va affiancata la percentuale di utilizzo del digitale che nel 2019/20 è stata del 32% rispetto al 27% del 2018/19. Informazioni e dati che aumenteranno considerevolmente negli anni successivi, soprattutto a fronte della situazione epidemiologica²³⁹.

Riassumendo, le comunità di marca dei due musei vengono confrontate partendo dal rapporto tra i loro *brands*, poi tra le loro *communities* e infine tra le loro *younger communities*; scendendo sempre più nel particolare, al fine di far emergere uno studio che veda un museo multi sede e gruppo di *galleries* come *Tate* a raffronto con un museo mono sede come *The National Gallery*, nel Regno Unito.

²³⁶ Cfr. Durkheim E., *The Elementary Forms of the Religious Life*, Free Press, New York, cit. 1965.

²³⁷ Cfr. Marshall G., *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*, Oxford University Press, Oxford, cit. 1994.

²³⁸ *DCMS-sponsored museums and galleries annual performance indicators 2019/20*. Recuperabile all'interno del sito <<https://www.gov.uk/government/statistics/taking-part-201920-museums/museums-taking-part-survey-201920>> (22-02-2021)

²³⁹ *Ivi*.

3.2. Il *Brand* a confronto

1.3.2. Aspetti simili

Tate possiede un *brand* che negli anni ha lavorato e sviluppato una forte *brand extension*²⁴⁰; dalla presenza di molti oggetti contenenti il logo nel *merchandising*, come borse, scarpe, cravatte, nonché all'utilizzo del marchio per eventi, corsi *online* e strumenti digitali.

Abbiamo detto come la fedeltà del consumatore possa diventare fedeltà cognitiva e selettiva, quando all'acquisto del prodotto selezionerà il marchio più riconosciuto o di cui ha più fiducia. Il consumatore acquista un marchio e non solo un prodotto. *Tate* facendo leva su *halo effect*²⁴¹ e avendo molti consumatori fedeli, ha applicato *extension* al proprio marchio.

Il *brand Tate* possiede un apprezzamento e una fiducia tale che ha permesso l'emergere sia di una *line extension*²⁴², esistono quattro *galleries* con un logo unico *Tate* vincente, e sia una *category extension*²⁴³, come dai musei e gallerie, siano nate imprese *Tate Exhibition Productions Limited, Tate Gallery Projects Limited, Tate Enterprises Limited*, che fanno ristorazione, *bookshops*, progetti digitali nelle scuole, caffetteria, editoria, nonché consulenze aziendali.

Tate Enterprises Limited ha la gestione dei ristoranti, delle caffetterie, dei servizi accessori, nonché degli eventi e delle consulenze aziendali in tutte le *galleries* della *Tate*; nel 2019/20 ha registrato un contributo netto di circa 5 milioni²⁴⁴.

Il marchio *Tate* in tutte le gallerie riesce a catturare visitatori appassionati, amanti dell'arte e curiosi. *Tate* possiede nei musei *bookshops* molto forniti, dai libri, è possibile

²⁴⁰ Vedi nota 132.

²⁴¹ L'effetto alone nel *marketing* è quell'effetto per cui le caratteristiche positive di un particolare oggetto vengono estese agli altri oggetti della stessa marca. Questa teoria è stata usata per descrivere come il successo dell'*iPod* abbia avuto effetti positivi sulla percezione degli altri prodotti *Apple*. Per approfondimenti cfr. <<https://thestrategystory.com/2020/07/02/apple-halo-effect/>> (03-03-2021).

²⁴² Una *line extension* è una strategia con cui l'impresa crea un nuovo prodotto all'interno della stessa categoria, con l'obiettivo di offrirne i benefici ad un nuovo segmento di mercato. Un esempio è dato da prodotti del *merchandising* molto differenti tra loro all'interno del *bookshop Tate*.

²⁴³ Una *category extension* è una strategia con cui l'impresa utilizza il *brand* originario per entrare in un'altra categoria, ossia in un mercato diverso da quello originario. Un esempio è dato dalle imprese *tate* che operano nella consulenza aziendale.

²⁴⁴ *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, cit., p. 65.

comprare t-shirt e felpe, anche scarpe, borse, orecchini, perfino caffè e bottiglie di vino con il logo *Tate* e con i capolavori delle gallerie.

In tutta risposta il guadagno che i musei ottengono dal successo del *brand*, *brand extension*, è notevole²⁴⁵.

David Thompson è il responsabile delle vendite *Tate* e delle richieste di ricerca e *licensing* presso la *Tate Images*²⁴⁶. Inoltre ha ottenuto numerosi successi con la *brand licensing* della *Tate*, i principali finora hanno incluso gamme di stivali, scarpe, accessori e magliette con il marchio iconico, *Dr Martens*²⁴⁷ con opere di *William Blake*, *JMW Turner* e *Richard Dadd* e la rivoluzionaria introduzione della scansione e stampa 3D con *Arius 3D*²⁴⁸ per molte opere del museo. Uno degli ultimi progetti è una gamma completa di abbigliamento uomo e donna per *Pull & Bear*²⁴⁹, lanciata nell'autunno 2020, ancora una volta con opere d'arte chiave della collezione *Tate*.

In risposta anche la *National Gallery* possiede una produttiva *brand extension* e *brand licensing*. La *National Gallery Company Ltd* è l'esempio di una *category extension* commerciale, organizzazione che gestisce il commerciale della *National Gallery*, come ristorazione, caffetteria, editoria, *e-commerce*, nonché la *brand licensing*.

Judith Mather è la direttrice del *buying* e *brand licensing*, che nel 2020 ha registrato un aumento delle vendite del 83%²⁵⁰. *The National Gallery* ha dato numerose licenze anche in UK, circa quaranta tra aziende alimentari, farmaceutiche, di moda e di *design*. Tra questi vi sono *Boots*²⁵¹, con cui ha siglato la realizzazione di set di confezioni con tè, cioccolata; *Sainsbury's*, *Waterstones*, *WHSmith*; e ancora *White Stuff Clothing*, con cui ha realizzato abiti

²⁴⁵ I dati possono essere estrapolati *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20* e *Tate Annual Report 2020 cit.*

²⁴⁶ *Tate Images* fa parte di *Tate Enterprises Ltd*. Cfr <<https://www.tate-images.com/aboutus.asp>> (02-03-2021)

²⁴⁷ Cfr. <<https://blog.drsmartens.com/dr-martens-x-tate-william-blake/>> (02-03-2021)

²⁴⁸ *Arius Technology* è il *leader* canadese della tecnologia artistica. Questa *partnership* offre alla *Tate* l'opportunità di preservare e riprodurre le opere delle gallerie, consentendo agli appassionati d'arte di godere dei pezzi della loro collezione in qualsiasi parte del mondo, ricevendo allo stesso tempo una spinta essenziale ai finanziamenti. *Tate* riceve i diritti d'autore dalle vendite di riproduzioni di *Arius*. Cfr. <<https://www.prnewswire.com/news-releases/arius-technology-collaborates-with-british-museum-powerhouse-tate-for-3d-scanning-and-reproduction-of-art-300708513.html>> (02-03-2021)

²⁴⁹ Cfr. <<https://www.pullandbear.com/gb/man-c1030204551.html>> (02-03-2021)

²⁵⁰ Per approfondimenti cfr. <<http://www.jevanslicensing.com/brands/national-gallery/>> (22-01-2021)

²⁵¹ <<https://www.licensing.biz/the-national-gallery-signs-lip-smacking-delicious-art-exclusive-with-boots/>> (03-02-2021)

ispirati ai capolavori della galleria, *IG Design Group* e molte altre nel mondo, tra cui con la *Alfilo Brand*²⁵², con cui la galleria nel 2020 ha lanciato un progetto digitale per la Giornata Internazionale dei Musei in Cina, e ancora in Europa, Giappone, USA.

The National Gallery possiede anche un *bookshop* e un *e-commerce* molto ricco²⁵³, nel quale è possibile acquistare t-shirt, borselli, giocattoli, mascherine, libri, cataloghi per la maggior parte coi richiami ai capolavori della galleria.

²⁵² Per approfondimenti cfr. <<https://www.alfilo.com/index/index/ipinfo/id/10.html>> (02-03-2021)

²⁵³ Per approfondimenti cfr. <<https://www.nationalgallery.co.uk>> (01-03-2021)

2.3.2. Aspetti difformi

Gli aspetti simili che circondano i due marchi, *Tate* e *The National Gallery*, non nascondono però le diversità.

La *Tate* ha una *line extension* molto vincente, *Tate Modern*, *Britain*, *St Ives* e *Liverpool*, nonostante abbiano collezioni diverse e siano situati anche fuori Londra, il marchio che li rappresenta e li rende riconoscibili permette ai consumatori di fidarsi e ciò porta ad una serie di vantaggi.

Il museo multi sede inglese, ha permesso il *restyling* di edifici, e la riqualificazione di territori, permettendo l'ottenimento di premi e riconoscimenti a tutte e quattro le gallerie²⁵⁴. Negli anni i consumatori sono aumentati considerevolmente, e la ricchezza dei luoghi dove sono situate le *Tate* ha reso le zone più sicure, pulite, con più lavoro, creatività e arte²⁵⁵.

The National Gallery è un museo più datato, londinese che si articola intorno a *Trafalgar Square*. L'edificio ha visto negli anni molte ristrutturazioni, alcune anche dibattute e discusse. Non ha ad oggi una filiale aperta nel territorio del Regno Unito, tuttavia la sua unicità la rende una delle gallerie più amate al mondo.

Il museo mono sede *The National Gallery* si è formato e continua a farlo intorno al territorio, progetti anche nuovi, come *National Gallery X*²⁵⁶, si sono formati e aperti negli adiacenti spazi.

Tuttavia la campagna di *brand licensing* della *National Gallery* è notevolmente più sviluppata rispetto alla *Tate*, che al contrario non ha dato licenze a molte imprese del Regno Unito. Sebbene la *Tate*, nel 2020 abbia siglato un accordo di tre anni con la *Shanghai Lujiazui Group*, con lo scopo di fornire formazione e competenze per aiutare a sviluppare il *Pudong Museum of Art di Shanghai*²⁵⁷, *The National Gallery* lavora da anni con *partners* mondiali e nel 2020 una buona parte del suo *income* lo ha ottenuto tramite le licenze in Cina.

²⁵⁴ Cfr. paragrafo 2.2.

²⁵⁵ I dati sono emersi dai principali testi online offerti ai visitatori, quali *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*.

²⁵⁶ *National Gallery X* ha sede in uno studio di innovazione aperto in un ex ristorante adiacente alla Galleria. *National Gallery X*, è una *partnership* di ricerca tra la *National Gallery* e il *King's College* di Londra, con il supporto di *Google Arts & Culture*. Cfr. *Annual Review 2020*, cit. pp. 60-61.

²⁵⁷ Cfr. <<https://www.theartnewspaper.com/news/tate-will-send-its-collection-to-china-under-new-partnership-with-the-pudong-museum-of-art>> (02-03-2021)

Tate ha chiuso il 2020 con un totale di 9 milioni di visitatori rispetto ai 5 milioni della *National Gallery*. La *National Gallery Company Ltd* ha ottenuto tra il 2019/20 un *income* di 1 milione circa, rispetto ai 5 milioni della *Tate Enterprises Limited*.

3.3. Membership, community a confronto

1.3.3. Aspetti simili

The National Gallery e *Tate* hanno abbonamenti molto mirati, con notevoli vantaggi, sconti e in un'analisi complessiva presentano aspetti simili.

Tate possiede la *membership* più numerosa, nel 2019/20 ci sono stati circa 160 mila nuovi abbonati, nonostante le misure per contenere la crisi epidemiologica. I *tate members* all'iscrizione possono scegliere se comprare un abbonamento completo, comprensivo di Londra, Liverpool e St Ives, oppure se solamente una o due delle gallerie. L'acquisto prevede la scelta della *member card* per uso personale, o come *gift*, e la possibilità di aggiungere uno o più *guests*. Il prezzo va dalle 90£ alle 174£ con un rinnovo annuale.

Di simile aspetto è la *membership* della *National Gallery*, che però riporta un totale di circa 65 mila nuovi *members* nel 2019/20, inferiore rispetto alle *galleries Tate*. L'acquisto della *card member* è possibile sia individuale, che per due persone con stesso domicilio, sia per *guest or guests*, che come *gift*. Il prezzo va dalle 60£ alle 138£ con rinnovo annuale.

Entrambi i musei offrono ai loro membri sconti sullo *shops*, sconti ai ristoranti e caffè, nonché eventi gratuiti e mirati, accesso gratuito alle mostre, *online* e *offline courses*, inviti e aggiornamenti tramite *mailing list*.

Aumentare la *membership* è uno degli aspetti finanziari importanti per i due musei, sia *Tate* che *National Gallery* si basano su un *income* prezioso composto da donazioni, da *membership*, da *corporate*, da sponsorizzazioni e dal sussidio del DCSM²⁵⁸.

Affianco ai *members*, *Tate* e *The National Gallery* hanno un ricco gruppo di *Patrons*, indispensabili al fine di conservare la collezione, allestire mostre, facilitare progetti di apprendimento innovativi, di studio e di ricerca. I *patrons* nei due musei godono di *tours* guidati da curatori e di visite a collezioni private, inviti all'apertura di mostre, *meeting* e viaggi d'arte in Europa e nel mondo.

²⁵⁸ Come precedentemente riportato, entrambi i musei sono ad accesso gratuito per la collezione principale, in più sia la Galleria che Tate sono un *non-departmental public body*, o meglio enti di beneficenza esenti che hanno come principale *sponsor* il DCSM.

La Tate possiede un numeroso gruppo di *young patrons*, di *silver*, *gold* e *platinum patrons*, ciascuno con differenti trattamenti e benefici. Tra i nomi più riconosciuti e ricorrenti, vi sono *Shirley and Jim Davies*, OBE²⁵⁹ e *Jonathan Falkingham*, MBE²⁶⁰.

Similmente per *The National Gallery* il *George Beaumont Group* e il *George Beaumont Circle*²⁶¹ sono i *patrons* di riferimento, che finanziano e contribuiscono attivamente al mondo della galleria.

The National Gallery ha un programma per i gruppi e comunità, raccoglie laboratori creativi, conferenze, *tours*, progettati per creare idee, sviluppare abilità e fare rete tra arte, artisti, produttori e consumatori. Il programma è gratuito. Tra le attività proposte vi sono laboratori creativi ispirati dalla collezione e guidati dagli artisti ed educatori. Sessioni sensoriali di arte, movimento, musica, dove il gruppo si muove come in una danza tra le sale della galleria e, attività di *storytelling*, *slow looking* e *mark making*, dove la comunità visualizza la collezione in chiave narrativa e minuziosa.

Tate non è a meno, infatti per tutte le quattro *galleries* è possibile organizzare *tours*, partecipare a laboratori creativi, sessioni sensoriali, nonché ad oggi è attiva la visita virtuale di tutte le gallerie con annesso esposizioni e, per famiglie e bambini vi è la possibilità di partecipare a giochi *online*, *podcasts*, video e *film* sulle collezioni e sulle esposizioni temporanee.

Tate e *The National Gallery* hanno negli anni attivato collaborazioni con *communities* locali, ma non solo, gruppi di persone socialmente svantaggiate, adulti e bambini con patologie più o meno gravi, nonché scuole di ogni ordine e grado.

²⁵⁹ OBE da *Officer of the Order of the British Empire*, sta per *Ufficiale dell'Ordine dell'Impero Britannico*, *Shirley and Jim Davies* hanno da anni lavorato attivamente nelle *galleries Tate*. Cfr. <<https://merseysidelieutenancy.weebly.com/davies.html>> (03-02-2021)

²⁶⁰ MBE da *Member of the Order of the British Empire*, sta per *Membro dell'Ordine dell'Impero Britannico*, *Jonathan Falkingham* è architetto e sviluppatore immobiliare britannico, co-fondatore della società di sviluppo immobiliare di rinnovamento urbano *Urban Splash*, e da anni supporta e sponsorizza la Tate. Cfr <<https://www.urbansplash.co.uk/about/team/jonathan-falkingham>> (03-03-2021)

²⁶¹ Sir *George Beaumont* contribuì a creare la *National Gallery* donando alla nazione la sua collezione di dipinti di grandi maestri. Il *George Beaumont Group* e il *George Beaumont Circle* nascono da questa eredità e ne fanno parte. Cfr. nota 213.

2.3.3. Aspetti difformi

Tate e The National Gallery oltre ad avere *membership* e attività per *communities* simili e partecipate, hanno visibili differenze che mostrano in seno, la natura, la storia, lo scheletro e la struttura dei due musei.

Tate ha la fortuna di aver sviluppato un ricco *membership* nelle quattro gallerie, le quali possiedono spazi dedicati per i *members*, *shops*, caffè e ristoranti. Tuttavia nonostante il prezzo più elevato rispetto alla National Gallery, l'iscrizione e la partecipazione alla *membership* rimane più numerosa rispetto alla galleria.

Tate offre ai propri membri l'iscrizione gratuita ai magazine *Tate etc.* e *Tate Guide*, a differenza della National Gallery che non ha ancora attivo questo vantaggio. Tuttavia la galleria nazionale permette la visione di video, *film* di mostre temporanee guidate dai curatori e personalità di spicco dell'arte, esclusive per i membri. Tate offre visite *online* ad esposizioni ma in maniera differente²⁶².

Un aspetto di nota differenza è l'approccio al *become a member* dei due musei. The National Gallery spinge sulla strategia di acquisto dell'abbonamento per una primaria finalità di supporto al museo, scorrendo il *website* è visibile più volte tale finalità: essere parte della *membership* della galleria permette di supportare finanziariamente il museo e di supportare l'accesso libero all'arte per tutti i pubblici.

Tate invece mostra un ingresso alla *membership* che ha come primo aspetto l'accesso gratuito alle esposizioni tutto l'anno, e come ultimo il supporto all'arte, non viene mai citata e scritta la frase *support your museum* (vedi fig. 3.1. e 3.2.)²⁶³.

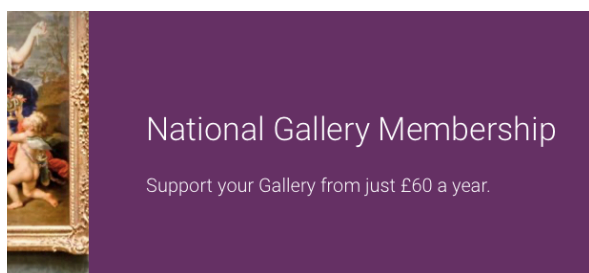


Figura 3.1.: <https://www.nationalgallery.org.uk/membership>

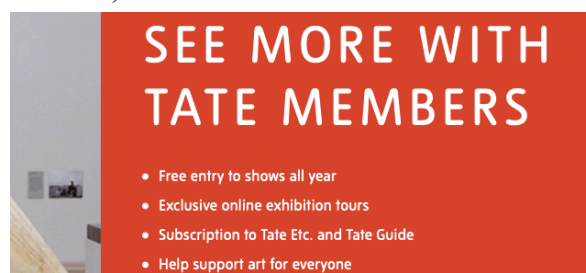


Figura 3.2.: <https://shop.tate.org.uk/membership>

²⁶² Il sito è sicuramente più interattivo e aperto anche ai non membri, vi sono numerosi *links* e *hyperlinks*, ingressi a visite virtuali da parte dei *members*. Tuttavia non vi sono molti video su *YouTube* o *tours* virtuali con *talks* e spiegazioni esatte da parte dei curatori delle esposizioni temporanee, così come alla National Gallery.

²⁶³ < <https://www.nationalgallery.org.uk/membership> > (03-03-2021) e < <https://shop.tate.org.uk/membership> > (03-03.2021).

Ciò mette in luce come probabilmente il museo multi sede *Tate* abbia un ricco *income* proveniente da eventi, *corporate*, esibizioni temporanee, e non voglia adottare una strategia troppo mirata sul *support your museum*, visibile solamente una volta cliccato sul pagamento della *card* tramite il richiamo al *gift aid* (vedi fig. 3.3.)²⁶⁴. La *National Gallery* al contrario solo nel 2019/20 ha ottenuto più di 7.9 milioni di *income* tra donazioni e *membership*.

Gli aspetti differenti sono però visibili anche con la *Tate Member Team* che prevede una pagina *Facebook* partecipata e attiva, non aperta invece per i membri della *National Gallery*. In entrambi i musei i *members* hanno la possibilità di acquisto della *card* + *guest/guests* ma nel caso della *National Gallery* si prevede anche una *joint members* sconto, l'acquisto di due *cards member* scontate per due persone viventi nello stesso domicilio, al fine di sostenere e sensibilizzare la visione e la partecipazione alla collezione, per esempio, da parte di entrambi i genitori, nel caso di una famiglia.

Tate gioca più sui bambini e i giovani, i membri hanno la possibilità di avere accesso gratuito per un massimo di sei bambini fino ai 16 anni di età. Nonché esistono una *Tate Kids* e *Tate Collective* molto partecipate e attive.

Per quanto riguarda i *Patrons*, all'interno di *Tate* si dividono in più gruppi, strutturati in *young*, *silver*, *gold* e *platinum*, la galleria nazionale invece non ha questa differenziazione e tiene testa con due gruppi fondamentali, *George Beaumont Group* e il *George Beaumont Circle*.

I *patrons* della galleria nazionale ogni anno consentono di preservare ed espandere la collezione, contribuendo a finanziare progetti di ricerca e conservazione, oltre a supportare il lavoro dei dipartimenti e di mantenere in condizioni ottimali e accessibili a tutti la galleria.

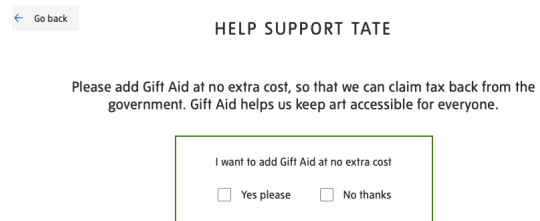


Figura 3.3.: <https://shop.tate.org.uk/membership/giftaid?pid=membership>

²⁶⁴ *Gift Aid* consente agli enti di beneficenza del Regno Unito di richiedere il rimborso dell'imposta di base già pagata sulle donazioni dal donatore. Ciò significa che possono richiedere al governo per il conto del donatore 25 *pence* per ogni £ 1 donato, aumentando il valore della donazione di un quarto. Cfr <<https://www.gov.uk/donating-to-charity/gift-aid>> (03-03-2021) e <<https://shop.tate.org.uk/membership/giftaid?pid=membership>> (03-02-2021)

3.3.3. Le diverse strategie di dialogo con le Communities

La Tate ha sostenuto fin da sempre lo sviluppo e la nascita delle *communities*, sia fisiche e anche virtuali. Nei primi anni 2000, all'apertura della *Tate Modern*, viene costituita la *Tate Modern Local*²⁶⁵ al fine di lavorare con comunità appartenenti ai quartieri limitrofi.

La *Tate Modern Local* fin dall'apertura si è attivata in una serie di eventi, iniziative mirate per la *Tate Modern* e solo negli ultimi anni ha collaborato per la *Tate Britain*, e per le altre gallerie *Tate*.

Dai primi progetti *Edible Estates*, *South London Black Music Archive*, fino a *Social Cement*²⁶⁶, e molti altri, la *community* ha ottenuto la collaborazione costante della *Tate*, che ha sempre riportato e sottoscritto nella propria *mission*²⁶⁷, il sostegno e la sensibilizzazione alla socializzazione dei consumatori, con spazi *ad hoc* costruiti dentro le *galleries*, e la coproduzione di tutte le *Tate galleries* con l'ambiente circostante, con le famiglie, i giovani, con le comunità locali e le altre figure di rappresentanza e di appartenenza al territorio.

La Community Garden, *Community Film Club* e *Raw Canvas*²⁶⁸ formate negli anni successivi al 2000, sono altri esempi di *communities* nate all'interno di *Tate Modern*, con diverse tematiche e obiettivi. Negli anni successivi tutte le *galleries Tate* hanno attirato ulteriori progetti di *communities* e con l'ondata di Internet e delle ICT, hanno visto la formazione di *online* e *virtual communities*.

Oggi, nella nuova *vision* della *Tate 2020/25*²⁶⁹, si mira in ogni galleria ancora ad accrescere il dialogo con le comunità di giovani, con le famiglie, con i diversi gruppi etnici, religiosi, e con le *local communities*.

Alla *Tate Modern* l'obiettivo in cinque anni è estendere l'esperienza di visita, dando l'opportunità di fare arte oltre che di visitare mostre digitali. Mostre e esposizioni digitali saranno concepite per incoraggiare le conversazioni sulla diversità.

²⁶⁵ Per approfondimenti vedi sottoparagrafo 3.2.2.

²⁶⁶ Cfr. <<https://www.tate.org.uk/about-us/projects/tate-modern-project/tate-modern-community-past-projects>> (03-03-2021)

²⁶⁷ Uno dei punti fondamentali delle *mission* della *Tate* è: *engaging new audiences by being inclusive and open*. Cfr. *The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20*, p. 3.

²⁶⁸ Vedi sottoparagrafo 3.2.2.

²⁶⁹ Cfr. *Tate Vision 2020-2025*, pp. 1-45.

Tate Britain si concentrerà su bambini, giovani e diversità. L'obiettivo in cinque anni è raddoppiare il numero di bambini in visita e aumentare il numero di visitatori BAME, *Black, Asian and minority ethnic*.

Tate Liverpool si concentrerà sull'aumento del pubblico locale, compresi i giovani, le famiglie e più persone provenienti da gruppi socioeconomici inferiori.

Tate St Ives svilupperà e implementerà una nuova strategia comunitaria, promuovendo la partecipazione al patrimonio culturale di *partnerships* di *research* e *learning* che esploreranno l'identità e il luogo. All'interno della galleria, le mostre di Studio, le esibizioni di *U-Studio* e altre attività aumenteranno le opportunità di coproduzione.

*U-Studio*²⁷⁰ è un *festival* di arte e artisti che conquista ogni anno la *Tate St Ives*. Passare il tempo e fare arte è l'obiettivo del *festival*, curato dai *Tate Collective Producers* e ispirato alle mostre presenti, prevede film, musica, *performance* e molto altro. Nel 2020 l'evento è stato cancellato a causa della crisi epidemiologica. L'evento era ispirato alla mostra *Naum Gabo*²⁷¹.

The National Gallery in tutta risposta non ha una *National Gallery Local* attiva e presente, tramite le informazioni a disposizione, ma ciò nonostante tra i progetti di *community* e *learning*²⁷², la galleria possiede un'ampia offerta per diverse comunità, gruppi scolastici, adulti in condizioni socialmente svantaggiate, persone con disturbi di demenza, persone con disturbi dello spettro autistico, gruppi locali.

Vari esempi sono presenti alla mostra *Artemisia Visits*²⁷³ tenutasi nell'anno 2019/20. La mostra prevedeva esposizioni fuori dalla *National Gallery*, e mirava a raggiungere e ispirare un pubblico eterogeneo che magari non avrebbe mai visitato la galleria, consentendo loro di incontrare il capolavoro di *Artemisia* in luoghi inaspettati.

Tra aprile e giugno le visite di *Artemisia* in luoghi insoliti e sorprendenti in tutto il Regno Unito sono state numerose, con il dipinto che appariva al *Pocklington Group Practice*, *Sacred Heart Catholic High School*, *Newcastle upon Tyne*, *Her Majesty's Prison Send*.

²⁷⁰ Cfr. <<https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-st-ives/festival/u-studio>> (02-03-2021)

²⁷¹ Cfr. <<https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-st-ives/exhibition/naum-gabo>> (03-03-2021)

²⁷² Cfr. a riguardo il *link* all'interno del sito <<https://www.nationalgallery.org.uk/learning/community-and-access>> (03-02-2021)

²⁷³ La mostra celebrava l'acquisizione del quadro *Self Portrait as Saint Catherine of Alexandria* attribuito ad Artemisia Gentileschi.

Al *Pocklington Group Practice* la Galleria ha collaborato con *Paintings in Hospitals* e *Hull York Medical School* per considerare i benefici dell'arte sulla salute fisica e mentale, con studenti di medicina locali e medici generici in formazione che hanno partecipato a un evento che collegava arte, medicina e benessere. Le detenute dell'*Her Majesty's Prison Send* sono state presentate ad *Artemisia* in laboratori pratici e creativi. A tal proposito *Carlene Dixon*, il Governatore di *HMP Send*, si è espressa sui laboratori: «Progetti come questo possono aiutare le donne ad affrontare i dolori della prigionia e possono aiutare a passare il tempo in modo costruttivo e positivo. Sappiamo che può avere un impatto positivo in termini di benessere»²⁷⁴.

Parallelamente nel 2019 *National Gallery* ha lanciato il primo *tour* audio guidato sulla consapevolezza della *mental health*²⁷⁵, altro esempio di offerta per *community*. Il *tour* ha attinto alle esperienze di salute mentale dei giovani e le ha collegate con i dipinti della Galleria per sfidare i miti comuni sulla salute mentale e immergere i visitatori in tali esperienze. I ricercatori del *King's College* di Londra e la Fondazione *McPin* hanno co-creato il *tour* audio con un gruppo di giovani, in sinergia con i membri del programma *Young Producers* della Galleria.

La *vision* della Galleria nazionale per gli anni 2020/24 espone una serie di punti, il primo è l'ampliamento in modo significativo dell'offerta, con programmi e attività mirate. Focalizzata sull'apprendimento museale, l'ambizione della *National Gallery* è di promuovere il coinvolgimento dei diversi pubblici.

Tate e *The National Gallery* hanno approcci in parte diversi, ma ciò non ci permette di escludere che anche la galleria abbia negli anni attivato dialoghi con *communities* locali oltre che con i noti *patrons group*.

Lo studio mostra un interessante confronto. *Tate* ha da sempre voluto collegare le figure del territorio con le *galleries*, e continua a farlo, e le *local communities* negli anni hanno co-creato spesso eventi, laboratori, *talks*, nonché hanno espresso opinioni su possibili novità future²⁷⁶. Anche oggi, come precedentemente riportato, le comunità lavorano e

²⁷⁴ *Artemisia Visits*, . *Annual Review 2020 cit. p. 66 - 67*.

²⁷⁵ *Ibid*.

²⁷⁶ Vedi sottoparagrafo 3.2.2.

comproducono progetti per tutte le gallerie, nonché con l'avvento del digitale e del virtuale anche i giovani trovano spazi sociali per fare e creare comunità intorno al marchio *Tate*.

The National Gallery non descrive un dialogo così chiaro con le comunità locali del territorio, ad eccezione dei *patrons*, le note comunità che da anni con donazioni supportano la galleria. Tuttavia la galleria nazionale lavora sulla forza della diversità di pubblico, e di comunità, sulla forza della diversità di offerta ai vari pubblici, su progetti di *community e learning* strutturati per l'apprendimento e la conoscenza dell'arte su larga scala.

Nell'ipotizzare una conclusione, con i dati a disposizione, entrambi i musei mirano alla diversità di pubblico. Tuttavia mentre il museo multi sede dialoga con i territori e l'ambiente in cui è collocato, al fine di ottenere un'interazione di pubblico locale e un *well-being* collettivo. D'altra prospettiva è un museo mono sede, che deve avere comunque dialoghi stretti e collaborativi con l'ambiente, ma maggiormente mira ad aumentare il rapporto con le comunità locali facendo muovere la propria collezione fuori dal museo, e cercando di dare una differente offerta dentro il museo.

Entrambi i musei, infine sfruttano il digitale per accrescere le comunità *online* e virtuali, nonché quelle sui *social network*, al fine di dialogare con un pubblico più giovane ed essere pronti ad affrontare i nuovi supporti tecnologici e le *ICT* che oggi più che mai risultano essere il futuro di una nuova comunità digitale globale.

3.4. Younger community a confronto

1.3.4. Aspetti simili

Il confronto che precedentemente abbiamo riportato, mostra come le strategie di dialogo con le comunità locali siano simili ma anche difformi per i due musei, strutturate entrambe sulla diversità di pubblico, tuttavia mentre nel 2019/20²⁷⁷ Tate ha lavorato più sulla co-creazione all'interno delle *galleries*, *National Gallery* si è focalizzata sull'apprendimento e l'interazione portando la propria collezione all'esterno.

Tate e *The National Gallery* hanno saputo sfruttare anche il digitale per dialogare con *communities* di giovani: *online*, *virtual* e *social network communities*.

Nello specifico la ricerca ha confrontato e descritto le comunità di marca *younger*, nate e formate intorno ai due musei, focalizzandosi sui *post-millennials*, i ragazzi che attualmente hanno tra i 16 e 25 anni.

Per la *Tate*, si è preso in analisi *Tate Collective*, piattaforma e iniziativa che nel 2018 è stata avviata per incoraggiare non solo il pubblico più giovane, ma anche l'ampiezza del gruppo che rappresentano, incoraggiando e favorendo l'accesso e lo studio all'arte, simultaneamente nelle quattro gallerie e per i vari stili e generi al loro interno.

Tate Collective, come abbiamo visto, possiede membri, i *Tate Collective Producers*, che in collaborazione con i dipartimenti *Tate*, gli artisti e la collezione, programmano attività per il gruppo nel suo insieme.

La piattaforma ha visto una partecipazione di pubblico tale che nel 2020 è arrivata a 153.000 membri totali.

The National Gallery dall'altra parte ha attivo da anni il programma *Young Producers* che mira a costruire la rilevanza della collezione e degli spazi per un pubblico giovane, accogliendo giovani di età compresa tra 16 e 21 anni, che hanno il compito di *produce* attività specifiche e mirate.

²⁷⁷ I dati sono quelli riportati nell'anno 2019/20 in base ai documenti a disposizione. Vedi Capitolo II.

I giovani produttori lavorano con il team di *learning* e altri dipartimenti della galleria nazionale per acquisire competenze ed esperienza e fornire servizi sempre più appetibili per i giovani.

Entrambe le iniziative sono specifiche per i giovani *post millennials*, e hanno nella loro *mission* il lavorare in sinergia con i dipartimenti dei musei, e le organizzazioni *partner*.

Entrambe le *communities* lavorano con organizzazioni *partner* e i dipartimenti, al fine di realizzare eventi, *talks*, *workshops*, film, e renderli accessibili e comunicarli tramite *social media*, *website* e cartaceo al pubblico giovane.

Nel 2019/20 per esempio rispondendo a *Olafur Eliasson: In Real Life*²⁷⁸, *Tate Collective* ha presentato una serie di eventi sul razzismo ambientale e sui modi pratici in cui i giovani possono affrontare il cambiamento climatico nella loro vita quotidiana.

L'evento *After hours: Olafur Eliasson*, è stato organizzato dalla *Tate Collective* nell'estate 2019, ed ha visto l'apertura della mostra specifica e delle gallerie fuori orario, esclusivamente per i giovani iscritti alla *membership*. I giovani potevano godere di musica e *drinks*, ammirando l'arte.

Di stessa prospettiva, e avente la stessa armonia e finalità, sono state le iniziative sulla mostra *Leonardo: Experience a Masterpiece*²⁷⁹, del 2019/20 alla *National Gallery*, dove gli *young producers* in collaborazione con le figure di rappresentanza hanno partecipato ad una serie di esperienze immersive e laboratori, intorno alla figura del grande maestro del Rinascimento.

Un altro esempio del lavoro degli *young produce* ed ancora oggi aperto ed accessibile, è l'evento *October 2020* e la mostra annessa *off the canvas 2020-2021*²⁸⁰ realizzati e co-creati con i dipartimenti della *National Gallery*. Dentro il *website* della galleria si ha accesso ad una *playlist* audio, realizzata dagli *young producers*, che narra sui giovani, le loro identità e i capolavori della collezione, portando l'arte 'fuori dalla tela e dal museo', in un periodo in cui è difficile viverla 'dentro il museo'.

²⁷⁸ Cfr. <<https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-modern/exhibition/olafur-eliasson/tate-collective-after-hours-olafur-eliasson>> (22-02-2021).

²⁷⁹ *Annual Review 2020*, cit. p. 52

²⁸⁰ Cfr. <<https://www.nationalgallery.org.uk/podcast/podcasts/national-gallery-young-producers-off-the-canvas>> (22-01-2021).

In entrambi i musei, perciò, i produttori e le comunità di giovani collaborano, realizzano e partecipano ad eventi mirati per e con i giovani, e il digitale è diventato un supporto fondamentale.

Le altre similitudini che si mostrano nelle comunità di giovani dei due musei, sono legate agli elementi della comunità, che abbiamo descritto precedentemente, e che adesso elenchiamo (Muniz 2001): coscienza condivisa, rituali, tradizioni e senso di responsabilità morale.

Facendo un'analisi sempre volta a mostrare un fenomeno più che a creare dati statistici con un margine di errore²⁸¹ sia alla *National Gallery*, e sia ai giovani *Tate*, i rituali e tradizioni sono attivi attraverso attività come feste, raduni, progetti condivisi, incontri, *talks*. Il desiderio di riconoscimento, l'interazione sociale, la coscienza condivisa sono invece definiti come *drivers* centrali. I giovani si uniscono a comunità per costruire nuove relazioni, poiché a volte può essere difficile per i giovani farlo al di fuori del mondo virtuale, e nel periodo attuale più che mai²⁸².

Infine forte è la responsabilità morale degli *young producers* della *National Gallery*, e dei *Tate Collective Producers* che di fronte alla situazione svantaggiosa e drammatica a cui hanno dovuto far fronte i musei nel 2020, hanno risposto tempestivamente con eventi mirati, in sinergia con tutti i dipartimenti e le organizzazioni *partner*.

Nella crisi epidemiologica 2020, gli *young producers* hanno attivato tempestivamente eventi e lavori *online*, come *Off the Canvas 2020*, e *Escape*²⁸³, quest'ultimo è un progetto nato durante il primo periodo di isolamento e allontanamento sociale, in cui gli *young producers* ispirati ai dipinti della *National Gallery*, hanno progettato alcune attività creative da provare a casa per i giovani.

Nell'idea di *escape* c'è la possibilità di scappare dalla *routine* ma senza uscire di casa, per viaggiare con la creatività e la fantasia.

La *Tate Collective* ha continuato a lavorare con i giovani e per i giovani anche nel 2020. Il senso di comunità e di appartenenza ha condotto a dati di partecipazione molto elevati e inaspettati, con canali virtuali e canali *social* attivi e frequentati.

²⁸¹ Vedi sottoparagrafi 4.2.2. e 4.2.3.

²⁸² Fournier S. e Lee L., *Getting Brand Communities Right*, «Harvard Business Review», 4, 2009, cit.

²⁸³ Cfr <https://www.nationalgallery.org.uk/media/35220/yp-activity-zine_booklet_print_sm.pdf> (03-03-2021).

Detto questo, le similitudini tra *Tate e The National Gallery*, le ritroviamo anche tra le pratiche di creazione di valore analizzate da Muniz (2009), *social networking, impression management, community engagement, e brand use*.

Lo studio ha descritto la presenza di pratiche di creazione di valore nei canali *social Instagram, Facebook e website Tate Collective*, e nei canali *Instagram, Facebook e website della National Gallery*, andando però a ricercare per questo museo le mostre *Leonardo: Experience a Masterpiece e off the canvas 2020-2021*, con i rispettivi *hashtags, #Leonardo e #NGYoungproducers*, creati per i giovani e co-creati dagli *younger*.

Nel sottoparagrafo successivo sono elencati gli aspetti difformi emersi da tale confronto, in quanto se i rispettivi *website della National Gallery e della Tate Collective* hanno elementi simili sulle pratiche di creazione di valore nelle rispettive comunità, gli aspetti diversi sono maggiori e ciò è stato interessante al fine della ricerca.

2.3.4. Aspetti difformi

Tate Collective e il programma *young producers* dei giovani alla *National Gallery*, mostrano a confronto, anche una serie di aspetti e caratteristiche difformi.

I membri della *Tate Collective* possono accedere alle offerte di biglietti per le mostre nelle gallerie a £5, avere 10% e 20% di sconto in *shop* e *café*. La registrazione avviene tramite la creazione di un *account* personale gratuito nel sito *Tate Collective*.

Gli *Young Producers* al contrario hanno la possibilità di entrare a far parte della *community*, consigliare e proporre idee, iscrivendosi per *e-mail* youngproducers@ng-london.org.uk o *in gallery*. I giovani membri non possiedono una *card* di riconoscimento o sconti allo *shop* e ai caffè, secondo i dati a disposizione. *The National Gallery* non ha aperto ad oggi²⁸⁴ un programma *website* e *social media* mirato ad un pubblico giovane, così come è *Tate Collective*.

Il sito *Tate Collective*, è inserito all'interno del *website Tate*. All'accesso vi sono presenti una serie di *hyperlinks* che rimandano a varie unità informative, alcune accessibili anche agli utenti non-registrati. Da *student resources*, a *debates* su vari argomenti, *quizzes*, video, *podcast* con *Spotify*, la piattaforma è molto interattiva. In più nella parte inferiore del sito, l'utente accede ai vari *social media*: *Instagram*, *Facebook*, *Tumblr* e *Twitter* della *Tate Collective*.

Gli *young producers* hanno a disposizione il *website* della *National Gallery*, dove in assenza di *Spotify* e *podcast* specifici, utilizzano soprattutto *YouTube*, il quale permette l'accesso a video e *film* di mostre attive, di *talks* dei curatori, di *stories* legate alla collezione, di attività ricreative da fare a casa, del 'dietro le quinte' della conservazione e cura della collezione.

Il sito non avendo una piattaforma *ad hoc* per i giovani, è meno interattivo e possiede meno unità informative rispetto al mondo *Tate*.

Gli *young producers* non hanno canali *social media* dedicati alla *community*, possiedono un *hashtag* ufficiale *#NGYoungProducers* per mezzo del quale condividono foto, immagini, video nei vari *social* e mezzi digitali della *National Gallery*.

²⁸⁴ Lo studio è stato fatto per l'anno 2019/2020.

Inoltre nemmeno la *Member Team* della *National Gallery* possiede canali *social* dedicati.

Se dal punto di vista degli elementi interni della comunità, possiamo affermare di aver trovato molte somiglianze tra *Tate Collective* e *younger community National Gallery*, le pratiche di creazione di valore di Muniz (2009), *social networking*, *impression management*, *community engagement*, e *brand use*, sono state analizzate facendo emergere anche aspetti difformi.

Lo studio ha descritto la presenza di pratiche di creazione di valore nei canali *social Instagram*, *Facebook* e *website Tate Collective*, e nei canali *Instagram*, *Facebook* e *website* della *National Gallery*, andando però a ricercare *younger community*.

Dalla prima categoria di creazione di valore, quella del *social networking*, che include le pratiche che operano principalmente nel rafforzare i legami sociali o morali all'interno della comunità, il canale *website* pare il canale più vincente.

Il sito *Tate Collective* accoglie i nuovi membri con un messaggio di benvenuto, vi è un codice comportamentale da leggere e spuntare al fine di ottenere il corretto ingresso e mantenimento della *membership*.

Per *The National Gallery*, con meno intensità e meno partecipazione, possiamo affermare che il *website* propone *talks* mirati per i giovani e l'arte, e *forum* ed eventi per *recruit* nuovi *young producers*. Tuttavia l'assenza di una piattaforma ben strutturata per i *post-millennials* come *Tate Collective*, rende gli incontri regolari in galleria, gli elementi principali per un'ottima accoglienza, empatia e coesione di comunità.

Il canale *Instagram* della *Tate Collective* ha mostrato nel 2020 un'ampia partecipazione, e un alto *engagement* dei *followers*, calcolato in base al rapporto tra commenti, *likes* alle foto e il totale dei *followers*. 80.000 *followers* per una media di 500 *likes* e 35 commenti alle immagini.

The National Gallery Instagram è nettamente superiore per *followers*, circa 2 milione, ma è da ricordare che è il *social* dell'intero museo, e dall'analisi specifica delle immagini con gli *hashtag* *#NGYoungProducers* *#Leonardo* si vedono circa 46 mila visualizzazioni di media con 50 commenti, a cui confluiscono non solo giovani ma tutti i pubblici. Rimane difficile calcolare un'ampia partecipazione di pubblico giovane.

In breve nonostante rimanga difficile analizzare e descrivere la partecipazione dei *post-millennials* nel canale *Instagram* della galleria, tuttavia *The National Gallery* ha creato eventi e progetti creati dai giovani, come *off the canvas 2020-2021 #NGYoungProducers*, e co-creati dai giovani, *Leonardo: Experience a Masterpiece*, che hanno ricevuto partecipazione e interazione di pubblico, con immagini molto accattivanti, *igtv* e *reels* notevolmente creativi.

In ultimo *Facebook Tate Collective* è una pagina con 20 mila seguaci e offre, tramite il link 'community', la possibilità di scrivere, commentare e rafforzare i legami sociali tra pari, alimentando un rapporto *peer-to-peer*. Tuttavia anche qui *National Gallery* ha 1 milione di seguaci, ma pochi richiami alla connessione degli *younger* e poche interazioni nel link 'community'.

Dalla categoria *impression management* ne escono le pratiche che hanno un *focus* esterno, al fine di ottenere impressioni favorevoli sul marchio, sia verso possibili nuovi appassionati del marchio, sia verso la comunità stessa. Su questo i canali *social* sono territori molto fertili, in cui spesso i partecipanti sono esposti ai contenuti e alle esperienze significative che altri clienti hanno avuto sul marchio, provocando una maggiore fedeltà al marchio stesso e a nuovi consumatori.

La piattaforma *Facebook Tate Collective*, presenta eventi spesso *open*, dove il marchio è esposto per mezzo di giornate di lettura, video e *tours* di esposizioni temporanee o della collezione permanente. Attività interattiva come *quiz* e giochi, rafforzano le interazioni. I giovani possono invitare amici e coetanei nella piattaforma. Queste nuove relazioni possono portare ad aumentare il numero dei *followers* considerevolmente e il numero dei consumatori del marchio, ritenuto affidabile e sicuro.

D'altro aspetto è la pagina *Instagram* della *Tate Collective* che presenta tra i *followers* artisti, fotografi, amanti dell'arte, *designer* anche *older* rispetto ai *post-millennials*. Le *impression* sulla *community* sono numerose, sui *posts* e le immagini ci sono commenti, *likes*. Sicuramente il canale *Tate Instagram* con i suoi 4 milioni di *followers* riesce maggiormente in una *impression* verso nuovi seguaci.

Molto attiva la pagina *Facebook* della *National Gallery* ma difficile suddividere i seguaci per fascia di età. Gli *hashtag* analizzati inoltre non rimandano a numerosi *posts*. Al contrario *Instagram* è un ottimo canale e tra i 2 milioni di seguaci della *The National Gallery*,

numerosi sono ragazzi del 2000, e le interazioni con i rispettivi *hashtag* hanno riportato contenuti interessanti con richiami di pubblico.

Per concludere i *website* dei due musei servono tutti i pubblici e richiamano l'attenzione della *community* e di possibili nuovi membri considerevolmente, tuttavia dentro il *Tate Collective* i membri *post-millennials* raccontano ciò che è il mondo del marchio con video, commenti, dibattiti, *blog*, *forum*, *podcast* utilizzabili e visibili tramite *Spotify*. *The National Gallery website* non ha elementi sufficienti per *impress* la *younger community* e anche possibili nuovi membri. Sebbene il sito proponga *talks* mirati per i giovani e l'arte, ed eventi per *recruit* nuovi *young producers*, gli incontri regolari in museo e il *desk* informativo rimangono due aspetti fondamentali per ottenere maggiore impressione.

La *community engagement* per Muniz racchiude tutte le pratiche che mirano a consolidare e rafforzare l'appartenenza alla comunità. Queste includono il riconoscimento delle diversità, la condivisione di eventi fondamentali nell'utilizzo del marchio, la traduzione del marchio in simboli e la narrazione e documentazione della relazione con il marchio di appartenenza: *staking*, *milestoning*, *badging* e *documenting*.

Tate Collective community possiede un marchio *Tate Collective* per mezzo del quale rafforza l'appartenenza alla comunità stessa. Il marchio simile al marchio *Tate* ma con uno sfondo viola scuro ritorna in tutto ciò che è *Tate Collective*, dentro *Instagram*, *Facebook* e dentro il *website* (vedi fig. 3.4.)²⁸⁵.

Nel *website* inoltre si evince come il gruppo *Tate Collective Producers* abbia spinto nel 2020 molto sul tema della diversità, integrazione e riconoscimento.

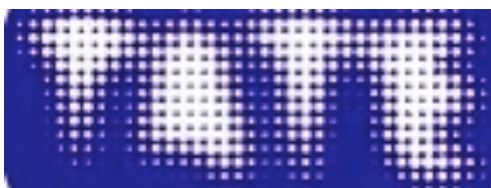


Figura 3.5...: <https://www.tate.org.uk/tate-collective>

²⁸⁵ <https://www.instagram.com/tatecollective/?utm_source=ig_embed> (03-03-2021).

Il gruppo di lavoro consiste i ragazzi con diverse età e spesso nazionalità e la presenza di *talks* ed eventi sul mondo *Tate* e l'arte, da parte dei membri, richiamano la pratica di narrazione e *storytelling* (vedi fig. 3.5.)²⁸⁶.

Gli eventi *After Hours*, in cui i membri hanno la possibilità di visitare fuori orario mostre, gallerie, degustando e ascoltando buona musica, sono postati spesso sulle piattaforme *Facebook* e *Instagram* al fine di ottenere buona visibilità di pubblico, ma nel periodo della pandemia e del distanziamento sociale, gli eventi sono stati realizzati proprio sulla pagina *Facebook* con commenti, chiamate virtuali, musica e richiami alle opere di alcune *Tate galleries*.

Nel sito *The National Gallery* ci sono file *pdf*. da scaricare, tra cui l'*Annual Report* che racconta l'esperienza di molti consumatori, intorno anche alle principali mostre della galleria. Eventi come *Escape*²⁸⁷ rimandano ad un utilizzo del marchio narrato e raccontato sia ai membri che a nuovi consumatori.

Tuttavia per gli *young producers* il *website* non è il miglior canale di rafforzamento e di appartenenza al gruppo. Fanno più forza *Instagram* e *Facebook*.

Nella pagina *Instagram* della galleria immagini e video delle mostre dei giovani produttori e per i giovani, sono accompagnate da descrizioni narrate e raccontate. Anche se ciò non è sintomo chiaro di una *online community* forte, tuttavia il tema della diversità e il riconoscimento di questa è presente in numerose iniziative degli *young producers*.

Il cerchio si chiude con la categoria di *brand use*, che Muniz ci dice includere le pratiche di utilizzo del marchio al fine di farne un uso migliore e potenziato. Vi sono *grooming*, personalizzazione e mercificazione.

Nelle pagine *Instagram* e *Facebook Tate Collective*, i richiami a queste pratiche di creazione di valore da parte di giovani membri e di nuovi consumatori, non mancano.

Nella pagina *Facebook* vi sono immagini e video che richiedono commenti di visitatori e membri, mirati a conoscere i loro punti di vista e spingersi al miglioramento del mercato.

²⁸⁶ Cfr. <<https://www.tate.org.uk/tate-collective>> (03-03-2021).

²⁸⁷ Vedi nota 282.

Così nella pagina *Instagram* dove il marchio *Tate Collective* è utilizzato per mostrare opere di autori e per accedere a dibattiti sulle *stories* e *igtv*, dove si parla di arte, di cultura, di *membership* e naturalmente di *Tate*.

Il marchio *Tate Collective* è tuttavia molto utilizzato nel *website* per potenziarne e rafforzarne l'aspetto. I membri possono accedere a *resources* specifiche dove giovani artisti si cimentano in pittori, scultori, fotografi al fine di apportare consigli alla *Tate* per future mostre, e ottenere visibilità. Le *resources*²⁸⁸ permettono di trovare ottimi spunti di lavoro, nei settori dell'arte, della cultura, del digitale.

Tate Collective website in più possiede al suo interno, *Tate Collective: Showcase*²⁸⁹, una piattaforma *ad hoc* per i giovani per mostrare la loro arte e le loro idee. I giovani possono creare un *portfolio* per caricare il loro lavoro o sfogliare quello degli altri per scoprire i loro coetanei e la loro creatività.

Sfogliando i lavori è da segnalare l'opera della giovane cinese *Xuesheng Ma* del Novembre 2020. Il titolo dell'opera *Happiness* presenta una serie di foto di ragazzi cinesi in movimento, pronti contemporaneamente a sorridere, a coprirsi il viso o a piangere, il sottotitolo dice: «In città, tutti sembrano vivere con una maschera. Questa città è diventata un ospedale psichiatrico, i malati mentali sono stati costretti a sorridere dal dolore. Qual è la felicità?»²⁹⁰.

Di simile prospettiva e visione è il *website National Gallery* che possiede una pagina *Make and Create*²⁹¹ dove *tutorial* artistici *online* sono presenti per tutti i consumatori al fine di seguirne i passi e lavorare facilmente a casa.

I *tutorial* rimandano a dei video su *YouTube* accessibili a tutti, dove viene descritto il richiamo all'arte, alla galleria nazionale e al marchio *The National Gallery*.

Tutti i consumatori qui si cimentano in realizzazioni artistiche che poi condividono taggando i vari canali *social* della galleria o inviano direttamente via *e-mail* all'indirizzo information@ng-london.org.uk.

²⁸⁸ Per approfondimenti cfr. <<https://www.tate.org.uk/art/student-resource>> (05-03-2021).

²⁸⁹ Per approfondimenti cfr. <<https://www.tate.org.uk/tate-collective/showcase>>(05-03-2021).

²⁹⁰ <<https://www.tate.org.uk/tate-collective/showcase/858254>> (13-03-2021).

²⁹¹ <<https://www.nationalgallery.org.uk/stories/make-and-create-self-portraits>> (03-03-2021).

Tuttavia nel sito è descritto solo marginalmente l'utilizzo forte del marchio che ne fanno gli *young producers*.

Nella pagina *Instagram e Facebook* della galleria, invece, l'utilizzo dell'*hashtag* #NGYoungProducers e le immagini e video della mostra *Leonardo: Experience* rimandano a commenti, nonché a *repost* degli stessi consumatori. L'utilizzo potenziato e rafforzato del marchio però non riporta elementi così incidenti e rilevanti come nel caso della *Tate Collective*.

Dall'analisi delle pratiche di creazione di valore elaborate e descritte da Muniz, e grazie ai dati a disposizione, è emerso che *The National Gallery* non ha ad oggi una *community* digitale e virtuale così strutturata come *Tate Collective*, che nasce comunque non troppi anni fa dopo un lavoro di analisi e studio di mercato compiuto in quattro anni.

Tate Collective è nata dalla risposta alla ricerca condotta come parte dell'eredità di *Circuit*²⁹², un progetto quadriennale 2013/2017 guidato da *Tate* e supportato dalla *Fondazione Paul Hamlyn*, che ha coinvolto 175.000 persone sotto i 25 anni in Inghilterra e Galles. Un'indagine condotta come parte del progetto ha rilevato che i giovani desideravano accedere ad attività a prezzi accessibili e a mostre e cultura dove potevano divertirsi con i loro amici.

In conclusione il museo mono sede *The National Gallery* mostra una grande presenza di seguaci e di comunità digitali nei vari canali *social* e virtuali, ma pur sempre per tutti i pubblici e di tutte le età.

Il museo multi sede *Tate* con la *Tate Collective* crea la prima iniziativa del suo genere offerta da un museo nazionale del Regno Unito²⁹³ aperta ai giovani di tutto il mondo con partecipazione *online*.

Tate ha saputo utilizzare la struttura multi sede, le sue *galleries* collocate nel territorio, le organizzazioni *partner*, per ampliare l'offerta di comunità digitali ad un pubblico giovane.

The National Gallery tuttavia con gli *young producers* possiede un gruppo di ragazzi creativi e professionali, che lavorano a progetti di mostre, eventi, che collaborano assieme ai

²⁹² *Circuit* era un programma nazionale quadriennale guidato dalla *Tate* e finanziato dalla *Paul Hamlyn Foundation*. Il circuito si proponeva di creare un migliore accesso alle arti per i giovani di 15–25 anni. È stato costruito sul lavoro a lungo termine della *Tate* con i giovani e mirava a raggiungere coloro che normalmente non sono in contatto con le gallerie. L'apprendimento e la valutazione sono stati integrati in tutto il *Circuito*, con il personale della galleria, i giovani, gli artisti e i *partner* supportati per riflettere sulle loro esperienze. Da tutto questo è nata *Tate Collective*. Cfr. *circuit_test_risk_change_2019*. pp. 1-273.

²⁹³ Cfr. <<https://www.tate.org.uk/about-us/projects/circuit-programme>> (11-03-2021) e <<https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2018/04/18042018-tate-launches-membership-scheme-for-young-visitors/>> (11-03-2021)

dipartimenti per rendere accessibili alla prossima generazione l'arte, la galleria e i capolavori che conserva.

Angela Wereko-Anderson in un commento riguardo il progetto *Tate Collective*, che si sarebbe formato di lì a poco afferma: «Siamo la prossima generazione. Tutti quei ragazzi che sono presidenti o amministratori delegati, saremo quelli che saranno ai loro posti...»²⁹⁴.

²⁹⁴ *Circuit_test_risk_change_2019. cit. pp. 8-9.*

Conclusione

Questo studio ha cercato di rispondere alle domande: La *brand community* nei Musei mono sede e nei Musei multi sede che caratteristiche presenta? Il digitale e le nuove ICT che *communities* hanno creato e strutturato nel settore museale? Le comunità di marchi intorno ai Musei del Regno Unito come agiscono, come dialogano con strumenti digitali, informatici e virtuali? Che vantaggi e svantaggi comporta avere più filiali o essere un Museo unico? A tal fine, è stata condotta un'indagine attraverso l'utilizzo di dati secondari e in piccola parte dati primari, analisi di siti *web*, studio di documenti ufficiali, volumi e ricerche condotte sui Musei, studio dei *social network*, scambio di *e-mail* e messaggi con alcuni consumatori abituali, video e filmati, per indagare sulle comunità di marchi nate e formate intorno ai musei anglosassoni.

Le risposte estrapolate hanno mostrato l'esistenza di una strutturata, attiva e partecipata *brand community Tate* digitale e virtuale *Tate Collective* tra i giovani utenti, spesso più favorevoli agli incontri virtuali che a quelli reali. Nonché sono emerse visibilmente pratiche di consumo tra i giovani, riportate in tabella grazie alla letteratura scientifica di riferimento, Muniz (2001, 2009). È emerso come la presenza di strumenti digitali innovativi spingano i canali *social* e il *web* della *Tate* a collaborare con l'utente globale e ad internazionalizzarsi con *talks*, *forum*, *blog*, *posts* e numerosi *links* interattivi in lingua e per tutti i pubblici. La *membership* della *Tate* è la più numerosa nel mondo, ed è cresciuta in tutte le gallerie anche nei due anni precedenti, mostrando vantaggi di dati considerevoli. *Tate Modern Local* è l'esempio della comunità di marca locale, nata nel 2000, ha contribuito attivamente alla realizzazione della nuova ala della galleria e ha lavorato anche nelle filiali.

The National Gallery mostra una grande presenza di seguaci e di comunità nei vari canali *social* e virtuali, ma pur sempre per tutti i pubblici e di tutte le età, non vi è ad oggi una comunità digitale giovane legata al marchio e strutturata come *Tate Collective*. Il museo ha una *membership* composta da *patrons* storici e longevi, e non ha ad oggi attivato una *The National Gallery Local*, tuttavia attiva programmi educativi e di ricerca per comunità e gruppi

locali, focalizzandosi sul tema della diversità. Il *website* è meno interattivo, pone l'attenzione sulle esposizioni temporanee, c'è meno attenzione alla collezione permanente virtuale.

Le mostre degli anni 2019/21 *Leonardo: Experience a Masterpiece e off the canvas 2020-2021* sono state studiate e raccontate per *The National Gallery*. Progetti ideati per e con gli *young producers* del Museo. D'altro aspetto è stato riportato dettagliatamente il programma *Tate Collective*, le mostre *Olafur Eliasson: In Real Life, After Hour* e le esibizioni di *U-Studio* nelle gallerie.

Il risultato si è ottenuto grazie anche lo studio delle *brand communities* locali, ed ha mostrato come le strategie di dialogo con le comunità locali siano difformi per i due musei, strutturate entrambe sulla diversità di pubblico, tuttavia mentre nel 2019/20 *Tate* ha lavorato più sulla co-creazione all'interno delle *galleries*, con progetti, eventi, *talks*, *National Gallery* si è focalizzata sull'apprendimento e l'interazione portando la propria collezione all'esterno o potenziando gli strumenti digitali.

Tuttavia, è importante tenere presente che questa ricerca si è concentrata esclusivamente sui dati qualitativi estrapolati dagli ultimi due anni e durante un periodo di pandemia mondiale. Una volta messi a fuoco anche i fattori economici, geopolitici, psicologici e ritornati ad attività museali abituali, i risultati potrebbero variare. Per questo motivo, nessuna dichiarazione generale o assolutamente oggettiva può essere fatta.

Nelle appendici di seguito riportate si mostra un'analisi dei Musei *Louvre* e *Guggenheim*, importanti musei internazionali e con siti satellite nel mondo, raffrontati secondo una serie di criteri ai Musei mono sede *La Galleria degli Uffizi* e *The Pushkin Museum*.

Una raccomandazione per ulteriori ricerche future potrebbe essere quella di realizzare uno studio simile ma con indagini quantitative sul campo, con maggiori informazioni e estendendo il campo a più musei e più realtà.

La pandemia ha messo in luce il contributo fondamentale che i Musei hanno riguardo la coesione sociale, l'economia e la creatività a livello locale e globale. Perciò devono riprendere la funzione di luoghi di incontro di ispirazione, condivisione e mediazione culturale. E oggi più che mai tornare a dialogare con le comunità, siano esse virtuali o locali.

APPENDICE A

Musei mono sede e Musei multi sede

Il lavoro di ricerca tra *Tate* e *The National Gallery*, riguardo le *Brand Communities* e le *communities* nate tramite *social network* o virtuali per mezzo di dispositivi digitali, quali siti *web*, *blog*, *forum*, si completa con un raffronto tra i musei multi sede e i musei mono sede.

Al fine di analizzare tramite parametri specifici, possibili caratteristiche che appartengono alla categoria dei musei multi sede e dei musei mono sede. Facendo emergere similitudini ma anche difformità, la ricerca ha preso in carico i musei quali, il *Louvre* di Parigi con le sue sedi satellite a Abu Dhabi e a Lens e la fondazione *Guggenheim* che raccoglie musei a Venezia, New York, Bilbao e Abu Dhabi.

Affianco ai musei con sedi satellite più o meno indipendenti²⁹⁵ dalla sede centrale, si contrappongono i musei mono sede, quali il museo russo *The Pushkin Museum* e il museo fiorentino *La Galleria degli Uffizi* scelti tra i musei con sede unica, questi hanno un impatto notevole e sono situati in due realtà finora non presentate, l'Italia e la Russia.

I musei sono stati confrontati per mezzo dei canali *social*, e dei mezzi digitali e virtuali, dei siti *web*, nonché della presenza di *young communities*, nell'anno 2019/2020, periodo colpito dall'epidemia da Covid-19, ma che i dati emersi hanno visto l'avvio della nuova frontiera dei visitatori digitali nei musei del mondo.

Il *Louvre* è uno dei musei più grandi al mondo, ha sede a Parigi e sedi satellite a Abu Dhabi, Lens, nonché dal 2004 ha inglobato il *Museo Nazionale Eugène-Delacroix* di Parigi.

Intorno agli anni 2000, i funzionari francesi hanno deciso di costruire un museo satellite a *Lens*, città industriale del nord della Francia, per alleviare l'affollato *Louvre* di Parigi, aumentare le visite totali ai musei e migliorare l'economia della città. Il museo ha aperto nel 2012, registrando un ammontare di incasso pari a 3 milioni di euro nel primo anno di attività, e nonostante sia una struttura autonoma, è collegata al *Louvre* parigino da una convezione scientifica e culturale²⁹⁶. Nel 2020 ha visto un totale di circa 300 mila ingressi²⁹⁷.

²⁹⁵ I musei satellite hanno per la maggior parte un'autonomia dal corpo centrale e museo centrale, tuttavia hanno accordi scientifici, culturali ed economici molto mirati e precisi.

²⁹⁶ Vedi il sito *Louvre-Lens* che indirizza sull'argomento <<https://www.louvre-lens.fr>> (19-03-2021).

²⁹⁷ Cfr. <<https://presse.louvre.fr/fr/>> (20-03-2021).

L'8 novembre 2017, un'estensione diretta del *Louvre*, *Louvre Abu Dhabi*, ha aperto le sue porte al pubblico nella città degli Emirati Arabi, al fine di sviluppare un'internazionalizzazione del museo *Louvre* nel mondo. L'accordo, dopo una serie di controversie, si è siglato nel 2012 per vent'anni con una somma pari a 1 miliardo di dollari, con cui le autorità degli Emirati si sono impegnate a pagare l'affitto del nome *Louvre*²⁹⁸.

Il *Louvre* parigino possiede un *website*²⁹⁹ interattivo e chiaro, con *links* che rimandano a *research*, *news*, *magazine*, *membership*, *collection*, ai musei satellite, ai canali *social*, nonché ad un sito *e-boutique* dove si possono fare numerosi acquisti con richiami ai capolavori.

I *social network* del *Louvre* sono frequentati e partecipati con alto *engagement* di *likes* e commenti di 3 milioni di *followers* nella pagina *Facebook* @museedulouvre, e 4,5 milioni nella pagina *Instagram* @museelouvre.

Il *Louvre* possiede un supporto *membership* innovativo e vincente, *Amis du Louvre*³⁰⁰ nel quale all'adesione si ha la possibilità di scegliere diversi tipi di abbonamento. I vantaggi sono numerosi, diversificati a seconda della categoria, *jeunes*, *adhérents*, *sociétaires* e *bienfaiteurs*.

Tutti gli abbonamenti permettono l'accesso gratuito ai musei satellite e diversi sconti dagli *shops* e *cafè*, nonché a tariffe ridotte a numerosi musei di Parigi, della *region* e anche di località in Italia e in Europa. Tra le società *partner* degli *Amis du Louvre*, oltre i musei satellite citati, vi sono il *FAI*, *Paris Musées*, *Centre George Pompidou*, e ancora *Musée Quay Branly* e *Boutique Louvre*.

Vi è una *community* attiva degli *Amis du Louvre*, con circa 70.000 membri, vi è un sito *web* <http://www.amisdulouvre.fr/>, che illustra le attività, la storia, gli eventi degli *Amis du Louvre*, inoltre la pagina *Facebook* @amisdulouvre con 70 mila *followers* e la pagina *Instagram* @amisdulouvre con più di 6 mila *followers* sono canali *social* molto partecipati con cui i visitatori esprimono punti di vista, commentano, mettono *likes* ad immagini, video provenienti principalmente dal *Louvre*, ma con dei *links* anche ai musei satellite.

²⁹⁸ Cfr. <<https://www.nytimes.com/2007/01/13/arts/design/13louv.html>> (20-03-2021).

²⁹⁹ Cfr. <<https://www.louvre.fr/en>> (22-03-2021).

³⁰⁰ Cfr. <<https://www.amisdulouvre.fr/adherer-renouveler>> (21-03-2021).

Il canale *YouTube* della *community* prevede circa 1800 iscritti. La *community* ha un logo specifico e chiaro³⁰¹ che la differenzia da quello del *Louvre* e degli altri musei.

I musei *Louvre - Lens* e *Louvre Abu Dhabi* hanno ciascuno un sito *web* ufficiale e distinto³⁰², canali *social* ciascuno, dove i consumatori possono conoscere le notizie sui musei, interagire e ritrovarsi anche a visionare i capolavori.

Louvre Lens ha una *community* collegata all'*hashtag* #*LouvreLens* che è partecipata nella pagina *facebook* che vede 54 mila *followers* e nella pagina *instagram* con 20 mila, tuttavia *Abu Dhabi* risponde con un sito più interattivo, più completo e con più *links*, nonché ha 200 mila *followers* sia sulla pagina *facebook* che sulla pagina *instagram*.


I canali digitali del *Louvre* hanno saputo adeguatamente rispondere alla crisi epidemiologica, supportando in varie lingue e con numerose attività tutti i visitatori e consumatori che hanno visionato le collezioni e goduto del museo direttamente da casa.

La fondazione *Solomon R. Guggenheim* possiede una sua costellazione di musei, mostre, pubblicazioni e piattaforme digitali architettonicamente e culturalmente distinte, la fondazione coinvolge il pubblico locale e globale. Fondata nel 1937, la fondazione si dedica a promuovere la comprensione e l'apprezzamento dell'arte moderna e contemporanea attraverso mostre, programmi educativi, iniziative di ricerca e pubblicazioni.

La costellazione internazionale di musei della fondazione *Solomon R. Guggenheim* comprende il *Solomon R. Guggenheim Museum*, New York; la *Collezione Peggy Guggenheim*, Venezia; il *Museo Guggenheim di Bilbao*; e il futuro *Guggenheim Abu Dhabi*.

Nel 1959 viene costruito il *Guggenheim Museum* di New York, che è allo stesso tempo un centro culturale vitale, un'istituzione educativa e il cuore di una rete internazionale di musei. Accanto a New York è aperta la *Collezione Peggy Guggenheim*, uno dei principali musei europei dedicati all'arte moderna ed è il secondo museo più visitato di Venezia.

Nel 1997 l'*archistar* Frank Gehry progetta il *Museo Guggenheim di Bilbao*, una spettacolare struttura in titanio, vetro e pietra calcarea che provoca un successo tale da modificare gli assetti socioculturali del territorio spagnolo.

³⁰¹ Il logo degli *Amis du Louvre* è  differente rispetto al logo *Louvre*. <<https://www.facebook.com/amisdulouvre/>> (23-03-2021).

³⁰² <https://www.louvreens.fr/> e <https://www.louvreabudhabi.ae> Rispettivamente i siti dei due musei.

Per concludere con il *Guggenheim Abu Dhabi*, progetto attualmente in fase di sviluppo³⁰³, che sarà una piattaforma preminente per l'arte e la cultura contemporanea con le più importanti conquiste artistiche del tempo, e celebrerà l'identità specifica derivata dalle tradizioni culturali di Abu Dhabi e degli Emirati Arabi Uniti, nonché di altri paesi del Medio Oriente.

Il *website* del *Guggenheim* newyorkese è interattivo e pensato per tutti i pubblici. *Links* rimandano alla collezione, a pagine di *research* e *education* e a risorse specifiche *online*, nonché un sito di acquisti *ad hoc* *Guggenheim Store*.

La *membership* del *Guggenheim* porta ad una serie di benefici e vantaggi, per categorie di abbonati. Tutte le categorie di membri godono gratuitamente di ogni mostra in tutti i musei della fondazione *Guggenheim* e offrono \$5 di ingresso per gli ospiti accompagnati, hanno sconti al *Guggenheim Store*, *café*, al ristorante, *newsletter* mensili ed eventi mirati e esclusivi.

I membri ricevono inviti a eventi speciali, tra cui feste di apertura delle mostre, visioni private con accesso esclusivo per esplorare il museo senza la folla e partecipare ad eventi *Art After Dark*, una serie *after-hour* con un *DJ* dal vivo. Tra le *memberships* attive intorno al *Guggenheim* vi sono gli *Young Collectors Council*, gruppo di collezionisti giovani dai 18 ai 40 anni che contribuiscono attivamente alle esigenze del museo.

La pagina *Guggenheim At Large*³⁰⁴, dentro il sito *web*, mostra i modi per interagire con l'arte e l'architettura iconiche del Museo, con esibizioni virtuali, *talks*, *courses*, video, audio, applicazioni digitali e descrive il rapporto del Museo con la *community newyorkese*, presenza fisica e culturale attiva per l'eredità dell'arte e della cultura a New York.

Durante questo periodo di crisi globale, il *Guggenheim* ha cercato modi per supportare ed elevare i lavoratori essenziali e la comunità newyorkese. È stato anche recentemente formato il *Guggenheim Green Team*, un gruppo multidisciplinare di membri del personale che guida gli sforzi di sostenibilità per il museo. Tuttavia le attività per e con la comunità sono

³⁰³ Cfr. per approfondimenti <<https://www.guggenheim.org/about-us>> (22-03-2021).

³⁰⁴ Attraverso un programma di abbinamento biglietti 1:1, l'iniziativa *Art for the Front Line* ha fornito 12 mila pass familiari gratuiti in segno di gratitudine ai lavoratori essenziali di New York. Il programma ha offerto visite gratuite ai musei per coloro che hanno affrontato la pandemia in prima linea. Cfr. <<https://www.guggenheim.org/guggenheim-gives-back>> (25-03-2021).

numerose e nel sito sono descritte accuratamente, mostrando una partecipazione e un'interesse verso tutte le *communities* notevole³⁰⁵.

Il museo possiede canali *social Twitter, Facebook, YouTube e Instagram* partecipati da molti seguaci, inoltre *blog e video* riguardo differenti tematiche, presenti dentro il sito *web* con commenti e dibattiti. La *community Facebook @guggenheimmuseum* ha 900 mila *followers*, e la pagina *Instagram @guggenheim* 2,5 milioni.

Tuttavia anche la *Collezione Peggy Guggenheim* ha un suo sito *web*³⁰⁶, pagina *Instagram, Facebook, YouTube*. Mentre il sito è chiaro, preciso ma meno strutturato del museo newyorkese, mancante di un *e-commerce e talks* e visite virtuali frequenti, la pagina *Facebook @ThePeggyGuggenheimCollection* ha 160 mila *followers* con molti commenti, e *posts*, e la *community Instagram @guggenheim_venice* 347 mila con *IgTV e stories* partecipate e ripostate.

Il museo *Guggenheim di Bilbao* è l'altro satellite aperto nella città spagnola, con un *website* in varie lingue, all'interno si può visionare la collezione per mezzo di immagini e fotografie, si accede a video e attività per membri e per i non registrati. Inoltre il sito ha attivato nel l'Aprile 2020, l'iniziativa e la pagina dall'*hashtag #GuggenheimBilbaoLive*³⁰⁷.

La sezione offre una serie di video realizzati nel museo a porte chiuse da alcuni membri dello *staff* del museo, tra cui il direttore generale, i curatori e altri professionisti che lavorano in aree chiave come la conservazione, la didattica e l'allestimento³⁰⁸.

Il museo ha attiva una partecipata *community*, vi si accede e registra tramite una pagina *web* apposita³⁰⁹, e a seconda della tipologia di abbonamento, si può diventare *members, followers o corporate members* del Museo. Ad oggi sono più di 20 mila i membri e 40 mila *followers*. La pagina *Facebook @guggenheimbilbaumuseum* ospita 355 mila e 673 mila *Instagram @museoguggenheim*. Il museo nel 2013 ha anche attivato il progetto ERDU, per avvicinare il Museo ai disoccupati del territorio.

³⁰⁵ <<https://www.guggenheim.org/guggenheim-gives-back>> (22-03-2021).

³⁰⁶ <<https://www.guggenheim-venice.it/it/>> (23-03-2021).

³⁰⁷ Cfr. <<https://www.guggenheim-bilbao.eus/en/guggenheimbilbaolive>> (22-03-2021).

³⁰⁸ <https://www.tribune.com/television/2020/04/video-guggenheim-bilbao-live/?fbclid=IwAR1V_UoQeJfGFcz7WEWVRKpEITlmsWXzxlL8pe_2L9j0yw5cxTdai0sACuE> (22-03-2021).

³⁰⁹ <https://community.guggenheim-bilbao.eus/s/?language=en_US#login> (23-03-2021).

Il logo³¹⁰ che compare nelle pagine *Facebook, Twitter, YouTube* è il medesimo per tutti i musei della Fondazione. Nonché il carattere del testo utilizzato nelle prime pagine dei siti è lo stesso. Il richiamo ad un'unicità e ad un collegamento è evidente.

Inoltre molti dei siti dove sono nati i musei satellite, erano spazi in disuso o dismessi, il loro riutilizzo ha portato una miglioria anche al territorio e alle comunità circostanti³¹¹.

I musei mono sede confrontati e riportati sono: *The Pushkin Museum*, e *La Galleria degli Uffizi*. Musei che rappresentano per la comunità e il territorio, nonché per la nazione dove sono situati, pietre miliari nel campo dell'arte e della cultura.

The Pushkin Museum è uno importante museo russo, situato nella città di Mosca, possiede la più grande collezione d'arte europea della città. Facendo i conti con altri grandi musei della nazione, oggi la sua collezione contiene circa 700 mila opere di epoche diverse, dall'Antico Egitto e l'antica Grecia all'inizio del XXI secolo.

Il museo ha un sito *internet*³¹² in numerose lingue, ma tradotto solo in parte, il titolo e il sottotitolo delle pagine sono tradotti, il resto rimane in lingua originale, con ampie difficoltà a renderlo accessibile e fruibile a livello internazionale.

Differenti tipi di *memberships* sono descritti all'interno del sito, sebbene la lingua unica di lettura sia il russo, ciò che è emerso è che da membri *senior*, giovani, nonché famiglie, si possono acquistare *card* viola, argento e oro che conducono a differenti tipi di benefici e vantaggi.

Tra i benefici vi sono, l'accesso gratuito e prioritario alla permanente e a tutte le mostre del museo, viaggi, visite con curatori, inviti ad inaugurazioni, eventi speciali e nessuna coda per visitare la collezione e le esposizioni temporanee.

Inoltre vi è un canale interattivo e funzionale che permette di visitare il museo virtualmente e una pagina che spiega e indirizza i visitatori a supporti digitali e informatici, al fine di fruire della collezione in modo interattivo.

³¹⁰ Il logo presente in tutte le pagine è . <<https://twitter.com/MuseoGuggenheim>> (25-03-2021).

³¹¹ Uno dei metodi più usati per stimolare la vitalità dei centri urbani è stato quello dare spazio a grandi progetti culturali. Fra tutti i progetti internazionali realizzati sulla base di queste premesse, quello che ha acquisito uno status di esemplarità, è il caso del museo *Guggenheim di Bilbao*. Cfr. Comunian R. e Sacco P., *NewcastleGateshead: riqualificazione urbana e limiti della città creativa*, in «DADI», 2, 2006, pp. 2-16.

³¹² <<https://pushkinmuseum.art/?lang=ru>> (22-03-2021)

La pagina *Facebook* @theartsmuseum riporta 129 mila *followers*, invece *Instagram* @theartsmuseum 209 mila. Numerosi commenti, *posts*, e descrizioni anche in lingua inglese emergono da una lettura dei canali *social*.

Tuttavia il sito è poco interattivo e molto descrittivo, spesso rimanda completamente a errori e *bugs*, le pagine hanno un carattere spento e anche i colori non permettono una piacevolezza nella navigazione.

Tra le *communities* che *The Pushkin Museum* coltiva e alimenta, la *Pushkinskiy.Youth* è una di queste. Il programma è per i giovani dai 14 ai 21 anni, che si ritrovano intorno al Museo per lezioni, seminari, laboratori e progetti creativi, conferenze.

La *community*, definita il terzo posto migliore per i giovani russi, possiede una pagina *web* <https://youth.pushkinmuseum.art> interamente in lingua russa, esclusiva e per pochi, non ancora internazionale, dove per mezzo di *podcasts*, video, immagini, descrizioni i giovani del gruppo si mettono in mostra e si raccontano.

La pagina *Instagram* @pushkin.youth con 2 mila *followers*, la pagina *Facebook* @pushkin youth con circa 1700 seguaci sono alcuni canali *social* dove la *community* si connette e interagisce.

Il Museo pone molta attenzione sulla collezione, *posts*, video, immagini, ma, come in ogni museo anche qui i consumatori sono fondamentali, e il programma di abbonamento è fortemente diversificato; tuttavia non vi è un *e-commerce* del Museo e tanto meno un *e-commerce* internazionale, ma bensì *links* che rimandano a siti esterni a cui il Museo si appoggia, e unicamente in lingua cirillica. Inoltre è assente la presenza di negozi, *café*, guardaroba, zone pubbliche e anche spazi esclusivi per i membri all'interno del Museo³¹³.

Di simile aspetto e in altra nazione è situata *La Galleria degli Uffizi*, museo italiano, statale come il museo russo, è considerata una delle pietre miliari fiorentine. Il complesso museale comprende, oltre alla suddetta galleria, il *Corridoio Vasariano*, le collezioni di *Palazzo Pitti* e il *Giardino dei Boboli*, che insieme costituiscono per quantità e qualità delle opere raccolte uno dei più importanti musei del mondo.

Il sito *web*³¹⁴ è nuovo, chiaro, colorato e interattivo. In lingua italiana e in lingua inglese.

³¹³ <<https://web.archive.org/web/20140714155715/http://theartnewspaper.com/articles/Pushkin-hires-Moscow-architect-for-expansion/33091>> (22-03-2021).

³¹⁴ <<https://www.uffizi.it>> (20-03-2021).

Il visitatore può accedere alle mostre in programma, alle *news* e i programmi educativi e di ricerca. Le visite virtuali e ‘speciali’ sono diventate un appuntamento fisso per il museo, tanto da avere una pagina specifica all’interno del sito³¹⁵. Il virtuale e il digitale è molto sviluppato anche attraverso il *magazine* degli *Uffizi*, dove notizie, informazioni, restauri, nuove acquisizioni e approfondimenti possono essere *scrollati* al fine di tenersi aggiornati sul museo.

Il sito *web* rimanda anche ad una pagina *membership*³¹⁶. Tuttavia le tariffe abbonamento sono essenziali e non diversificate, prevedono biglietti singoli, *passé-partout* di 5 giorni o annuali, *passé-partout family*, gratuità e riduzione secondo le categorie, e ingressi combinati con il Museo Archeologico di Firenze e il Museo dell’Opificio delle Pietre Dure.

La tariffa abbonamento annuale include l’accesso a tutte le mostre temporanee ed offre la priorità d’accesso. La *card* è acquistabile presso le biglietterie dei musei oppure *online*.

Il canale *Instagram* @uffizigalleries possiede 623 mila *followers*, la pagina *Facebook* @uffizigalleries circa 106 mila. Un archivio di immagini digitali è consultabile nel sito *web*, non è visibile un *e-commerce*, e non vi è un programma di abbonamento *online* per giovani, *family* e membri *senior*. Non vi sono pagine dedicate alla *community* e tanto meno ai *corporate members*. Sebbene *La Galleria degli Uffizi* abbia *bookshop*, caffetteria in loco, non vi sono foto e informazioni aggiuntive a riguardo.

E per concludere, i quattro musei che sono stati presi in analisi permettono di realizzare una tabella descrittiva che raccoglie dati dell’anno 2019/2020³¹⁷.

Emergono una serie di caratteristiche. Da una maggiore internazionalizzazione dei musei con sedi satellite che si evince dai *social network*, partecipati e con più numeri, dai siti tradotti in lingua inglese, dall’attivismo verso le comunità locali e globali *online*, fino alla presenza di pagine dedicate all’*e-commerce*. I musei mono sede dall’altra prospettiva, spesso espongono le proprie opere fuori dal museo, collegandosi con comunità locali e globali. Inoltre è da sottolineare come nel 2020 molti musei mono sede, abbiano diversificato gli abbonamenti, attivato più *membership online*, e cercato di digitalizzarsi, per far fronte alla nuova frontiera virtuale del consumo di arte e cultura.

³¹⁵ <<https://www.uffizi.it/visite-speciali>> (23-03-2021).

³¹⁶ <<https://www.uffizi.it/biglietti>> (23-03-2021).

³¹⁷ I dati sono stati studiati nel Marzo 2021. Perciò hanno raccolto informazioni del biennio precedente, 2019/20.

	<i>Instagram followers</i>	<i>Facebook followers</i>	<i>Website</i>	<i>Community</i>	<i>E-commerce</i>	<i>Satelliti</i>
<i>Louvre</i>	4,5 milioni	3 milioni	Interattivo, numerosi <i>links</i> di collegamento a pagine della collezione, eventi, <i>membership</i> diversificata, e <i>e-boutique</i> . Ottima navigazione con immagini e video. Sito in <i>eng</i> .	Presente <i>Amis Du Louvre</i> , una società longeva che possiede una pagina <i>web</i> e canali <i>social</i> dedicati.	Si, una pagina di <i>e-boutique</i> https://boutique.louvre.fr/?lang=en All'interno è possibile acquistare oggettistica di ogni genere.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Louvre-Lens</i> • <i>Louvre Abu Dhabi</i> • <i>The Musée National Eugène-Delacroix</i> • <i>The Louvre Conservation Centre</i>
<i>Guggenheim</i>	2,5 milioni	900 mila	Interattivo e pensato per tutti i pubblici. <i>Links</i> rimandano alla collezione, a risorse <i>online</i> , <i>blogs</i> , visite virtuali, <i>membership</i> , <i>research</i> e <i>education</i> , e un <i>e-commerce Guggenheim Store</i> . Sito in <i>eng</i> .	La pagina <i>Guggenheim At Large</i> descrive il rapporto del Museo con la <i>community</i> newyorkese. Recentemente è nato anche <i>Guggenheim Green Team</i> .	Si, esiste una pagina dedicata <i>Guggenheim Store</i> . https://www.guggenheimstore.org/	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Solomon R. Guggenheim Museum, New York</i> • <i>Collezione Peggy Guggenheim, Venezia</i> • <i>Museo Guggenheim di Bilbao</i> • il futuro <i>Guggenheim Abu Dhabi</i>
<i>The Pushkin Museum</i>	209 mila	129 mila	Poco interattivo e molto descrittivo, errori e <i>bugs</i> , carattere e colori spenti, non piacevolezza nella navigazione. <i>Membership</i> diversificata, ma info. solo in lingua cirillica. Visite virtuali, pagina dedicata al digitale. Sito tutto in lingua, tradotto parzialmente.	La <i>community</i> di giovani russi <i>Pushkinskiy. Youth</i> ha un sito <i>web</i> https://youth.pushkinmuseum.art . La <i>community</i> è interamente in russo. Non presente apertura internazionale ad oggi.	Non ha un <i>e-commerce</i> del museo, ma rimanda a siti esterni a cui il Museo si appoggia, ed è unicamente in lingua cirillica. Assente la presenza di negozi, <i>café</i> , zone pubbliche e anche spazi per i membri all'interno del Museo.	Non ha satelliti e non ha progetti in essere di possibile apertura.
<i>La Galleria degli Uffizi</i>	623 mila	106 mila	Sito colorato e interattivo. In lingua italiana e in lingua inglese. Pagine di <i>news</i> , visite virtuali, <i>magazine</i> . <i>Membership</i> non diversificata.	Non vi sono info. a riguardo. Non ci sono pag. <i>web</i> dedicate ai membri.	Non vi sono info. riguardo un <i>e-commerce</i> . non info <i>online</i> con prezzi di caffetteria e <i>bookshops</i> .	Non ha satelliti e non ha progetti in essere di possibile apertura.

APPENDICE B

Riflessioni sul futuro dei Musei

Il 18 marzo 2021, l'UNESCO ha tenuto una conferenza *online* internazionale dal titolo *Riflessioni sul futuro dei musei*. Ha riunito dodici direttori di musei di tutto il mondo: Stati Uniti ed Egitto, Regno Unito e Messico, Francia e Colombia, Vaticano, Cina e Russia.

La conferenza è stata dedicata alla vita nei musei durante la pandemia. Nel 2020, circa 95 mila musei in tutto il mondo sono stati particolarmente colpiti dalla pandemia. Il 90% di loro ha chiuso all'inizio del periodo di quarantena e alcuni, secondo il Consiglio internazionale dei musei, ICOM, potrebbero non riaprire mai.

Lazare Eloundou Assomo, *Director of Culture and Emergencies UNESCO*, ha aperto le discussioni con il Presidente dell'ICOM, Alberto Garlandini.

Due tavole rotonde di alto livello si sono concentrate su: lezioni apprese dalla pandemia e come i musei guardano al futuro post - Covid. Il dibattito si è concluso con un intervento di Ernesto Ottone R. *D Assistant Director-General for Culture dell'UNESCO*.

La prima tavola rotonda ha visto l'analisi delle ripercussioni concrete della crisi sanitaria sui musei, con il moderatore Laurella Yssap-Rinçon, *Director of the Mémorial ACTe* nell'Isola di Guadalupe e con gli interventi di Barbara Helwing, *Director of The Vorderasiatisches Museum* di Berlino, Xudong Wang, *Director of the Palace Museum* di Pechino, Juliana Restrepo, *Director of the National Museum of Colombia*, Barbara Jatta, *Director of the Vatican Museums* e Tristram Hunt, *Director of the Victoria & Albert Museum* di Londra.

La seconda tavola rotonda ha dibattuto sul modo in cui i musei stanno affrontando le sfide del presente e preparandosi per il futuro, il ruolo di moderatore è andato ad Emmanuel Kasarherou, *President of the Musée du Quai Branly-Jacques Chirac* di Parigi, e sono intervenuti Antonio Saborit, *Director of the National Museum of Anthropology* del Messico, Hamady Bocoum, *Director of the Museum of Black Civilizations* in Senegal, Mikhail Piotrovski, *Director of the Hermitage Museum*, Ahmed Farouk Ghoneim, *Executive Director of the National Museum of Egyptian Civilization* del Cairo e Deborah Lynn Mack, *Director of the National Museum of African Art, Smithsonian* di Washington.

Il dibattito è rientrato dentro il programma UNESCO per sostenere i musei e i loro professionisti in una situazione senza precedenti. Ha contribuito inoltre alla promozione da parte dell'UNESCO, della Raccomandazione UNESCO 2015 *Recommendation concerning the Protection and Promotion of Museums and Collections*³¹⁸ e del Rapporto 2020 sui musei nel mondo di fronte al Covid-19³¹⁹.

Parlando del futuro dei musei, i Direttori hanno analizzato e raccontato le loro realtà. Dal museo di Berlino che ricorda l'importanza di essere *under umbrella the Government* che contribuisce e ha contribuito al finanziamento nel periodo di crisi, al Direttore del V&A che ricorda l'importanza della *membership*, dei *members* internazionali e non solamente nazionali, che hanno contribuito attivamente e tramite *licensing* all'acquisto di prodotti legati al marchio, anche durante il periodo di *lockdown*.

La Direttrice del Museo in Colombia che ammette l'inadeguatezza dei musei nazionali di fronte alla mancanza di spazi, di soldi, di aspetti digitali e virtuali, ai Musei Vaticani che riprendono attivamente il loro lavoro in presenza dopo aver reso *safe* e adeguati gli spazi per rispondere alle procedure di contenimento epidemiologico.

Fino al Direttore del Museo in Senegal che parla di reinventarsi, di ricrearsi e rinascere nuovamente post - Covid e il Direttore dell'*Hermitage* che ha sottolineato che i musei non dovrebbero essere finanziati esclusivamente dallo Stato.

Infine, ha concluso il dibattito l'*Assistant Director-General for Culture* dell'UNESCO, affermando che la pandemia ha messo in luce il contributo fondamentale che i Musei hanno riguardo la coesione sociale, l'economia e la creatività a livello locale e globale.

I musei devono mantenere la loro importante funzione di luoghi di incontro di ispirazione, condivisione e mediazione culturale. E oggi più che mai tornare a dialogare con le comunità.

La conferenza è completamente accessibile presso il *link* <https://www.youtube.com/watch?v=tOGm5qJgahI> e tramite il *link* <https://en.unesco.org/news/unesco-brings-museums-world-together-reflect-their-future>.

³¹⁸ <<http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/museums/recommendation-on-the-protection-and-promotion-of-museums-and-collections/>> (25-03-2021).

³¹⁹ Consultabile al sito <<https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>> (22-03-2021).

Bibliografia

Aulia S., Sukati I. e Sulaiman Z., *A Review: Customer Perceived Value and its Dimension*, «Asian Journal of Social Sciences and Management Studies», 3, 2016, pp. 150-162.

Arthur D. e Sherman C., *Status within a Consumption-Oriented Counterculture: An Ethnographic Investigation of the Australian Hip Hop Culture*, «Advances in Consumer Research», 37, 2010, pp 386–92.

Ball P., *L'istinto musicale. Come e perché abbiamo la musica dentro*, Dedalo, Bari, 2011.

Barton D. e Hamilton M., *Local Literacies: Reading and Writing in One Community*, UK: Routledge, London, 1998.

Batra R. e Keller K., *Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas*, in «Journal of Marketing», 80, 2016, pp. 122-125.

Baumol W. e Bowen W., *Performing Arts, the Economic Dilemma*, The MIT Press, Londra, 1968.

Belenioti Z. e Vassiliadis C., *Branding in the New Museum Era*, in *Strategic Innovative Marketing*. Springer, in A. Kavoura et al. (a cura di), *Strategic Innovative Marketing*, in «Springer Proceedings in Business and Economics», 2016, pp. 115-121.

Bollo A., *Marketing degli eventi culturali*, in Argano L., Bollo A., Della Sega P. e Vivalda C., *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing e comunicazione*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Bourdieu P., *Distinction: A Social Critique of the Judgement of Taste*, Harvard University Press Cambridge, Massachusetts, 1996.

Camarero C., Garrido J. e Vicente E., *Components of art exhibition brand equity for internal and external visitors*, in «Tourism Management», 31, 2010, pp. 495–504.

- *Determinants of brand equity in cultural organizations: the case of an art exhibition*, in «The Service Industries Journal», 32, 2012, pp. 1527–1549.

Carù A. e Cova B., 2005. *L'immersione del consumatore in un contesto esperienziale: la narrazione introspettiva come modalità di ricerca*, in 5° Congresso Internazionale sul Marketing Trends (Venezia, 20-21 gennaio 2005), a cura di Carù e Cova, Venezia, 2005, pp. 2-26.

Chamberlain D. e Malcolm A., *Personal networks and the social world of ordinary Star Trek fans: Method and first results*, in TASA Conference 2005, University of Tasmania, (6-8 Dicembre 2005), pp. 1-10.

Clayton C. e Friedkin N., *Cultural Reception and Production: The Social Construction of Meaning in Book Clubs*, in «American Sociological Review», 77, 2012, pp. 2-47.

Colbert F., *Le imprese culturali e il marketing*, in *Marketing delle arti e della cultura*, Rizzoli, Milano ETAS, 2015 (trad. it. di Colbert F., *Marketing culture and the Arts*, Morin Éditeur itée, Montreal 1994).

Comunian R. e Sacco P., *NewcastleGateshead: riqualificazione urbana e limiti della città creativa*, in «DADI», 2, 2006, pp. 2-16.

Conlin J., *The Nation's Mantelpiece: A History of the National Gallery*, Pallas Athene, London, 2006.

Cova B. e Pace S., *Brand community of convenience products: new forms of customer empowerment – the case “my Nutella The Community”*, in «European Journal of Marketing», 40, 2006, pp. 1087-1105.

De Wit B. e Meyer R., *Strategy: process, content, context: An international perspective*, Cengage Learning, Hampshire, 2010, pp. 236-245.

DiMaggio, P., *Cultural entrepreneurship in nineteenth-century Boston: The creation of an organizational base for high culture in America*, in «Media, Culture & Society», 4, 1982, pp. 33–50.

Dollinger M., Lodge J. e Coates H., *Co-creation in higher education: towards a conceptual model*, in «Journal of Marketing for Higher Education», 28, 2018, pp. 210-23.

Droge C., Stanko A. e Pollitte A., *Lead users and early adopters on the web: The role of new technology product blogs*, in «Journal of Product Innovation Management», 27, 2010, pp. 66–82.

Dudic Z., Dudic B., Gregus M., Novackova D. e Djakovic I., *The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs*, in «Sustainability», 12, 2020, pp. 2-22.

Durkheim E., *The Elementary Forms of the Religious Life*, Free Press, New York, 1965.

Esposito A. e Besana A., *Branding Cultural Institutions a New Era for Italian Museums?*, in *Excellence in Services 21 International Conference*, (Parigi 30-31 Agosto 2018), pp. 311-322.

Fournier S. e Lee L., *Getting Brand Communities Right*, in «Harvard Business Review», 4, 2009, pp 105-111.

Gabrielli V. e Baghi I., *Online brand community within the integrated marketing communication system: When chocolate becomes seductive like a person*, in «Journal of Marketing Communications», 22, 2016, pp. 385-402.

Griffin D. *Advancing museums*, in «Museum Management and Curatorship», 23, 2008, pp. 43–61.

Guido G., *Un riesame dei criteri per la valutazione della soddisfazione del consumatore: il Modello Conoscenze-Speranze*, in Guido G., Bassi F., Peluso A. (a cura di), *La soddisfazione*

del consumatore: La misura della customer satisfaction nelle esperienze di consumo, FrancoAngeli, Milano, 2010.

Halliday S., *Millennial cultural consumers: co-creating value through brand communities*, in «Arts Marketing An International Journal», 09, 2018, pp. 1-26.

Hesmondhalgh D. (2008) *Le industrie culturali*, Egea, Milano, (trad. it. di *The Cultural Industries*, Sage Publications, 2007) pp. 3 - 35.

Hinna A., *Organizzazione e cambiamento nelle pubbliche amministrazioni*, Carocci, Roma, 2009.

Holbrook M., *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London, 1999.

Kolb B., *Marketing for Cultural Organizations*, Routledge, Londra, 2013, Capitolo I.

Kotler P., *Marketing Management*, Pearson, Milano, 2012, XIV ed.

Laroche M., Habibi M., Richard M-O. e Sankaranarayanan R., *The effects of social media based brand communities on brand community markers, value creation practices, brand trust and brand loyalty*, in «Computers in Human Behavior», 28, 2012, pp. 1755-1767.

- *The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media*, in «Computers in Human Behavior», 37, 2014, pp. 152–161.

Long E., *Book Clubs: Women and the Uses of Reading in Everyday Life.*, IL: University of Chicago Press, Chicago, 2003.

Lusch R. e Vargo L., *Evolving Toward a New Dominant Logic for Marketing*, in «Journal of Marketing», 68, 2004, pp. 1-17.

- *Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements*, in «Marketing Theory», 6, 2006, pp. 281–288.

Marshall G., *The Concise Oxford Dictionary of Sociology*, Oxford University Press, Oxford, 1994.

Moretti A., *Produzioni culturali e produzioni turistiche: complementarità*, in G. Brunetti e M. Rispoli (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 1-21.

Muniz A. e O'Guinn T., *Brand Community and the Sociology of Brands* in *Advances in Consumer Research*, di Corfman K. e Lynch J., 23, 1996, pp. 265-266.

- *Brand Community*, in «Journal of Consumer Research», 27, 2001, pp. 412-432.

Muniz A., Schau H. e Arnould E., *How Brand Community Practices Create Value*, in «Journal of Market», 73, 2009, pp. 30-51.

Nacci M., *L'innovazione dell'amministrazione dei beni culturali in Italia: caratteristiche e criticità*, in «Il capitale culturale», 9, 2014, pp. 189-217.

Oliver R., *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*; Routledge, London, 2015.

Peterson R., *Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivore and univore*, in «Poetics», 21, 1992, pp. 243-258.

Peterson R. e Kern M., *Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore*, in «American Sociological Review», 61, 1996, pp. 900-907

Peterson R. e Rossman G., *The instability of omnivorous cultural taste over time*, in «Poetics», 52, 2015, pp. 139-153.

Peterson R. e Simkus A., *How musical tastes mark occupational status group*, in *Cultivating Differences*, Lamont M. e Fournier M. (a cura di), University Press, Chicago, 1992, pp. 152-168.

Pine J. e Gilmore J., *The Experience Economy past, present and future*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

Ranjan K. e Read S., *Bringing the individual into the co-creation of value*, in «Journal of Services Marketing», 33, 2019, pp. 904-920.

Sánchez-Fernández R. e Iniesta-Bonillo M., *The concept of perceived value: A systematic review of the research*, in «Marketing Theory», 7, 2007, pp. 427-451.

Schouten J.W. e McAlexander J.H., *Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers*, in «Journal of Consumer Research», 22, 1995, pp. 43–61.

- *Building Brand Community*, in «Journal of Marketing», 66, 2002, pp. 38-54.

Severino F. (a cura di), *Comunicare la cultura*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

Sheth J., Sisodia R. e Sharma A., *The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*, in «Journal of Marketing», 28, 2000, pp. 55–66.

Solima L., *Visitatore, cliente, utilizzatore: nuovi profili di domanda museale e nuove traiettorie di ricerca*, in Bollo A. (a cura di), *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, FrancoAngeli, Milano, 2008.

Svee E., Zdravkovic J. e Giannoulis C., *Consumer Value-Aware Enterprise Architecture*, in *Conference: International Conference of Software Business* (Stoccolma Giugno 2012), a cura di Svee E., Zdravkovic J., Giannoulis C., Stoccolma, 2012, pp. 55-60.

Tamma M. e Curtolo A., *Lo sviluppo strategico delle organizzazioni di produzione culturale: commitment, risorse, prodotti* in Brunetti G. e Rispoli M. (a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, 2009, pp. 58-79.

Tapscott D. e Williams A., *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, 2008.

Troilo G., *Marketing nei settori creativi*, Pearson Italia, Milano, 2014.

Ulusoy E. e Schembri S., *Subculture as learning context: subcultural music consumption as language, channel and journey*, in «Consumption, Markets & Culture», 21, 2018, pp. 239–254.

Varadarajan R. e Kalaignanam K., *Customers as Co-Producers: Implications for Marketing Strategy Effectiveness and Marketing Operations Efficiency*, in Lush R. e Vargo S., (a cura di), *The service-dominant logic of Marketing*, Routledge, New York, 2015, pp. 166-180.

Veloutsou C. e Mafe C., *Brands as relationship builders in the virtual world: A bibliometric analysis*, in «Electronic Commerce Research and Applications», 39, 2020, pp. 2-13.

Yongbo D., Xiangxi J. e Chao M., *Study of Organizational Culture Assessment Model Based on Balanced Scorecard and Its Application*, in «International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science», 2014.

Zan L., *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori, Milano, 2003.

Sitografia

Alfilo: <https://www.alfilo.com/index/index/ipinfo/id/10.html>, consultato il 02/03/2021.

American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>, consultato il 4/12/2020.

American Marketing Association: <https://www.ama.org/events/training-series/integrated-marketing-communications/>, consultato il 20/01/2021.

Amis du Louvre: <https://www.amisdulouvre.fr/adherer-renouveler>, consultato il 21/03/2021.

Amis du Louvre: <https://www.facebook.com/amisdulouvre/>, consultato il 23/03/2021.

Arius: <https://www.prnewswire.com/news-releases/arius-technology-collaborates-with-british-museum-powerhouse-tate-for-3d-scanning-and-reproduction-of-art-300708513.html>, consultato il 02/03/2021.

Art Fund: <https://www.artfund.org/whats-on/museums-and-galleries/tate-st-ives>, consultato il 21/01/2021.

Artribune: https://www.artribune.com/television/2020/04/video-guggenheim-bilbao-live/?fbclid=IwAR1V_UoQeJfGFcz7WEWVRKpElTlmsWXzxIL8pe_2L9j0yw5cxTdai0sACuE, consultato il 22/03/2021.

Atkinson R., *Tate launches membership scheme for young people*, <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2018/04/18042018-tate-launches-membership-scheme-for-young-visitors/>, consultato il 11/03/2021.

Barisone D., *Che cosa sono le fanart?*, <https://queenseptienna.wordpress.com/2020/02/11/che-cosa-sono-le-fanart/>, consultato il 22/01/2021.

BBC News, *Maria Balshaw: Manchester gallery boss to be Tate's first female director*, <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-38582411>, consultato il 23/01/2021.

Creative Review: <https://www.creativereview.co.uk/the-tate-logo/>, consultato il 25/02/2021.

Dawood S., *Tate refreshes its logo to bring together all of its galleries*, <https://www.designweek.co.uk/issues/20-26-june-2016/tate-galleries-reveals-evolving-logo-diverse-audience/>, consultato il 02/02/2021.

Degli Innocenti N., *Gabriele Finaldi è il nuovo direttore della National Gallery*, <https://st.ilsole24ore.com/art/cultura/2015-03-19/gabriele-finaldi-e-nuovo-direttore-national-gallery-155854.shtml?uuid=ABLrcvBD>, consultato il 26/02/2021.

Dr. Martens: <https://blog.drmartens.com/dr-martens-x-tate-william-blake/>, consultato il 02/03/2021.

Fortezza F., *Il Caso Muse e la valorizzazione non banale del “prodotto Arte e Cultura”*, <http://www.experyentya.it/casi-di-marketing/il-caso-muse-e-la-valorizzazione-non-banale-del-prodotto-arte-e-cultura>, consultato il 22/01/2021.

Gov. Uk: <https://www.gov.uk/guidance/public-bodies-reform>, consultato il 22/02/2021.

Gov. Uk: <https://www.gov.uk/government/statistics/taking-part-201920-museums/museums-taking-part-survey-201920>, consultato il 22/02/2021.

Goel S., *How Apple uses Halo Effect to sell you an iPhone?*, <https://thestrategystory.com/2020/07/02/apple-halo-effect/>, consultato il 03/03/2021.

Guggenheim: <https://www.guggenheim.org/about-us>, consultato il 22/03/2021.

Guggenheim: <https://www.guggenheim.org/guggenheim-gives-back>, consultato il 22/03/2021.

Guggenheim: https://community.guggenheim-bilbao.eus/s/?language=en_US#login, consultato il 23/03/2021.

Guggenheim: <https://twitter.com/MuseoGuggenheim>, consultato il 25/03/2021.

Guggenheim Bilbao: <https://www.guggenheim-bilbao.eus/en/guggenheimbilbaolive>, consultato il 22/03/2021.

Guggenheim Venice: <https://www.guggenheim-venice.it/it/>, consultato il 23/03/2021.

Guggenheim Intrapresæ: https://www.guggenheim-intrapresae.it/it/whatson_details.php?id=765&Aperol_Spritz:_HappySpritz@Guggenheim, consultato il 22/01/2021.

Gulve A., *Football Hooligans*, <https://haenfler.sites.grinnell.edu/subcultures-and-scenes/football-hooligans/>, consultato il 22/12/2020.

Harris G., *Tate to send its collection to Shanghai's forthcoming Pudong Museum of Art*, <https://www.theartnewspaper.com/news/tate-will-send-its-collection-to-china-under-new-partnership-with-the-pudong-museum-of-art>, consultato il 02/03/2021.

Hutchins R., *The National Gallery signs lip-smacking Delicious Art exclusive with Boots*, <https://www.licensing.biz/the-national-gallery-signs-lip-smacking-delicious-art-exclusive-with-boots/>, consultato il 03/02/2021.

Jansen S. e Pieters M., *Orde in de chaos: 6 voordelen van complete cocreatie*, <https://www.frankwatching.com/archive/2013/11/04/orde-in-de-chaos-6-voordelen-van-complete-cocreatie/>, consultato il 19/12/2020.

JELC: <http://www.jevanslicensing.com/brands/national-gallery>, consultato il 22/02/2021.

Kennedy M., *'Breathtakingly beautiful': Tate St Ives wins museum of the year award*, <https://www.theguardian.com/artanddesign/2018/jul/05/breathtakingly-beautiful-tate-st-ives-wins-museum-of-the-year-award>, consultato il 18/01/2021.

Kishkovsky S., *Pushkin hires Moscow architect for expansion*, <https://web.archive.org/web/20140714155715/http://theartnewspaper.com/articles/Pushkin-hires-Moscow-architect-for-expansion/33091>, consultato il 22/03/2021.

Kuznetsov A., *Tolkienism as a subculture*, <https://www.slideshare.net/AndreyKuznecov/tolkienism-as-a-subculture-1>, consultato il 12/12/2020.

Legislation Gov Uk: <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2006/50>, consultato il 22/01/2021.

Louvre: <https://presse.louvre.fr/fr/>, consultato il 20-03-2021.

Louvre Lens: <https://www.louvreens.fr>, consultato il 19/03/2021.

Louvre Abu Dhabi: <https://www.louvreabudhabi.ae>, consultato il 21/03/2021.

McCarthy J., *Basic Marketing. A managerial Approach*, <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b3157586&view=1up&seq=9>, consultato il 18/12/2020.

Ministero della Cultura: <https://www.beniculturali.it/comunicato/verso-un-nuovo-mibact-in-vigore-la-riforma-del-ministero-primo-giorno-di-applicazione-della-riorganizzazione>, consultato il 23/01/2021.

Monti S., *Musei e società di servizi aggiuntivi*, <https://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/politica-e-pubblica-amministrazione/2019/06/musei-societa-servizi-aggiuntivi/>, consultato il 18/12/2020.

Museums Association: <https://www.museumsassociation.org/campaigns/museums-change-lives/partnerships-with-purpose/>, consultato il 23/02/2021.

Patel N., *The Benefits and Importance of Customer Satisfaction*, <https://amaphiladelphia.com/the-benefits-and-importance-of-customer-satisfaction/>, consultato il 4/12/2020.

Pettinau M., *Da segnare in agenda: il 17 giugno 2016 inaugura la nuova Tate Modern. Museo riallestito e ampliato da Herzog & de Meuron. Ma la preview non sarà per vip e addetti ai lavori...*, <https://www.artribune.com/tribnews/2015/09/da-segnare-agenda-17-giugno-2016-inaugura-nuova-tate-modern-museo-riallestito-ampliato-herzog-de-meuron-preview/>, consultato il 24/01/2021.

Pushkin Museum: <https://pushkinmuseum.art/?lang=ru>, consultato il 22/03/2021.

Pushkin Museum: <https://youth.pushkinmuseum.art>, consultato il 23/03/2021.

Riding A., *Abu Dhabi Is to Gain a Louvre of Its Own*, <https://www.nytimes.com/2007/01/13/arts/design/13louv.html>, consultato il 20/03/2021.

Rix J., *Leonardo: Experience a Masterpiece*, <https://www.studiointernational.com/index.php/leonardo-experience-a-masterpiece-review-national-gallery-london>, consultato il 31/01/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/about-us/projects/tate-modern-project/tate-modern-community-past-projects>, consultato il 22/12/2020.

Tate: <https://www.tate.org.uk/about-us/governance>, consultato il 23/01/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/join-support/tate-members?fbclid=IwAR1tllh9W3TZ4Mqciun4OdF2NTcmKbe55c2bQsTb8nVSl2Zg0YGUSecTKCY>, consultato il 25/01/2021.

Tate: <https://shop.tate.org.uk/patronage>, consultato il 26/01/2021.

Tate: <https://shop.tate.org.uk/gift-membership>, consultato il 27/01/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/tate-collective>, consultato il 11/02/2021.

Tate: <https://www.tate-images.com/aboutus.asp>, consultato il 02/03/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/art/student-resource>, consultato il 05/03/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/tate-collective/showcase>, consultato il 05/03/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/about-us/projects/circuit-programme>, consultato il 11/03/2021.

Tate: <https://www.tate.org.uk/whats-on/tate-st-ives/festival/u-studio>, consultato il 11/03/2021.

Tate Annual Report 2020, pp. 1-55, <https://www.tate.org.uk/about-us/tate-reports>, consultato il 11/02/2020.

Tate Vision 2020/2025, pp. 1-45, <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EH1kw8L1B24J:https://www.tate.org.uk/file/tate-vision-2020-2025+&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=it&client=safari>, consultato il 16/02/2021.

Tate Collective, https://www.instagram.com/tatecollective/?utm_source=ig_embed, consultato il 01/03/2021.

Tate Collective. Circuit test risk change 2019, pp. 1-273, <https://www.tate.org.uk/about-us/projects/circuit-programme>, consultato il 10/03/2021.

The Board of Trustees of the Tate Gallery Annual Accounts 2019-20, pp.1-73, <https://www.gov.uk/government/publications/tate-annual-reports-and-accounts-2019-to-2020>, consultato il 18/02/2021

The Merseyside Lieutenancy: <https://merseysidelieutenancy.weebly.com/davies.html>, consultato il 03/02/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/podcast/podcasts/national-gallery-young-producers-off-the-canvas>, consultato il 22/01/2021.

The National Gallery: <http://www.jevanslicensing.com/brands/national-gallery>, consultato il 25/01/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/venue-hire>, consultato il 01/02/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/learning/community-and-access>, consultato il 05/02/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/history/about-the-building>, consultato il 22/02/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/membership>, consultato il 23/02/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/media/5ytfxgwj/national-gallery-young-ambassadors.pdf>, consultato il 25/02/2021.

The National Gallery: <https://www.nationalgallery.org.uk/stories/make-and-create-self-portraits>, consultato il 03/03/2021.

The National Gallery: https://www.nationalgallery.org.uk/media/35220/yp-activity-zine_booklet_print_sm.pdf, consultato il 17/03/2021.

The National Gallery Annual Review 2020, pp. 1-87, <https://www.nationalgallery.org.uk/about-us/organisation/annual-review>, consultato il 09/02/2021.

The National Gallery Annual Report and Accounts for the year ended 31 March 2020, <https://www.nationalgallery.org.uk/media/35604/the-national-gallery-annual-report-and-accounts-19-20-web-version.pdf>, consultato il 15/02/2021.

Uffizi: <https://www.uffizi.it>, consultato il 20/03/2021.

Uffizi: <https://www.uffizi.it/visite-speciali>, consultato il 23/03/2021.

Uffizi: <https://www.uffizi.it/biglietti>, consultato il 23/03/2021.

UNESCO, *Launch of UNESCO Report on museums around the world in the face of COVID-19*, <https://en.unesco.org/news/launch-unesco-report-museums-around-world-face-covid-19>, consultato il 22/03/2021.

UNESCO: <https://en.unesco.org/news/unesco-brings-museums-world-together-reflect-their-future>, consultato il 25/03/2021.

UNESCO Culture: <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/museums/recommendation-on-the-protection-and-promotion-of-museums-and-collections/>, consultato il 25/03/2021.

UNESCO, *debate “Reflections on the future of museums”*, <https://www.youtube.com/watch?v=tOGm5qJgahI>, consultato il 25/03/2021.

UrbanSplash: <https://www.urbansplash.co.uk/about/team/jonathan-falkingham>, consultato il 03/03/2021.

YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=nvoBFf3yl-Y>, consultato il 22/01/2021.

59 Productions: <https://59productions.co.uk>, consultato il 20/01/2021.

RINGRAZIAMENTI

Mi è doveroso dedicare questo spazio del mio elaborato alle persone che hanno contribuito, con il loro instancabile supporto, alla realizzazione dello stesso.

In primis, un ringraziamento al mio relatore Casarin Francesco, per i suoi consigli, per il suo supporto trasmesso durante tutto il percorso di stesura dell'elaborato, nonché per le sue lezioni all'Università e la chiarezza e passione nell'espone gli argomenti e nel trasmettere conoscenze.

Ringrazio infinitamente Marco che mi ha sempre sostenuta, appoggiando ogni mia decisione, fin dalla scelta del mio percorso di studi, iniziato con non poche difficoltà e complicazioni. Mi ha aiutata a credere in un percorso faticoso e folle, che non avrebbe mai potuto concludersi senza la forza della sua pazienza e delle sue parole.

Un grazie di cuore ai miei genitori, che mi hanno aiutata nell'affrontare viaggi infiniti e a mia Sorella e al mio bel nipotino che mi hanno insegnato a non arrendermi mai, a non demordere, ma lottare con determinazione per raggiungere ogni obiettivo.

Grazie ai miei colleghi che con sacrificio ogni giorno provano a fare la differenza.

Grazie alle mie compagne di Università, Ale, Ester, Nunzia con cui ho condiviso l'intero percorso universitario. È grazie a loro che ho superato i momenti più difficili. Dagli esami complessi, alle lunghe lezioni tra un'aula e l'altra, alla lontananza da casa e alla stanchezza dei viaggi tra lavoro e studio, dalle chiacchiere a Campo Santa Margherita con uno spritz alle frittelle di Tonolo. Senza tutte loro e i loro consigli, non ce l'avrei mai fatta.

Grazie ai miei amici, quelli vicini e quelli più lontani, che hanno sempre dedicato qualche minuto per un messaggio o una chiamata, e non mi hanno mai fatto sentire sola.

Grazie ai veneziani e a Venezia, una città meravigliosa, che ho potuto ammirare in ogni sua calle, in ogni suo scorcio e ad ogni ora della giornata. Grazie per esserti aperta a me, ho potuto vivere due anni nella città più bella del mondo, e dentro mi porterò sempre i tuoi panorami e il tuo favoloso tramonto su Fondamenta delle Zattere.

Infine dedico questa tesi a me stessa, alla mia tenacia e determinazione che mi hanno permesso di arrivare fin qui.

