

SUPPLEMENTI
S

Per una migliore
normalità e una
rinnovata prossimità

Patrimonio, attività e servizi
culturali per lo sviluppo di
comunità e territori attraverso
la pandemia



IL CAPITALE CULTURALE
Studies on the Value of Cultural Heritage



eum

Rivista fondata da Massimo Montella

Dall'analisi al cambiamento
della realtà

Prossimità virtuale o distanza fisica? Trasformazione digitale e cocreazione del valore ai tempi del COVID-19

Marta Massi*, Alex Turrini**

Abstract

La situazione di emergenza creatasi con il diffondersi dell'epidemia da coronavirus (COVID-19) ha repentinamente rivoluzionato le modalità di erogazione di servizi con particolare riferimento al settore artistico-culturale e, in particolare, in quello dei musei. Il presente contributo esplora come l'attuale crisi sanitaria abbia stimolato una nuova socializzazione del patrimonio culturale attraverso la trasformazione digitale dei contenuti culturali e lo sviluppo di una nuova forma di co-creazione del servizio offerto dai musei. In effetti, i musei sono improvvisamente passati dall'essere templi e custodi del patrimonio ad arene virtuali in cui artisti, visitatori e intermediari culturali si incontrano con ruoli mai sperimentati prima. In particolare, potenziati dalla trasformazione digitale, i consumatori possono ora trasformarsi concretamente in prosumer scambiando e co-creando nuovi significati culturali e nuove conoscenze sulle arti. Il contributo delinea diversi modelli di

* Marta Massi, Assistant Professor presso Brandon University, Canada, 270-18th Street Brandon Manitoba R7A 6A9 CANADA, email: martamassi@gmail.com.

** Alex Turrini, Professore Associato di Arts and Cultural Management presso l'Università Bocconi di Milano, Via Roentgen, 1 20123 Milano, email: alex.turrini@unibocconi.it.

co-creazione culturale, fornendo raccomandazioni su come sfruttare strategicamente la trasformazione digitale e le dinamiche di co-creazione per migliorare l'accesso e creare nuovo pubblico.

The outbreak of the novel coronavirus (COVID-19) has changed supply-chain operations in an unprecedented manner and its effects are particularly visible in the context of traditional arts organisations such as museums. This paper explores how this crisis has boosted a new socialisation of cultural heritage through content digital transformation and new form of museum service co-creation. In fact, museums have suddenly shifted from being temples and custodians of the heritage to becoming virtual arenas where artists, visitors, and cultural intermediaries change their traditional roles. Empowered by digital transformation, consumers may now concretely turn into prosumers¹ by exchanging and co-creating new cultural meanings and new knowledge about the arts. This paper outlines different models of collaboration-based practices in the museum field, providing practitioners with recommendations on how to strategically take advantage of digital transformation and co-creation dynamics to improve access and create new public.

Introduzione

La recente diffusione del nuovo Coronavirus (COVID-19) ha avuto profonde ripercussioni sulla vita delle persone, con conseguenze significative su diversi aspetti della produzione e del consumo di beni e servizi. Settori come il turismo, i trasporti, la moda, le arti e il tempo libero sono stati inevitabilmente colpiti dalla crisi². Mentre molte aziende faticano a portare avanti le proprie attività, altre hanno approfittato della crisi sanitaria per aumentare i propri ricavi nella fornitura di servizi essenziali³. Il passaggio al digitale è diventato una necessità sia per gli individui che per le organizzazioni, le quali hanno dovuto implementare cambiamenti organizzativi passando a modalità di lavoro cosiddette smart-working e modalità di distribuzione on-delivery⁴. Le regole di distanziamento fisico imposte dai governi hanno profondamente contribuito a modificare le interazioni sociali e le transazioni commerciali. Il ricorso all'e-commerce ha superato la vendita al dettaglio, da un lato costringendo alcune aziende a chiudere, dall'altro offrendo l'opportunità di utilizzare piattaforme online in modi innovativi per aumentare le vendite⁵.

I nuovi regolamenti sulla distanza sociale, imposti da molti governi e sollecitati da numerose campagne sui social media, ad esempio #stayhome, hanno avuto notevoli implicazioni per consumatori e aziende, trasformando in modo significativo il mercato. Musei, ristoranti e servizi non essenziali sono

¹ Toffler 1980; Ritzer 2014.

² Kilpatrick *et al.* 2020.

³ Knowles 2020.

⁴ Thorbecke 2020.

⁵ Ghose 2020.

stati chiusi, mentre Scuole e Università hanno adottato il remote-teaching⁶. Tutti gli eventi, inclusi concerti e conferenze, sono stati annullati o rinviati, mentre i divieti di viaggio imposti dai governi hanno notevolmente limitato la libertà individuale. In questo contesto, i social media hanno acquisito un'importanza crescente durante la pandemia, diventando uno strumento fondamentale di comunicazione e di marketing, oltre che un'importante arena per il lancio di campagne di raccolta fondi a sostegno dell'emergenza COVID-19⁷.

Gli effetti della crisi sono stati particolarmente evidenti nel contesto delle organizzazioni culturali tradizionali come i musei. In effetti, il settore artistico-culturale rappresenta uno degli ambiti che più di altri ha dovuto adattare la propria offerta e i propri servizi. I musei di tutto il mondo si sono trovati a organizzare eventi culturali e mostre online, aumentando l'accesso ad attività creative, che altrimenti sarebbero risultate fuori dalla portata della maggior parte dei fruitori⁸. I musei sono improvvisamente passati dall'essere templi e custodi del patrimonio artistico-culturale a essere vere e proprie arene virtuali in cui artisti, visitatori, e intermediari culturali si sono trovati a riadattare il proprio ruolo. Nonostante la crisi, molti musei hanno continuato a costruire una relazione con il proprio pubblico attraverso una serie di attività digitali⁹. Grazie alla digitalizzazione dei contenuti e dei servizi, infatti, i consumatori hanno potuto concretamente trasformarsi in prosumer¹⁰ attraverso lo scambio e la co-creazione di nuovi significati culturali e nuova conoscenza.

Sulla base di queste premesse, il presente contributo esplorerà come la crisi abbia favorito lo sviluppo di nuovi processi di socializzazione del patrimonio culturale attraverso la digitalizzazione dei contenuti e l'introduzione di innovative forme di co-creazione di prodotti e servizi culturali. In particolare, il contributo illustrerà diverse pratiche introdotte dai musei durante il lockdown e basate sulla digitalizzazione e sulla collaborazione tra i vari stakeholder del settore museale. L'obiettivo di questo contributo è di passare in rassegna tali pratiche per offrire ai professionisti raccomandazioni su come sfruttare strategicamente le dinamiche di partecipazione e di co-creazione per migliorare l'accesso ai servizi museali e creare nuovo pubblico.

Il contributo è organizzato nel seguente modo. Dopo avere introdotto il tema della trasformazione digitale e avere evidenziato i suoi effetti sui settori culturali, l'articolo tratterà le principali prospettive sulla cocreazione del valore. A seguire, saranno passate in rassegna le principali iniziative sviluppate dai musei durante la pandemia. Infine, il contributo si concluderà con le implicazioni e le raccomandazioni per i manager culturali.

⁶ Molokhia 2020.

⁷ Cinelli *et al.* 2020.

⁸ New York Times 2020.

⁹ Zuanni 2020.

¹⁰ Toffler 1980; Ritzer 2014.

1. *La trasformazione digitale nei settori culturali*

La diffusione della pandemia ha contribuito ad accelerare i processi di trasformazione digitale attualmente in corso in molti settori, i quali hanno, a loro volta, contribuito a modificare i processi di produzione e di consumo dei prodotti artistico-culturali¹¹. A seguito degli effetti della trasformazione digitale, le organizzazioni artistiche si sono ritrovate a dovere rivedere i propri processi e modelli di business¹².

La trasformazione digitale ha contribuito a rendere il consumo artistico più interattivo, dinamico e democratico. Gli effetti della trasformazione digitale sono stati particolarmente evidenti in alcuni settori culturali, tra cui musica, stampa e film, contribuendo a modificare i processi di interi settori dell'industria artistica¹³. Questa evoluzione è ancora più evidente nel settore artistico in cui la rivoluzione digitale ha progressivamente corroso l'aura delle opere originali, minacciando il concetto di autenticità¹⁴. Allo stesso tempo, i social media hanno consentito agli artisti di comunicare in maniera disintermediata con i propri pubblici e di mostrare il proprio sé autentico ai propri sostenitori¹⁵.

La trasformazione digitale ha il potenziale di alterare i meccanismi consolidati del mondo dell'arte, ridefinendo i ruoli di produttori, consumatori e intermediari culturali¹⁶. Grazie alla trasformazione digitale, i consumatori possono concretamente trasformarsi in prosumer¹⁷ in quanto possono interagire direttamente per scambiare e co-creare prodotti e servizi in una prospettiva di consumo collaborativo.

Inoltre, alcuni autori hanno parlato di processo di "Uberizzazione"¹⁸ in corso nel mondo dell'arte, dove sempre più spesso sono offerti molti servizi che consentono ai consumatori di assumere un ruolo attivo nel processo di produzione e consumo dei prodotti artistico-culturali.

La platform-logic che caratterizza un numero crescente di settori, come il turismo, si sta espandendo in altri campi, che non sono tradizionalmente correlati alla sharing economy, inclusi artigianato, musica, moda e film¹⁹. Questo sviluppo è evidente anche nel mondo dell'arte, dove molte organizzazioni, come musei e gallerie d'arte, sono sempre più coinvolte in un nuovo processo di trasformazione digitale²⁰. Internet è diventato un ambiente alternativo in cui prodotti artistico-

¹¹ Camurri, Volpe 2018; Massi *et al.* 2020.

¹² Newman 2010; Chaney 2012; Lee, Lee 2018.

¹³ Newman 2010.

¹⁴ Benjamin 1960.

¹⁵ Samdanis 2016.

¹⁶ O'Connor 2013.

¹⁷ Toffler 1980; Ritzer 2014.

¹⁸ Daidj 2019.

¹⁹ Geissinger *et al.* 2018.

²⁰ Samdanis 2016.

culturali possono essere fruiti, discussi, conosciuti e acquistati²¹. Piattaforme online, come Artsy, ArtStack e Artpassport, che consentono agli utenti di acquistare, condividere e creare mostre personali con opere d'arte, sono solo alcuni esempi di come la trasformazione digitale stia ridefinendo il modo in cui i prodotti e servizi artistici e culturali vengono creati, distribuiti e consumati. Ciò solleva la questione se l'arte debba essere posseduta o invece un'esperienza di cui gli utenti possano godere, poiché le persone preferiscono sempre più "esperienze convenienti e significative" rispetto al possesso del bene²².

Grazie alla trasformazione digitale, le organizzazioni possono ora trattare con ogni cliente direttamente tramite Internet, senza utilizzare i canali di distribuzione tradizionali, come intermediari o agenti. Pertanto, la trasformazione digitale porta non solo a "una nuova forma di distribuzione di beni e servizi", ma anche a una riconfigurazione completamente nuova dei processi di produzione e consumo²³. Avviando una dinamica dialettica di "integrazione / disintegrazione delle attività" da un lato, e di "disintermediazione / re-intermediazione"²⁴ dall'altro, la trasformazione digitale sta introducendo nuovi paradigmi in evoluzione che minacciano di destabilizzare il settore dell'arte e della cultura²⁵. Attraverso questi processi vengono creati nuovi ruoli e funzioni delle organizzazioni artistiche coinvolte nel processo di trasformazione digitale. Una delle conseguenze della trasformazione digitale è, in particolare, l'introduzione di pratiche basate sulla co-creazione del valore in cui la distinzione tra produttori e consumatori viene meno e il consumatore acquista un ruolo sempre più rilevante.

2. Co-produzione e co-creazione del valore: una premessa concettuale

Il concetto di co-creazione²⁶ del valore è stato introdotto come alternativa al modello lineare e unidirezionale di catena del valore²⁷, sottolineando la necessità di un paradigma più appropriato per descrivere il modo in cui i diversi attori economici cooperano per creare valore. L'aspetto innovativo del paradigma di co-creazione del valore consiste nella ridefinizione del concetto di valore. Il "valore" è stato tradizionalmente definito in una prospettiva economica come "il valore materiale o monetario di qualcosa"²⁸. Sulla base di questa prospettiva,

²¹ Benghozi, Lyubareva 2014.

²² Leeds Davis 2017.

²³ Guignard 2014, p. 43.

²⁴ Guignard 2014; Jallat, Capek 2001.

²⁵ Guignard 2014, p. 43.

²⁶ Normann, Ramirez 1993.

²⁷ Porter 1985.

²⁸ Oxford Dictionaries 2020.

“valore” è quindi l'utilità incorporata nel prodotto dal produttore²⁹, che si traduce nell' “importo che gli acquirenti sono disposti a pagare per ciò che un'azienda fornisce loro”³⁰. Nella teoria economica, i consumatori sono visti come distruttori di valore³¹ e produttori e consumatori sono concettualizzati come aventi una relazione simbiotica, ma contraria³². Tuttavia, secondo il nuovo paradigma, la separazione tra produzione e consumo è percepita come una “disgiunzione artificiale”³³ dei ruoli di produttori e consumatori diventano più intercambiabili e convergenti.

Esistono molteplici prospettive su ciò che costituisce creazione di valore. Alcune forme di creazione di valore includono: (i) co-produzione di valore, in cui il cliente è coinvolto nel processo di produzione, o è un partecipante chiave nella fornitura di servizi³⁴; (ii) facilitazione del valore, in cui le organizzazioni di servizi creano opportunità per interagire con i processi di generazione di valore dei loro clienti³⁵ e (iii) valore basato sulla transazione, ovvero valore in scambio, che è la prospettiva transazionale più tradizionale e centrata sull'azienda in cui il valore è creato dall'impresa (venditore) e la proposta di valore è accettata o rifiutata dai clienti³⁶.

L'idea che il cliente sia coinvolto nel processo di creazione di valore non è completamente nuova nella letteratura di marketing. In effetti, una prima concettualizzazione della co-creazione di valore può essere trovata nella letteratura sulla partecipazione del cliente, definita come “il grado in cui il cliente è coinvolto nella produzione e nell'erogazione del servizio”³⁷. L'enfasi di questi contributi seminali è principalmente sulla co-produzione³⁸, che postula un coinvolgimento diretto del cliente nel processo produttivo come “dipendente parziale”³⁹, come prosumer⁴⁰, come co-produttore⁴¹, nonché come partecipante chiave nella fornitura di servizi⁴².

Etimologicamente, la coproduzione deriva dai termini latini *cum*, che significa “insieme” e *producere*, che si riferisce alla generazione di “qualsiasi oggetto tangibile... prodotto per soddisfare un particolare bisogno o obiettivo di azione”⁴³. In pratica, “produzione” significa generare da una risorsa /

²⁹ Vargo, Lusch 2004.

³⁰ Porter 1985, p. 38.

³¹ Ramirez 1999.

³² Humphreys, Grayson 2008.

³³ Baudrillard *et al.* 1976, p. 112.

³⁴ Bendapudi, Leone 2003; Grönroos 1998; Wikström 1996.

³⁵ Grönroos 2008.

³⁶ Prahalad, Ramaswamy 2004.

³⁷ Dabholkar 1990, p. 484.

³⁸ Bendapudi, Leone 2003.

³⁹ Bitner *et al.* 1997; Mills *et al.* 1983.

⁴⁰ Toffler 1980.

⁴¹ Wikström 1996.

⁴² Grönroos 1998; 2006.

⁴³ Lugano 2010, p. 42.

input tangibile originaria (materie prime, semilavorati, ecc.) un output, che è principalmente fisico e tangibile e adatto all'uso o ha valore di scambio.

Pertanto, la co-produzione, come originariamente concettualizzata, si riferisce principalmente all'idea della partecipazione dei clienti alla produzione di un risultato fisico, cioè il prodotto finale. Quindi il valore nel contesto della co-produzione è legato alla materialità e tangibilità dei prodotti. La co-produzione può essere applicata anche ai servizi, quando le risorse originarie sono intangibili, poiché il cliente può partecipare alla produzione di un servizio⁴⁴. In effetti, la co-produzione di valore ha le sue radici nella premessa fondamentale⁴⁵ che i servizi richiedono la cooperazione tra acquirenti e venditori dove i servizi sono visti come la co-produzione di valore tra cliente e venditore⁴⁶. L'avvento dell'economia dei servizi ha portato a una riformulazione dell'idea di co-produzione. Nella lista aggiornata delle premesse fondamentali della S-DL, "Il cliente è sempre un co-produttore"⁴⁷ viene sostituito da "Il cliente è sempre co-creatore di valore"⁴⁸. Sebbene siano nozioni distinte, spesso i due termini sono usati come sinonimi.

Mentre "il coinvolgimento nella 'co-produzione è facoltativo", la co-creazione avviene sempre, perché "Il valore non può essere creato unilateralmente ma implica sempre una combinazione unica di risorse e una determinazione peculiare del valore"⁴⁹. Inoltre, gli autori hanno specificato che le risorse operative dei clienti possono essere di diverso tipo, non solo di natura fisica, ma anche culturale o sociale⁵⁰. Pertanto, il passaggio dalla co-produzione alla co-creazione potrebbe essere considerato come una conseguenza del passaggio alla cosiddetta service-dominant logic (S-DL), in cui il valore è considerato "idiosincratice, esperienziale, contestuale e carico di significato"⁵¹.

Il valore aggiunto con l'idea di "creazione" è che si riferisce non solo alla produzione materiale, ma anche alla "interpretazione e creazione di significato"⁵². Ad esempio, il cliente potrebbe sviluppare percezioni emotive o cognitive, ricordi, processi di creazione di senso qui e ora durante l'interazione o prima e dopo l'interazione stessa attraverso ricordi, pensieri e percezioni⁵³. Pertanto, la co-creazione è un processo in corso piuttosto che un'azione definita o "un costrutto oggettivo"⁵⁴. In questo senso, il valore del cliente è

⁴⁴ Vargo, Lusch 2004.

⁴⁵ Ramírez 1999.

⁴⁶ Normann 1994; Ramírez 1999.

⁴⁷ Vargo, Lusch 2004, p. 10.

⁴⁸ Vargo, Lusch 2008, p. 7.

⁴⁹ Vargo, Lusch 2008, p. 8.

⁵⁰ Baron, Warnaby 2011.

⁵¹ Vargo, Lusch 2008, p. 8.

⁵² Ind, Coates 2013, p. 87.

⁵³ Heinonen *et al.* 2010; Heinonen *et al.* 2013.

⁵⁴ Helkkula *et al.* 2012, p. 60.

multidimensionale e può includere “aspetti esperienziali”⁵⁵, come “dimensioni affettive, sociali, economiche, cognitive, fisiche, psicologiche e biologiche, che formano il “valore potenziale paesaggio”⁵⁶. La co-creazione è infatti un processo contestuale, in fieri, contingente⁵⁷ che è influenzato dal contesto sociale / culturale ma non predeterminato da esso.

In sintesi, la co-produzione può ancora essere considerata come un’eredità di una visione modernista / oggettivistica della creazione di valore perché implica ruoli fissi (sia le imprese che i clienti sono co-produttori) e la derivazione di un output da un input. Al contrario, co-creazione significa creare ex nihilo perché non vi è alcun input materiale / tangibile o intangibile specifico predeterminato, ma piuttosto un senso emergente e un processo di creazione di significato⁵⁸. Quindi, la co-creazione è anche simbolica ed esperienziale.

Il processo di co-creazione è particolarmente evidente nel mondo dell’arte: “ogni volta che un dipinto viene ‘consumato’ da un diverso osservatore, si verifica una diversa esperienza soggettiva. Il significato assegnato al dipinto cambia, sebbene la sua composizione fisica rimanga costante. In definitiva, ogni consumatore culturale ottiene dall’esperienza una serie unica di reazioni intellettuali ed emotive”⁵⁹. Mentre le opportunità di co-creazione di valore abbondano nel settore delle imprese, le istituzioni artistiche tradizionali, come i musei, sono state reticenti a trascendere l’idea che il pubblico abbia un tipo di partecipazione meramente ‘ricettiva’⁶⁰.

Per illustrare il passaggio da esperienze caratterizzate da una partecipazione passiva e meramente ricettiva ad esperienze progressivamente più co-creative nell’ambito delle organizzazioni artistico-culturali, è stato introdotto l’*Audience Involvement Spectrum*⁶¹, un modello in cinque fasi che mostra l’evoluzione del ruolo del pubblico da mero “spettatore” ad “artista” co-creatore dell’opera d’arte. Mentre la partecipazione del pubblico è ricettiva nelle fasi ‘spectating’ e ‘enhanced engagement’, essa diventa partecipativa nelle fasi di ‘crowdsourcing’, ‘co-creation’ e ‘audience as artist’. Nella fase di “crowdsourcing”, il pubblico contribuisce alla definizione di un prodotto artistico. Quando il pubblico funge da co-creatore ha un livello di controllo creativo maggiore e contribuisce a creare un’esperienza artistica curata da un artista. Nell’ultimo stadio del modello, caratterizzato dalla più alta partecipazione del pubblico, i membri del pubblico diventano essi stessi artisti e prendono il controllo dell’esperienza artistica. Il processo di creazione, e non il prodotto, è al centro dell’installazione⁶². La

⁵⁵ Helkkula *et al.* 2012, p. 60.

⁵⁶ Heinonen *et al.* 2013, p. 112.

⁵⁷ Edvardsson *et al.* 2011.

⁵⁸ Ind, Coates 2013.

⁵⁹ Fillis 2004, p. 127.

⁶⁰ Brown, Novak-Leonard 2011, p. 5.

⁶¹ Brown, Novak-Leonard 2011.

⁶² Zadeh *et al.* 2019.

diffusione della pandemia ha accelerato la diffusione di opportunità di co-creazione. La sezione successiva approfondirà il tema della co-creazione che è alla base di alcune iniziative che si stanno diffondendo nel settore artistico-culturale.

3. *La co-creazione del valore nei musei ai tempi della pandemia*

Come detto nell'Introduzione, uno dei settori maggiormente colpiti dagli effetti della diffusione della pandemia è sicuramente quello museale. Circa 90% dei musei (più di 85,000 istituzioni museali nel mondo) sono stati costretti a chiudere le proprie porte ai visitatori, con inevitabili conseguenze sia a livello economico-finanziario che sociale⁶³. La diffusione della pandemia ha prodotto una crisi esistenziale, sia pratica che filosofica per il settore museale, creando incertezza sulla possibilità di continuare ad operare in maniera sostenibile sulla base di processi basati su misure di successo che non hanno più ragione d'essere durante la crisi, come il fatto di raggiungere la capienza del museo⁶⁴.

La diffusione del COVID-19 ha, infatti, portato ad una drastica interruzione o diminuzione delle entrate, mettendo in discussione la sostenibilità di organizzazioni tradizionalmente caratterizzate da elevati costi fissi (edifici, salari)⁶⁵. Inoltre, la riduzione dei flussi turistici nella fase post-*lockdown*, soprattutto dall'estero, ha creato non solo notevoli difficoltà di natura finanziaria, ma anche di natura sociale data l'impossibilità per i musei di svolgere il proprio ruolo nell'ambito della società⁶⁶. La diffusione della pandemia ha reso, infatti, impossibile per i musei portare avanti la propria missione non solo di preservazione del patrimonio artistico-culturale, ma soprattutto di svolgere il proprio ruolo di organizzazioni promotrici della cultura, del dialogo interculturale e della coesione sociale⁶⁷.

Secondo un'analisi preliminare di ICOM basata su 1.600 risposte da musei e professionisti museali, in 107 paesi, le conseguenze della chiusura dei musei sarà più evidente nelle regioni in cui i musei sono di recente fondazione e le strutture organizzative non sono ancora stabilizzate. Ad esempio, il 24, 27 e 39% dei rispondenti, rispettivamente nei paesi africani, asiatici e arabi, teme che i musei possano chiudere, rispetto al 12% dell'America Latina e dei Caraibi, il 10% del Nord America e l'8% dell'Europa.

Nonostante le iniziali difficoltà, tuttavia, la maggior parte dei musei ha reagito molto velocemente alla crisi traendo vantaggio dalle risorse rese disponibili

⁶³ UNESCO 2020.

⁶⁴ Rees Leahy 2020.

⁶⁵ Rees Leahy 2020.

⁶⁶ UNESCO 2020.

⁶⁷ UNESCO 2020.

attraverso la trasformazione digitale⁶⁸. Almeno il 15% delle istituzioni museali ha aumentato le attività di comunicazione digitale⁶⁹, introducendo un'offerta ad hoc finalizzata a mantenere la relazione con i propri pubblici e a tenere alto l'engagement dei fruitori⁷⁰.

Quasi la metà degli intervistati ha risposto che il proprio museo era già presente sui social media o ne condivideva le collezioni online prima del *lockdown* e in particolare sono aumentate le attività sui social media per più della metà dei musei che hanno partecipato all'indagine⁷¹. Il passaggio alla fruizione digitale dei prodotti e servizi culturali è avvenuta attraverso varie modalità: dalle attività sui social media, come Facebook e Instagram, agli eventi ad hoc come webinar e mostre virtuali, dalle attività educational a quelle più interattive basate sulla *gamification*.

La corsa al digitale ha fatto risaltare ancora di più il divario digitale dovuto a differenti condizioni economiche, livello d'istruzione, qualità delle infrastrutture nei vari paesi⁷². Infatti, se da un lato la tecnologia ha aperto nuove opportunità per la diffusione e la condivisione di contenuti artistico-culturali, dall'altro ha rappresentato anche una barriera alla stessa diffusione dei contenuti, evidenziando gli effetti del digital divide a livello globale, oltre che il ruolo cruciale delle conoscenze e delle competenze in ambito digitale necessarie per la fruizione di contenuti online⁷³.

La crisi ha evidenziato tendenze contrastanti all'interno delle stesse istituzioni museali. Da un lato, è emerso il desiderio di tornare al "business as usual" il più velocemente possibile e, dall'altro, l'intento di introdurre un nuovo *modus operandi* che consenta di non ripetere gli errori del passato⁷⁴.

Inoltre, la corsa al digitale favorita dall'avvento della pandemia non è stata esente da critiche soprattutto da parte degli stessi operatori del settore artistico-culturale. Secondo la curatrice del Museo della scienza di Londra, Suzanne Keene, le interfacce web dei musei, rischiano di rendere la conoscenza più importante delle collezioni stesse⁷⁵. Se da un lato la trasformazione digitale offre la possibilità di estendere la diffusione dei contenuti artistico-culturali, dall'altro corre il rischio di 'democratizzare' eccessivamente l'accesso a prodotti e servizi culturali, riducendo la distanza e l'elitarismo che caratterizzano tradizionalmente le istituzioni museali. Di recente, un selfie scattato e diffuso dalla fashion blogger e influencer Chiara Ferragni davanti alla Venere del Botticelli presso la Galleria degli Uffizi ha suscitato molte critiche. Sebbene la

⁶⁸ UNESCO 2020.

⁶⁹ ICOM 2020.

⁷⁰ Zuanni 2020.

⁷¹ ICOM 2020.

⁷² Rees Leahy 2020.

⁷³ UNESCO 2020.

⁷⁴ Rees Leahy 2020.

⁷⁵ Kahn 2020.

circolazione virale del selfie di Ferragni abbia portato a un aumento del 27% delle visite agli Uffizi, l'attenzione mediatica ha generato molto dibattito su temi come la preservazione della sacralità dei musei e dell'autenticità delle opere d'arte⁷⁶, facendo sì che i critici si siano chiesti se i musei debbano aprirsi al digital marketing o mantenere la loro aura di templi inaccessibili⁷⁷. Ad esempio, lo storico dell'arte e accademico Tomaso Montanari ha aspramente criticato la Direzione degli Uffizi, definendo 'immondizia' questo tipo di comunicazione mediata da social media⁷⁸.

Nella corsa alla digitalizzazione dei contenuti, alcuni musei hanno attinto alle proprie risorse, come i portali online e gli account dei social media. Altri hanno creato ex novo dei contenuti, come mostre virtuali e tour virtuali delle loro gallerie tramite piattaforme di streaming e materiale educational. In entrambi i casi, gli operatori culturali si sono interrogati sulla "sostenibilità a lungo termine di questi approcci"⁷⁹. Durante la pandemia i musei hanno sviluppato numerose iniziative (es: tour virtuali, mostre on-line, giochi interattivi, etc) e tutte queste attività possono essere riclassificate a seconda del loro rispettivo livello di co-creazione sulla base del già citato *Audience Involvement Spectrum*⁸⁰.

4. Fasi del processo di co-creazione del valore in ambito museale

4.1 La fase di "spectating"

Il primo stadio dell'*Audience Involvement Spectrum* è rappresentato da iniziative basate principalmente sullo *spectating* e caratterizzate dalla diffusione unidirezionale di contenuti senza una effettiva interazione da parte dello spettatore. Rientrano in questo tipo di esperienze tutte le iniziative come conferenze virtuali, curatorial talks, webinar e progetti educational. Ad esempio, associazioni e programmi museali (Ibermuseos, ICOM, Ontario Museums Association, Association of Children's Museums, Virginia Association of Museums) hanno avviato rapidamente conferenze web sotto forma di webinar tramite Zoom, Skype, Google Hangouts⁸¹. Il livello di co-creazione di queste iniziative è minimo dal momento che non è previsto un flusso bidirezionale di comunicazione e la modalità di partecipazione è meramente ricettiva.

⁷⁶ Volpe 2020.

⁷⁷ Kolb 2005.

⁷⁸ Montanari 2020.

⁷⁹ Zuanni 2020.

⁸⁰ Brown, Novak-Leonard 2011.

⁸¹ Zuanni 2020.

4.2 *La fase di “enhanced engagement”*

A un livello superiore di co-creazione si collocano tutte le iniziative di virtual tour che hanno consentito al pubblico di fruire dell’esperienza di visita online dai propri device. In particolare, molti musei hanno cercato di approfittare dell’assenza di pubblico nelle sale per presentare una visione insolita delle proprie collezioni⁸². Ad esempio, Hastings Contemporary ha sviluppato un progetto di tour assistito da un robot⁸³. Altri musei, come Frick Collection di New York, hanno proposto iniziative come i cocktail con i curatori e la *gamification* di opere d’arte (Ara Pacis e Cenacolo Vinciano)⁸⁴. In particolare, la *gamification* offre la possibilità di trasformare l’opera d’arte in gioco e di creare nuove storie in relazione all’opera⁸⁵. Per quanto interattive, queste iniziative risultano ancora basate su una forma di co-produzione in cui il ruolo del pubblico è ricettivo più che partecipativo, perché le possibilità di partecipazione per il pubblico sono predeterminate dall’organizzazione che offre i contenuti (ad esempio le opzioni dei games). Alcuni critici hanno sollevato perplessità su tali iniziative evidenziando la natura effimera del loro successo presso il pubblico sulla base dei dati di Google Trends⁸⁶. L’interesse suscitato da tali iniziative è un’ulteriore prova della mancanza di benchmark oggettivi per la valutazione del coinvolgimento del pubblico⁸⁷. Ciò ha confermato l’urgenza di “andare oltre l’analisi per sviluppare una comprensione più granulare e approfondita di come il pubblico culturale vive i progetti museali online”⁸⁸.

4.3 *La fase di “crowdsourcing”*

Durante il *lockdown* molte sono state le istituzioni museali che hanno incrementato la propria presenza sui social media (Facebook, Twitter, Instagram) YouTube o SoundCloud, creando contenuti audio e video originali. L’emergere dei social media su Internet ha cambiato il modo in cui gli individui interagiscono e interagiscono con l’ambiente circostante⁸⁹ e il modo in cui i visitatori sperimentano l’arte come un’esperienza immersiva e interattiva⁹⁰. Alcuni musei hanno presentato le proprie collezioni utilizzando le loro riproduzioni in un videogioco. È il caso, ad esempio, del Centre Pompidou, dell’Angermuseum (con il progetto Animal Crossing) e del Museum of Relief

⁸² Zuanni 2020.

⁸³ Zuanni 2020.

⁸⁴ Fedele 2020.

⁸⁵ Fedele 2020.

⁸⁶ Alexis 2020.

⁸⁷ Zuanni 2020.

⁸⁸ Zuanni 2020.

⁸⁹ Campbell *et al.* 2014.

⁹⁰ Brown, Novak-Leonard 2011.

Maps in di Parigi, che ha realizzato un memory game da scaricare. Al Museo de Arte Precolombino e Indigena di Montevideo, avatar dello staff hanno proposto attività per bambini. Rientrano in questa categoria anche tutte le attività per bambini, attività di colorazione e giochi create per sostenere i genitori che cercano di occupare i propri figli attraverso attività divertenti e istruttive. Inoltre, gli operatori culturali hanno condiviso oggetti e storie singolari dalle loro collezioni utilizzando una varietà di hashtag (inclusi #MuseumFromHome, #MuseumsUnlocked, #ClosedButOpen, #ClosedButActive, #ArTyYouReady); i musei hanno aderito a TikTok (come gli Uffizi, attivi su questa piattaforma da aprile); e nella nuova versione del franchise Nintendo Animal Crossing: New Horizons, i giocatori potrebbero aggiungere opere d'arte da istituzioni tra cui il Getty Museum e il Metropolitan Museum of Art.

4.4 *La fase di “co-creation”*

Rientrano in questa categoria iniziative come la possibilità offerta ai fruitori di associare un'opera d'arte a una canzone (Museo di Valence, Francia) o di condividere sui social media foto e selfie con opere d'arte. Ad esempio, il Getty Museum di Los Angeles ha invitato gli utenti del web a scattare foto di se stessi riproducendo opere famose (#GettyMuseum Challenge). Questo genere di iniziative fa leva sulla capacità dei dispositivi digitali, come gli smartphone, di consentire ai consumatori di cocreare valore, esprimendo le proprie emozioni e interagendo con le opere d'arte condividendo immagini online.

4.5 *La fase “audience-as-artists”*

Durante il *lockdown*, alcune istituzioni museali hanno lanciato dei *contemporary collecting projects* (ad esempio #MuseumsFromHome #MuseumsUnlocked), progetti incentrati sulla raccolta di contenuti fisici e digitali basati sulla raccolta di foto, oggetti, siti web e diari sulla pandemia⁹¹. Ad esempio, gli utenti hanno condiviso ricreato delle opere d'arte famose utilizzando oggetti di uso quotidiano nelle loro case (utilizzando gli hashtag #tussenkunstenquarantaine o #gettymuseumchallenge). Rispetto alla categoria precedente, questo tipo di progetti consente al pubblico un maggiore livello di creatività e capacità curatoriale. Sarà interessante vedere come questi contenuti verranno catalogati, gestiti e curati in futuro⁹². Infatti l'inclusione di questi progetti nelle collezioni dei musei è una delle grandi sfide per il settore e il riconoscimento dell'importanza del ruolo co-creativo del pubblico.

⁹¹ Zuanni 2020.

⁹² Zuanni 2020.

Conclusion

Le iniziative sviluppate dai musei durante la diffusione della pandemia dimostrano la crescente importanza assunta dalla trasformazione digitale e dalla cocreazione del valore nei processi di produzione e fruizione di contenuti. Il presente contributo ha passato in rassegna le principali iniziative proposte dai musei durante il *lockdown*, classificandole sulla base dell’Audience Involvement Spectrum⁹³, un modello a cinque fasi che mostra l’evoluzione del ruolo del pubblico da mero spettatore ad attivo co-creatore del prodotto artistico-culturale.

Tra tutte le modalità analizzate, la condivisione di foto e selfie con opere d’arte, in particolare, rappresenta un primo passo verso una effettiva cocreazione del valore in ambito museale. Essa infatti consente ai visitatori di esprimere la propria prospettiva sull’opera d’arte. La prospettiva del fruitore di solito è marginalizzata poiché la capacità di esprimere una visione sull’arte è tradizionalmente appannaggio di un’élite⁹⁴. Attraverso la condivisione di foto e selfie, la voce e la prospettiva dei visitatori sull’arte possono essere “presentate e negoziate nel discorso pubblico”⁹⁵ consentendo così una democratizzazione di un dominio che è tradizionalmente considerato una prerogativa di pochi eletti, inclusi artisti, critici e art manager. Ad esempio, la cultura del selfie nel contesto museale è stata ampiamente criticata in quanto solleva il rischio di un consumo veloce di arte, spostando l’attenzione dall’opera d’arte al sé. In questo senso, i musei non sono più “spazi in cui sperimentare l’arte, ma piuttosto spazi in cui esibirsi facendo esperienze artistiche”⁹⁶. Inoltre, l’atto di scattare selfie è stato ampiamente criticato in quanto la vicinanza dei visitatori all’opera d’arte può causare danni all’opera stessa, come il recente incidente alla Galleria Borghese a Roma dove la statua del Canova di Paolina Bonaparte è stata danneggiata da un per fare un selfie⁹⁷. Per questi motivi, molti musei hanno introdotto una rigida politica contro le foto⁹⁸.

Al contrario, in un’ottica di co-creazione del valore, i selfie e le altre foto delle opere d’arte condivise possono essere considerate come una forma d’arte contemporanea in cui il consumatore diventa uno degli autori/artisti. I manager culturali dovrebbero cercare di favorire, anziché ostacolare queste iniziative che garantiscono un empowerment dei consumatori, enfatizzando il ruolo creativo del consumatore come autore (oltre l’interazione con il prodotto / servizio), e che consentono di ristabilire “il principio dell’autore come autorità”⁹⁹. Attraverso

⁹³ Brown, Novak-Leonard 2011.

⁹⁴ Piancatelli *et al.* 2020.

⁹⁵ Zhao, Zappavigna 2017, p. 1749.

⁹⁶ Tarmy 2018.

⁹⁷ CNN 2020.

⁹⁸ Tarmy 2018.

⁹⁹ Poster 1995, p. 85.

la condivisione di selfie e foto, i consumatori sono coinvolti in un esercizio di meaning-making, usando simboli e le percezioni cognitive ed emotive per creare valore¹⁰⁰.

I manager museali dovrebbero riconoscere la natura fenomenologica, emergente e contestuale della co-creazione di valore. In questo modo, la co-creazione può essere svincolata dall'idea di materialità o tangibilità, tipica della co-produzione. Oltre a questo, la co-creazione è anche simbolica e riguarda la creazione di significato. La co-creazione è esperienziale e può consistere semplicemente in uno scambio simbolico. Favorendo iniziative basate sulla co-creazione di valore, i manager museali possono sviluppare una logica customer-based che mette al centro il pubblico e migliora l'accesso e l'esposizione alla domanda di cultura piuttosto che "il servizio, il fornitore / produttore del servizio o l'interazione o il sistema"¹⁰¹.

Riferimenti bibliografici / References

- Alexis M. (2020), *People don't want virtual museum tours; Do this instead*, in Museum Hack, <<https://museumhack.com/virtual-museum-tour-trends/>>, 20.07.2020.
- Baron S., Warnaby G. (2011), *Individual customers' use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation*, «Industrial Marketing Management», 40, pp. 211-218.
- Baudrillard J., Lovitt C.R., Klopsh D. (1976), *Toward a critique of the political economy of the sign*, SubStance», 5, n. 15, pp. 111-116.
- Bendapudi N., Leone R.P. (2003), *Psychological implications of customer participation in co-production*, «Journal of Marketing», 67, n. 1, pp. 14-28.
- Benghozi P.J., Lyubareva I. (2014), *When organizations in the cultural industries seek new business models: a case study of the French online press*, «International Journal of Arts Management», 16, n. 3, pp. 6-19.
- Benjamin W. (1960), *The work of art in the age of mechanical reproduction*, New York: Schocken.
- Bitner M.J., Faranda W.T, Hubbert A.R., Zeithaml V.A. (1997), *Customer contributions and roles in service delivery*, «International Journal of Service Industry Management», 8, n. 3, pp. 193-205.
- Brown A.S., Novak-Leonard J.L. (2011), *Getting in on the act: how arts groups are creating opportunities for active participation*. San Francisco: The James Irvine Foundation.

¹⁰⁰ Ind, Coates 2013; Heinonen *et al.* 2010.

¹⁰¹ Heinonen *et al.* 2010, p. 534.

- Camurri A., Volpe G. (2016), *The intersection of art and technology*, «IEEE MultiMedia», 23, n. 1, pp. 10-17.
- Chaney D. (2012), *The music industry in the digital age: consumer participation in value creation*, «International Journal of Arts Management», 15, n. 1, pp. 245-249.
- Cinelli M., Quattrociochi W., Galeazzi A., Valensise C.M., Brugnoli E., Schmidt A.L., Scala A. (2020), *The COVID-19 social media infodemic*. arXiv preprint arXiv:2003.05004.
- CNN (2020), *Tourist snaps the toes off 19th-century statue while posing for photo*, <<https://www.cnn.com/style/article/canova-statue-damage-tourist-scli-intl/index.html>>, 20.07.2020.
- Dabholkar P.A. (1990), *How to improve perceived service quality by increasing customer participation*, in *Developments in Marketing Science*, edited by Dunlap, B.J., Cullowhee, NC: XIII Academy of Marketing Science, pp. 483-487.
- Daidj N. (2019), *Uberization (or uberification) of the economy*, in *Advanced Methodologies and Technologies in Digital Marketing and Entrepreneurship*, edited by M. Khosrow-Pour, IGI Global, pp. 116-128.
- Edvardsson B., Ng G., Choo Z.M., Firth R. (2013), *Why is service-dominant logic based service system better?*, «International Journal of Quality and Service Sciences», 5, n. 2, pp. 171-190.
- Etgar M. (2008), *A descriptive model of the consumer co-production process*, «Journal of the Academy of Marketing Science», 36, n. 1, pp. 97-108.
- Fedele A. (2020), *L'evoluzione digitale dei musei ai tempi del Covid. La nuova sfida italiana*. *The Wam*. <<https://thewam.net/musei-digitali-italia/>>, 20.07.2020.
- Fillis I. (2004), *The theory and practice of visual arts marketing*, in *Arts Marketing*, edited by F. Kerrigan, P. Fraser, M. Ozbilgin, Oxford: Elsevier, pp. 119-138.
- Geissinger A., Laurell C., Sandström C., Eriksson K., Nykvist R. (2018), *Digital entrepreneurship and field conditions for institutional change-investigating the enabling of cities*, «Technological Forecasting and Social Change», 6, pp. 2-10.
- Ghose S. (2020), *Crisis as catalyst: The COVID-19 impact on innovation*. In Berkeley Center for Entrepreneurship and Technology, <<https://scet.berkeley.edu/crisis-as-catalyst-the-covid-19-impact-on-innovation/>>, 20.07.2020.
- Grönroos C. (1998), *Marketing services: the case of a missing product*, «Journal of Business & Industrial Marketing», 13, n. 4/5, pp. 322-338.
- Grönroos C. (2008), *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?*, «European Business Review», 20, n. 4, pp. 298-314.
- Guignard T. (2014), *Digital intermediaries and cultural industries: the developing influence of distribution platforms*, «Journal of Media Critiques», 1, n. 3, pp. 43-54.

- Heinonen K., Starndvik T., Voima P. (2013), *Customer dominant value formation in service*, «European Business Review», 25, n. 2, pp. 104-123.
- Heinonen K., Starndvik T., Mickelsson K.J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P. (2010), *A customer-dominant logic of service*, «Journal of Service Management», 21, n. 4, pp. 531-548.
- Helkkula A., Kelleher C., Pihlström M. (2012), *Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers*, «Journal of Service Research», 15, n. 1, pp. 59-75.
- Humphreys A., Grayson K. (2008), *He said, she said: managing dissent in co-production*, ACR North American Advances.
- ICOM (2020), *Museums, museum professionals and COVID-19: ICOM and UNESCO release their full reports*, <<https://icom.museum/en/covid-19/surveys-and-data/survey-museums-and-museum-professionals/>>, 20.07.2020.
- Ind. N. Coates N. (2013), *The meanings of co-creation*, «European Business Review», 25, 1 pp. 86-95.
- Jallat F., Capek M.J. (2001), *Disintermediation in question: new economy, new networks, new middlemen*, «Business Horizons», 44, n. 2, pp. 55-60.
- Kahn R. (2020), *Locked down not locked out—assessing the digital response of museums to COVID-19*, In Impact of Social Sciences Blog, <http://eprints.lse.ac.uk/104856/1/impactofsocialsciences_2020_05_08_locked_down_not_locked_out.pdf>, 20.07.2020.
- Kilpatrick J., Dess J., Barter L. (2020), *COVID-19 Managing cash flow during a period of crisis*. Deloitte, <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-COVID-19-managing-cash-flow-in-crisis.pdf>>, 20.07.2020.
- Knowles K. (2020), *Coronavirus: Which startups are winning and losing?* <<https://sifted.eu/articles/coronavirus-impact-on-europe-startups/>>, 20.07.2020.
- Kolb B.M. (2005), *Marketing for cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre & opera*, Cengage Learning EMEA.
- Lee J.W., Lee S.H. (2019), *User participation and valuation in digital art platforms: the case of Saatchi Art*, «European Journal of Marketing», 53, n. 6, pp. 1125-1151.
- Leeds Davis B. (2017), *How has the sharing economy affected the art industry?* <<https://deemly.co/blog/how-has-the-sharing-economy-affected-the-art-industry>>, 20.07.2020.
- Lugano G. (2010), *Digital community design: exploring the role of mobile social software in the process of digital convergence*, Doctoral thesis, Jyväskylä Studies in Computing 114, University of Jyväskylä, Finland.
- Lusch R.F., Vargo S. (2006), *Service dominant logic: Reactions, reflections and refinements*, «Marketing Theory», 6, n. 3, pp. 281-288.

- Massi M., Vecco M., Li Y. (2020), *Digital transformation in the cultural and creative industries. Production, Consumption and Entrepreneurship in the Digital and Sharing Economy*, London: Routledge.
- Mills P.K., Chase R.B., Margulies N. (1983), *Motivating the client/employee system as a service production strategy*, «Academy of Management Review», 8, n. 2, pp. 301-310.
- Molokhia D. (2020), *Leading the way*, in Harvard Business Publishing, <<https://www.harvardbusiness.org/ld-professionals-can-lead-through-the-pandemic/>>, 20.06.2020.
- Montanari T. (2020), *La Venere Chiara riduce Botticelli a tormentone social*, in Il Fatto Quotidiano, <<https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2020/07/18/la-venere-chiara-riduce-botticelli-a-tormentone-social/5872399/>>, 20.06.2020.
- New York Times (2020), *The Coronavirus crisis is showing us how to live online*, <<https://www.nytimes.com/2020/03/17/technology/coronavirus-how-to-live-online.html>>, 20.06.2020.
- Newman B. (2010), *Inventing the Future of the Arts: Seven Digital Trends that Present Challenges and Opportunities for Success in the Cultural Sector. 20under40: Re-Inventing the Arts and Arts Education for the 21st Century*, 15(2), pp. 3-19.
- Normann R., Ramírez R. (1994), *Designing interactive strategy: from value chain to value constellation*, Chichester: Wiley.
- Piancatelli C., Massi M, Vocino A. (2020), #artoninstagram: Engaging with Art in the Era of the Selfie. Accepted for publication on the *International Journal of Market Research*.
- Poster M. (1995), *The second media age*, Cambridge: Polity Press.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2004), *Co-creating unique value with customers*, «*Strategy & Leadership*», 32, n. 3, pp. 4-9.
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, NY: Free Press.
- Ramírez R. (1999), *Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research*, «*Strategic Management Journal*», 20, n. 1, pp. 49-65.
- Rees Leahy H. (2020), *Cultural Access and the 'New Normal'*, in Cultural Practice, <<https://culturalpractice.org/cultural-access-and-the-new-normal/>>, 20.07.2020.
- Ritzer G. (2014), *Prosumption: evolution, revolution, or eternal return of the same?*, «*Journal of Consumer Culture*», 14, n. 1, pp. 3-24.
- Samdanis M. (2016), *Art and information technologies*, in *Art Business Today: 20 Key Topics*, edited by J., Hackforth-Jones, & I., Robertson, Lund Humphries, pp. 164-172.
- Tarmy J. (2018), *Selfie culture has some art museums caving on strict no-photo policies*, <<https://www.stuff.co.nz/travel/news/107538952/selfie-culture-has-some-art-museums-caving-on-strict-nophoto-policies>>, 20.06.2020.

- Thorbecke C. (2020), *How businesses are adapting to a coronavirus pandemic economy*, <<https://abcnews.go.com/Business/businesses-adapting-coronavirus-pandemic-economy/story?id=69748107>>, 20.06.2020.
- Toffler A. (1980), *The rise of the prosumer. The third wave*, Morrow.
- UNESCO (2020), *Museums around the world in the face of COVID-19*, <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>>, 20.06.2020.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2004), *Evolving to a new dominant logic for Marketing*, «Journal of Marketing», 68, n. 1, pp. 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2008), *Service-dominant logic: Continuing the evolution*, «Journal of the Academy of Marketing Science», 36, n. 1, pp. 1-10.
- Volpe G. (2020), Chiara Ferragni agli Uffizi: Qual è il problema? *Huffington Post*, <https://www.huffingtonpost.it/entry/chiara-ferragni-agli-uffizi-qual-e-il-problema_it_5f14049ac5b6cec246c38963>, 20.07.2020.
- Wikström S. (1996), *The customer as co-producer*, «European Journal of Marketing», 30, n. 4, pp. 6-20.
- Zhao S., Zappavigna M. (2018), *Beyond the self: Intersubjectivity and the social semiotic interpretation of the selfie*, «New Media & Society», 20, n. 5, pp. 1735-1754.
- Zuanni C. (2020), *Digital responses from locked-down*, in Cultural practice, museums, <<https://culturalpractice.org/digital-responses-from-locked-down-museums/>>, 20.07.2020.

JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor in-chief
Pietro Petrarola

Texts by

Stefano Baia Curioni, Giovanna Barni, Claudio Bocci, Giovanna Brambilla, Salvatore Aurelio Bruno, Roberto Camagni, Roberta Capello, Silvia Cerisola, Anna Chiara Cimoli, Paolo Clini, Stefano Consiglio, Madel Crasta, Luca Dal Pozzolo, Stefano Della Torre, Marco D'Isanto, Margherita Eichberg, Chiara Faggiolani, Pierpaolo Forte, Mariangela Franch, Stefania Gerevini, Maria Teresa Gigliozzi, Christian Greco, Marta Massi, Armando Montanari, Marco Morganti, Umberto Moscatelli, Maria Rosaria Napolitano, Fabio Pagano, Elisa Panziera, Sabina Pavone, Carlo Penati, Tonino Pencarelli, Pietro Petrarola, Domenica Primerano, Ramona Quattrini, Corinna Rossi, Valentina Maria Sessa, Erminia Sciacchitano, Emanuela Stortoni, Alex Turrini, Federico Valacchi

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

eum edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362
ISBN 978-88-6056-622-5

Euro 25,00