POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

From “élite” to “popular” through digitalization.
Self-categorization and radical status change
in the cultural heritage sector

Relatore:
Prof. Emilio Paolucci

Correlatore:
Dr. Ing. Danilo Pesce

Candidato:
Matteo Curto

Anno Accademico 2019/2020

Sommario

ABSTRACT 2
1. INTRODUCTION 3
2. THEORETICAL CONTEXT 8
2.1 TECHNOLOGY AND ORGANIZING 8
2.2 SELF-CATEGORIZATION E STATUS: CRUCIAL AND CRYPTICAL CONCEPTS 13
3. METHODOLOGY AND DATA 22
3.1 DATA SOURCES 24
3.2 DATA ANALYSIS 27
4. KEY FINDINGS 29
4.1 THE ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE 29
Period I (1995-2001): 29
Period II (2001-2005): 31
Period III (2005-2010): 32
Period IV (2010-2016): 37
Period V (2016-Early 2020): 43
4.2 SELF CATEGORIZATION AND STATUS: HOW INFLUENCE VGM? 52
5. FRAMEWORK AND EXPLANATIONS 76
5.1 Emulation 77
5.2 Detachement/Dematerialization 79
5.3 Enhancement 82
5.4 Internal strategic intent: research driven vs. externally-oriented 84
5.5 Integration + Specialization 89
6. DISCUSSION 92
7. CONCLUSIONS AND FUTURE IMPROVEMENTS 96
BIBLIOGRAFIA 100
APPENDICE 1 107
APPENDICE 2 108
APPENDICE 3 109

ABSTRACT

Le evoluzioni tecnologiche e sociali degli ultimi decenni hanno portato ad un radicale cambiamento del contesto artistico-culturale. Far fronte a questo tipo di cambiamento per un'organizzazione non è banale, specie se il core del prodotto/servizio è da sempre legato alla materialità fisica dell'artefatto culturale (unico) e alla conoscenza tacita dei curatori e degli esperti del settore, non facilmente codificabile e scalabile. Allo stesso modo è difficile legare in un settore culturale concetti come "self-categorization" e "status". Come reagisce un'istituzione culturale di fronte a un cambiamento esterno, come si identifica e come si pone di fronte all'avvento digitale sono i temi cardine toccati da questa tesi. Per dimostrare le dinamiche sia di coevoluzione organizzativa messe in atto dal cambiamento di paradigma del settore "FROM TEMPLE TO FORUM", sia le conseguenti tensioni, attraverso un'analisi longitudinale di tipo qualitativo si è analizzato il caso del Van Gogh Museum di Amsterdam (VGM). Lo studio mette in evidenza la necessità di adattarsi ai cambiamenti del business, alle esigenze dei consumatori e ai vincoli finanziari con cui i musei operano. Questo ha però portato anche all'emergere di una serie di tensioni tra controllo gerarchico e autonomia necessaria per proseguire la sperimentazione, facendo emergere il delicato problema della definizione di poteri e responsabilità all'interno della stessa struttura organizzativa. Senza stravolgere la propria natura un prodotto culturale dovrà integrare una visione sempre più orientata a una prospettiva imprenditoriale, dove il coinvolgimento dell'utente diventa di primaria importanza. La digitalizzazione diventa un fattore chiave che comporta fenomeni complessi legati al mondo fisico, dove gli ordini sociali e organizzativi si amplificano o si trasformano. Nasce una nuova visione di museo, inserito in un settore entertainment, che permette al visitatore di vivere un'esperienza nel senso reale del termine.

1. rINTRODUCTION

Nel corso degli ultimi anni i musei e le istituzioni artistico-culturali hanno acquisito un ruolo sempre più importante, diventando degli attori economici influenti e potenti su tutto il panorama internazionale. Attualmente la sfida digitale è riconosciuta come prioritaria in molti settori che vanno da quello dell'educazione a quello della politica e, negli ultimi anni, l'innovazione digitale è diventata un argomento di notevole interesse anche tra le istituzioni museali, dominando la discussione nell'intero settore. Le evidenze più recenti hanno mostrato come le innovazioni tecnologiche e l'avvento del digitale stiano svolgendo un ruolo importante nella modellizzazione organizzativa e nel raggiungimento delle prestazioni anche nelle organizzazioni culturali. Le evoluzioni tecnologiche e sociali degli ultimi decenni hanno difatti portato ad un radicale cambiamento del contesto, portando l'organizzazione museale da un'istituzione principalmente orientata alla ricerca e alla pura conservazione (per pochi, TEMPLE) a una che è anche orientata verso l'esterno (per molti, FORUM). L'avvento della tecnologia ha portato dunque a svariati cambiamenti, facendo diventare le competenze digitali sempre più "*core*" e discriminanti nella gestione organizzativa della struttura. L'evoluzione che i musei hanno subito in questi anni ha caratterizzato di conseguenza anche la loro identità e ha portato a continui cambiamenti nel loro modo di approcciarsi al mercato.

Accanto alle funzioni caratteristiche e tradizionali delle istituzioni museali, quali la conservazione, la trasmissione del patrimonio artistico-culturale, la ricerca e la valorizzazione storica, assume sempre più importanza il ruolo della sperimentazione, la quale non è più solamente orientata sulle collezioni permanenti, sulle mostre temporanee e sui progetti educativi, ma attraverso le nuove tecnologie si avvale anche di strategie considerate fino a quel momento incompatibili o estranee al settore. Attraverso la tecnologia, i musei possono gestire meglio le loro collezioni, offrire esperienze interattive ai loro visitatori e

superare i loro limiti fisici utilizzando i canali di distribuzione e comunicazione online. Inoltre, attraverso le innovazioni digitali i musei ottengono un vantaggio competitivo fornendo migliori esperienze di visita. Ciò si traduce in un numero maggiore di visitatori, fisici e non fisici, i quali rappresentano una buona parte dei profitti museali. La nuova concezione di Museo trasporta il cliente in quella che si può definire a tutti gli effetti "un'esperienza": arte come focus in un mercato sempre più entertainment e non più legato solo allo spazio fisico del museo. Uno dei motivi principali che ha portato i musei ad adottare strategie digitali e innovative è difatti rappresentato dal tentativo di aumentare le entrate per compensare il declino ormai globale degli stanziamenti pubblici.
Inoltre, lo sviluppo digitale è stato caratterizzato da un'ampia accessibilità e facilità nella conservazione dei dati, le quali hanno portato ad un incremento nell'efficienza operativa e ad una generale riduzione dei costi, migliorando la facilità di gestione dell'organizzazione stessa. I musei hanno sempre avuto un ruolo di "amministratori della cultura", ma la rivoluzione digitale ha introdotto nel sistema numerose innovazioni, che oggigiorno costringono le istituzioni artistico-culturali a ripensare completamente ai modi di interazione con il pubblico, agli utenti dei prodotti legati alla cultura, nonché ai prodotti stessi. Cambiano dunque le modalità con cui si disseminano i propri prodotti e servizi, si adattano nuovi stratagemmi per diffondere la cultura e la conoscenza.
Se prima al museo veniva associato uno status "*elevato*" e accessibile a pochi, ora la sua evoluzione l'ha portato ad assumere un "*low*" status in cui chiunque può usufruire di ciò che la cultura poteva offrire. Il fatto di rendere "*popular*" un museo non fa sì che la sua identità precedente venga del tutto eliminata, si tratta di arricchire la sua natura e la sua forma. In sintesi, forse più che di trasformazione a tutti gli effetti, sarebbe più opportuno parlare di integrazione. Tutto deve cambiare affinché nulla cambi.

Non esiste più la concezione di mera disseminazione di cultura, ma nasce una vera e propria visione imprenditoriale della materia in questione. Cambiano i modelli di business, cambiano le esigenze dei consumatori, cambiano i vincoli economico finanziari con cui i musei operano. Ma soprattutto il digitale

diventa "*core*" dell'organizzazione e permette di rendere un prodotto/servizio che possiamo definire chiuso o "elitario" un qualcosa che permetta di raggiungere tutti.

Far fronte a questo tipo di cambiamento per un'organizzazione non è banale, specie se il core del prodotto/servizio è da sempre legato alla materialità fisica dell'artefatto culturale (unico) e alla conoscenza tacita dei curatori e degli esperti del settore, non facilmente codificabile e scalabile. In tale contesto ci si chiede quali siano le competenze e il know-how appropriati per supportare i professionisti museali nel processo di cambiamento e trasformazione digitale, e se esistano profili professionali emergenti e forme di connettività tra ruoli che aiuterebbero i musei a prosperare in un ambiente digitale.
Tale difficoltà è anche evidenziata dal fatto che la dualità tecnologica (la quale può comportare sia vantaggi che svantaggi) può portare molti musei a non intraprendere alcuna azione nei confronti dell'innovazione digitale. Molti musei preferiscono difatti mantenere le loro vecchie impostazioni organizzative considerate più economiche, più facili da mantenere e meno incerte. Il passaggio al digitale è difatti un'esperienza molto frammentata a causa dei diversi contesti, dei differenti modelli di governance e delle diverse competenze e risorse investite.
Il presente lavoro di tesi si sviluppa da un progetto di ricerca nato da una collaborazione tra Politecnico di Torino e Cass Business School (London, UK) e si basa sulle prime evidenze empiriche tratte da *Pesce, Lanzolla, Neirotti (2020) "Digital connectivity and organizational change: the co-evolutionary dynamics in the Van Gogh Museum".*

L'analisi è iniziata cercando di ricostruire sistematicamente la storia e l'evoluzione cronologica delle funzioni organizzative e di self-categorization del VGM. Tutti gli Annual Report e gli Strategic Plan rilasciati nel periodo 1995-2018 sono stati granularmente analizzati generando, attraverso un processo di coding manuale, un ampio set di dati. In una prima fase sono state selezionate le quote più forti che corroborassero le tesi della ricerca.

Successivamente una seconda operazione di coding manuale ha portato alla realizzazione di due differenti modelli. Nel primo modello abbiamo proceduto a fare una cernita delle quote a disposizione eseguendo un'analisi PEST del caso. Le quote rimanenti sono quindi state categorizzate in base alla loro natura: politica, economica, sociale e tecnologica. Abbiamo poi distinto le quote che fanno riferimento a cambiamenti del contesto, e che quindi rappresentassero fattori esterni al VGM, e le abbiamo raccolte identificandole come un Cambiamento PEST. Una volta quindi analizzate queste quote abbiamo studiato le quote rimanenti e abbiamo cercato quali tra queste potessero essere valide per esprimere il comportamento adottato dal Van Gogh Museum in risposta ai cambiamenti PEST, identificandole come Cambiamento Identity.
Successivamente per la realizzazione del secondo modello i dati primari sono stati nuovamente sottoposti a più cicli di codifica in modo tale da riuscire ad avere una visione più coerente riguardante l'adozione delle tecnologie digitali e il cambiamento organizzativo del VGM, facendone emergere il processo di coevoluzione e le relative tensioni.

I due modelli sono stati infine utilizzati per la realizzazione congiunta di un *framework* che permettesse di mostrare l'evoluzione del VGM da entrambi i punti di vista.
Dallo studio emerge che la probabilità di un museo di includere gli aspetti digitali nella sua identità e nella sua organizzazione sia molto più elevata quando si ha una visione chiaramente definita e una ampia disponibilità delle risorse e delle condizioni necessarie per gli investimenti (siano essi finanziari, logistici o umani). Il cambiamento dovrebbe essere favorito non solamente attrezzando tecnologicamente i musei ma anche favorendo la conservazione e la digitalizzazione delle collezioni, cercando di costruire ponti e relazioni significative nel contesto di un obiettivo comune. Pertanto, è indispensabile che le istituzioni museali inizino a considerare vitale un approccio digitale, al fine di sviluppare relazioni significative con il pubblico nuovo e preesistente (sia esso fisico o non fisico), in linea con l'attuale missione del museo.

L’analisi condotta evidenzia che è proprio in questo contesto digitale e interdisciplinare che il museo deve affrontare il problema di non essere più considerato semplicemente come un tempio contenente artefatti storico-artistici di alto interesse culturale, ma anche come un’istituzione dinamica ed in continua evoluzione, la quale deve rispondere alle esigenze di pubblici sempre più ampi e svariati modificando la sua identità e i meccanismi di self-categorization. L’organizzazione museale si apre a nuove forme di strategie di coinvolgimento, a offerte sempre più targettizzate e customizzate, e ad innovative modalità di connessione. Una delle maggiori sfide è proprio quella di riuscire a vedere il digitale come un modo di lavorare integrale, in modo tale da poter guidare un processo innovativo che permetta di riflettere il passaggio da “*Temple*” a “*Forum*”, da “*Elite*” a “*Popular*”, dell’istituzione museale.

2. THEORETICAL CONTEXT

2.1 TECHNOLOGY AND ORGANIZING

Per più di mezzo secolo, i teorici organizzativi hanno studiato ed esaminato il modo attraverso il quale le tecnologie modellano le organizzazioni. La riflessione iniziò con Joan Woodward nel 1958. Avendo scoperto che diversi tipi di sistemi di produzione erano in grado di spiegare una notevole varianza nei dati delle aziende manifatturiere britanniche, Woodward spiegò che (p. 16) *"different technologies imposed different kinds of demands on individuals and organizations and that these demands had to be met through an appropriate organization form*." In generale, Woodward e altri teorici hanno equiparato la tecnologia a ciò che gli ingegneri industriali chiamano "sistema di produzione", il quale comprende persone, processi e macchine, che devono essere tutti coordinati per trasformare input in output. La loro era una visione fortemente deterministica della tecnologia che conferiva alla materialità un forte ruolo causale: secondo tale visione diversi sistemi di produzione generano diverse forme di organizzazione.

Nonostante l'ampia letteratura riguardante il rapporto tra tecnologia e organizzazioni, solo un numero limitato di ricercatori ha continuato a mettere in primo piano il ruolo della tecnologia nel processo organizzativo (Zammuto et al., 2007; Orlikowski e Scott 2008; Leonardi e Barley, 2010).

Lo studio cerca di approfondire le teorie organizzative, mettendo in risalto il modo in cui le nuove tecnologie sono utilizzate o, più precisamente, perché le tecnologie sembrano essere in grado di modificare gli ordini e le relazioni sociali all'interno di un determinato contesto organizzativo seguendo direzioni più o meno coerenti. Si evidenzia come attori importanti possano modellare lo slancio tecnologico attraverso le loro stesse istituzioni e come non si possano spiegare adeguatamente le dinamiche micro-sociali del cambiamento tecnologico senza considerare anche gli aspetti a livello macro-sociale, ovvero dell'intero settore.

È importante capire come le nuove tecnologie e il fenomeno del digitale

influenzino il lavoro svolto nelle organizzazioni, evidenziando come esse siano usate nell'archiviazione, nella trasmissione e nella trasformazione di informazioni, andando di fatto a modellare il modo in cui le persone lavorano e si organizzano. Durante gli anni '80, alcune di queste domande iniziarono ad emergere negli studi organizzativi, marcando la nascita di nuovi approcci allo studio del fenomeno tecnologico (Barley, 1986; Fulk, Steinfield, Schmitz, & Power, 1987; Rice, 1987; Zuboff, 1988).
Esperti e ricercatori di tale ambito hanno iniziato a trattare la tecnologia come un oggetto concreto anziché come un processo di produzione, sottolineando sia come le proprietà materiali di una nuova tecnologia possano influenzare le pratiche di lavoro, sia come le dinamiche sociali possano modellare l'adozione, l'implementazione, l'uso e il significato della tecnologia stessa. Questi studi hanno dimostrato come tecnologie identiche potrebbero innescare dinamiche e risultati diversi in diverse organizzazioni.

I costruttivisti sociali, ovvero quei ricercatori che studiano l'implementazione della tecnologia, generalmente sostengono che il cambiamento organizzativo emerga da un flusso continuo di azioni sociali attraverso le quali le persone rispondono ai vincoli e alle opportunità della tecnologia.
Ciò che farebbe avanzare tali studi sarebbe dimostrare come i vari processi di costruzione sociale entrino in gioco e si intreccino con le proprietà materiali della tecnologia, così come con la struttura organizzativa esistente nel contesto di riferimento (Leonardi & Barley, 2008). In tal modo, sarebbe utile riconoscere e sfruttare le sottili differenze che permeano la letteratura costruttivista sull'attuazione della tecnologia. Comprendere queste differenze, i punti di forza e le limitazioni, dovrebbe aiutare i ricercatori a progettare studi che porterebbero a teorie più complete sul rapporto tra tecnologia e organizzazione. In quest'ottica Leonardi e Barley (2010) mostrano le cinque distinte prospettive costruttiviste più seguite dai ricercatori e indicate come Percezione, Interpretazione, Appropriazione, Attuazione e Allineamento:

- La prospettiva della *Percezione* si concentra sull'adozione della tecnologia ovvero sulla prima fase di implementazione;

- La prospettiva dell'*Interpretazione* cerca di capire come le persone usino la tecnologia piuttosto di capire perché la adottino. La prospettiva dell'interpretazione è la più cognitiva delle cinque;
- L*'Appropriazione* esplora il modo in cui le persone usano le tecnologie e come le persone si conformino o si discostino dalle percezioni dei progettisti su come la tecnologia dovrebbe essere usata;
- Come i due precedenti approcci, la prospettiva dell'*Attuazione* si concentra su come le persone usano una tecnologia. Si differenzia per il fatto che gli studiosi che adottano questa prospettiva studiano l'evoluzione delle pratiche di lavoro piuttosto che le cognizioni o le norme;
- Infine, la prospettiva dell'*Allineamento* esamina come la struttura di un'organizzazione si adatta ad una nuova tecnologia. I ricercatori che hanno promosso questa prospettiva sono interessati a come i sistemi di lavoro si organizzino attorno a una tecnologia mentre iniziano a formarsi i modelli di utilizzo. Più specificamente, esaminano come i ruoli e le relazioni cambiano attraverso l'interazione con le nuove tecnologie. Pertanto, le interazioni tra gruppi, che spesso hanno connotazioni politiche, sono il motore del processo di costruzione sociale.

Lo studio si focalizza in particolar modo sulle fasi di Appropriazione e Allineamento, ben rappresentanti la coevoluzione organizzativa oggetto di analisi.

Come la prospettiva di Interpretazione, la prospettiva di Appropriazione segue e analizza le tecnologie dopo che le persone e/o le organizzazioni hanno deciso di adottarle. Piuttosto che chiedere come le persone abbiano dato un senso ad una tecnologia, i ricercatori di tale prospettiva cercano di capire se le persone usano la tecnologia come previsto dai progettisti o in maniera diversa. L'appropriazione segnala dunque che le persone sono libere di utilizzare le funzionalità di una tecnologia in modo del tutto imprevisto o anticipando quelli che diventeranno dei futuri trend, esattamente come sarà

dimostrato nell'analisi. La ricerca sull'Appropriazione ha rappresentato il primo tentativo di studiare esplicitamente l'uso di una tecnologia nel contesto di riferimento. Utilizzando il concetto di Appropriazione, i ricercatori potrebbero dimostrare che le organizzazioni possono costruire significati alternativi per la tecnologia e usarla in modi imprevisti, sviluppando nuove strategie e nuovi modelli di business.

I teorici dell'Allineamento cercano invece di spiegare come le istituzioni esistenti modellino e implementino la tecnologia, cercando di cogliere il modo in cui la tecnologia potrebbe alterare o confermare un ordine sociale esistente (ad esempio quello che accade nei rapporti intra e inter dipartimentali dello studio (Zuboff, 1988)).

L'Allineamento, quindi, fa riferimento al processo mediante il quale gli ordini e le tecnologie sociali si configurano o si adattano l'un l'altro attraverso schemi di utilizzo emergenti. In questo contesto la prospettiva dell'allineamento si rifà alle teorie dei sistemi socio-tecnici (Rice, 1953; Trist & Bamforth, 1951) e alla sociologia dell'automazione (Walker & Guest, 1952), entrambe rappresentanti un tentativo della sociologia industriale di evidenziare le implicazioni organizzative del cambiamento tecnologico sul posto di lavoro.

Seguendo la prospettiva dell'Allineamento, lo studio condotto fa emergere chiaramente come le tecnologie siano in grado di cambiare gli ordini e i rapporti sociali solamente nel momento in cui alterano anche i modelli di interazione tra il personale stesso. Ad eccezione di Zuboff (1988) e Leonardi (2007), la letteratura passata non ha cerato di determinare quanto sia altamente probabile che l'impatto della tecnologia porti ad una riconfigurazione delle relazioni e dei ruoli organizzativi. Zuboff(1988) sosteneva che la probabilità di una significativa riconfigurazione dipendeva principalmente dalla capacità dei manager di riconcettualizzare i loro ruoli. Leonardi ha suggerito invece che una tale riconfigurazione può avvenire in modo informale quando una tecnologia rende visibile per la prima volta le asimmetrie informative nelle strutture organizzative. Lo studio permette di evidenziare il modo in cui i cambiamenti nelle relazioni tra ruoli dipendano dalle pratiche di lavoro emergenti. Mentre i teorici costruttivisti hanno prestato la massima attenzione al modo in cui

tecnologie simili abbiano portato a distinte strutture organizzative e di rete, gli istituzionalisti si sono spesso concentrati nello spiegare come le organizzazioni emerse già altrove si siano poi successivamente diffuse (ad esempio DiMaggio, 1991; Jepperson, 1991; Owen-Smith & Powell, 2004; Scott, 2004; Strang & Macy, 2001). L'introduzione delle nuove tecnologie potrebbe portare al conseguimento di obiettivi molto ambiziosi ma bisogna tenere anche conto della capacità di "metabolizzazione" delle organizzazioni. L'implementazione delle nuove tecnologie infatti non determina direttamente le strutture e le dinamiche organizzative. Invece, i cambiamenti che le tecnologie causano sono intimamente legati alle dinamiche socio-digitali che possono variare nei diversi contesti.

Quando le persone iniziano a usare la tecnologia nel loro lavoro, l'unità sociale rilevante passa dal singolo al gruppo di lavoro. Man mano che le pratiche dei gruppi di lavoro si consolidano, le relazioni tra professioni, dipartimenti e altre tipologie di gruppo diventano i luoghi della costruzione sociale e organizzativa. Ciò che emerge meno chiaramente dalla letteratura è se il sequenziamento implicito di fenomeni e processi sia accurato e se i processi di costruzione siano effettivamente confinati a specifiche fasi di implementazione oppure siano facilmente scalabili. Quello che emerge dal modello di Barley e Leonardi è che tutte le prospettive eludono il ruolo che i potenti attori sono in grado di svolgere nel modellare il cambiamento organizzativo guidato dalla tecnologia. In generale, in letteratura si presume che gli utenti abbiano la capacità di determinare come useranno la tecnologia e di affrontare tutti i cambiamenti tecnologici. Questa posizione implica che le micro-istituzioni che emergono a seguito del cambiamento tecnologico possono essere analizzate separatamente dalle macro-istituzioni in cui sono incorporate.

Quello che si dovrebbe capire è come le risposte a una o più tecnologie si diffondano a livello organizzativo. Studiare l'interazione tra i rapporti di potere e l'implementazione di nuove tecnologie da parte delle organizzazioni porterebbe ad essere più vicini all'obiettivo di spiegare come i fenomeni socio-

digitali emergenti si trasformino in fatti apparentemente oggettivi e immutabili di vita organizzata. Metterebbe anche in evidenza l'importante ruolo che gli artefatti tecnologici svolgono nelle dinamiche dell'organizzazione, incoraggiando così i teorici organizzativi a riconoscere che le tecnologie svolgono un ruolo non solamente strumentale: il modo in cui le tecnologie vengono adottate, implementate e utilizzate modella il modo in cui le organizzazioni emergono, si replicano e cambiano.

2.2 SELF-CATEGORIZATION E STATUS: CRUCIAL AND CRYPTICAL CONCEPTS

Alla base di un'organizzazione di qualsiasi natura risiede intrinseco un concetto fondamentale: l'identità. Come un'organizzazione si definisce e come viene percepita dall'esterno sono solo alcuni degli aspetti che si rispecchiano di fronte a tale concetto. Nella società moderna rappresenta un fattore chiave da un punto di vista prestazionale e strategico: trascurare non appropriatamente la conoscenza relativa alla propria identità organizzativa genererà effetti critici sulle performance. A tal proposito viene definita come strumento necessario per raggiungere gli obiettivi e le visioni prefissate da un'impresa, ed è connessa in maniera inossidabile alle idee ed alle esperienze che fluiscono a partire dai membri che ne fanno parte (Van Riel 1997). Come accennato l'identità possiede quella che possiamo definire una componente interna, e quella che possiamo invece identificare come una seconda componente esterna. La prima rispecchia in che modo l'organizzazione vede sé stessa e quali sono i passi che percorre per inseguire una determinata visione che ha del proprio "business". A partire da questa prospettiva nasce quella che viene definita come teoria di "self-categorization". Quest'ultimo concetto nasce dall'effetto per cui un'organizzazione prende determinate scelte con l'obiettivo di aumentare la propria disponibilità di risorse e avere un focus su cui basare le proprie scelte strategiche. Numerosi sono stati gli studi della letteratura manageriali che hanno approcciato l'impatto che una scelta di ingresso sul mercato ha sul successo finanziario e sulla sopravvivenza di

un'impresa. Diversi sono i fattori che rendono la scelta vincente o meno, e includono: dinamiche ambientali a livello macro, strategia e caratteristiche dell'impresa (e.g., Klepper, 2002; Suarez & Lanzolla, 2007; Markides and Sosa, 2013; Helfat & Lieberman, 2002). Gli studiosi sono concordi sul fatto che la formazione di una categoria sia un processo non-lineare dipendente dalla presenza di una rivendicazione e una negoziazione (e.g. Rosa & Porac, 2002; Grodal, Gotsopoulos & Suarez, 2015; Khaire & Durand, 2017), al contrario invece della linearità del percorso che un'impresa intraprende all'interno dello spazio delle categorie. Infatti, il passaggio logico appare essere un primario ingresso all'interno di una categoria esistente, e una volta che si è ottenuta la riconoscibilità e l'esperienza necessarie, solo allora l'impresa potrà spostarsi in modo tale da distinguersi dai competitor e risaltare sul mercato (Zuckerman, 1999). Tuttavia, studi e casi recenti hanno mostrato come il percorso possa non essere così lineare come in realtà appare.

La seconda componente invece è legata a come l'organizzazione cerca di essere percepita dagli altri player e dagli stakeholder. In modo analogo a questa seconda prospettiva viene associato un concetto socio-culturale che è possibile identificare con il termine "status": valutazione e interpretazione sociali che vengono associati ad una categoria di mercato. Nonostante sia stata verificata e confermata la criticità della loro importanza, non sono molti gli studi fatti in merito a quelli che sono i cambiamenti che uno status, accostato ad una categoria (o anche ad un singolo prodotto), può subire.

Quanto un cambiamento dell'ambiente esterno determina le scelte di un'organizzazione e fino a che punto influenza la visione che l'organizzazione ha di sé stessa e quindi di come si identifica e come si "self-categorizza"? Questa domanda è il fulcro centrale della ricerca che abbiamo svolto. All'interno di questa tesi viene discusso come un'organizzazione reagisce di fronte a degli effetti di natura economica, politica, sociale e tecnologica per sopravvivere sul mercato, ma ancora di più si evidenzia come negli anni sia necessario che la risposta agli effetti subisca delle variazioni, portando inevitabilmente a dei risultati differenti. È infatti importante andare a capire

come si sia evoluta un'azienda: si evidenzia come spesso la prima risposta ad un fenomeno generi un effetto nullo o addirittura negativo, provocando quindi la necessità di adattarsi, analizzare nuovamente il contesto e cambiare le proprie scelte di conseguenza. Sarà proprio il cambiamento e l'evoluzione di queste scelte a portare l'azienda a definirsi in un determinato contesto e ad assumere una determinata identità. Analizzando per esempio l'aspetto tecnologico, quando un'impresa entra in un mercato a seguito alla comparsa di una nuova tecnologia, i risultati che raggiungerà saranno determinati da quanto efficacemente è in grado di comunicare agli stakeholder interni ed esterni in quale mercato e in quale business model opererà. (e.g., Boone, Wezel & Witteloostuijn, 2013; Rosa, Porac, Runser-Spanjol & Saxon, 1999; Durand & Coerderoy, 2001; Markides and Sosa, 2013). Una definizione di categoria, utile al caso, è quella che viene data da Durand e Paolella (2013:1100) "*a meaningful consensus about some entities' features as shared by actors grouped together as an audience*". Alla luce di ciò permettono quindi la possibilità di definire una precisa distinzione tra delle "*entità*" sia sotto l'aspetto della loro natura (Cattani & Fliescher, 2013), e sia sotto la prospettiva dello status (Delmestry & Greenwood, 2016).

In seguito a ciò, accompagnata alla teoria del "self-categorization", ho quindi analizzato anche il concetto che si cela dietro al termine "status". In maniera intuitiva lo status lo vediamo come mezzo attraverso cui ci è possibile identificare la precisa e determinata categoria che un individuo o appunto un'organizzazione occupa in una gerarchia sociale ben definita (Sauder, Lynn e Podolny, 2012). Con il passare degli anni e con l'aumentare degli studi fatto sul tema, hanno iniziato a crescere anche le controversie legate al concetto che viene associato al termine stesso di status. Nella letteratura recente è evidente la distinzione tra chi lo accomuna a parole come proprietà, gerarchia o ceto, andando quindi a definirlo sotto una prospettiva sociale. D'altro canto, troviamo invece chi lo integra con termini come classe, legandolo di più all'area economica. Lo sviluppo continuo di nuovi punti di vista, che portarono a quello che potremmo definire un contrasto sia nella teoria organizzativa che nelle scienze sociali, è un'evidenza indicativa di quanto è oggi forte la cognizione

che le dinamiche che spiegano lo status siano rilevanti a qualsiasi livello (sociale ed economico).

Gli ordinamenti di status sono di vitale importanza, tanto che appunto può essere concettualizzato come una relazione di tipo gerarchico tra entità. Relazione che nel mondo pratico si esprime con il significato che viene attribuito alle differenze di influenza e di deferenza (Skvoretz & Fararo, 1996). Una definizione che viene data oggi di status è quella che lo pone come un indicatore di qualità, che non necessita però della co-presenza di un sistema sociale. Seguendo il concetto di indicatore dato da Podolny (1993) compatibile con la concezione dei segnali economici tipo, si ottiene quindi una visione prettamente economica del concetto di status, ponendolo come un punto di riferimento per le scelte strategiche. Questa visione ha fatto sì che il costrutto stesso di status andasse poi a sovrapporsi a quello della reputazione. Per l'appunto gli studiosi Fombrun e Shanley (1990) definivano il ruolo della reputazione come "*signal publics about how a firm's product, jobs, strategies and prospects compare to those competing firms*". Cambia quindi completamente la concezione di status data dalla comprensione inziale di Podolny, anche le definizioni cambiano: "*the prestige accorded to firms beacuse of the hierarcal positions they occupy in a social structure*" (Jensen & Roy, 2008:496). La panoramica che ora si ha è molto più ampia, la maggior parte degli studiosi ha riconosciuto che lo status non è più assimilabile a una mera segnalazione e non è più possibile mantenere un'indipendenza tra sociologia e fattori economici. Pearce (2011: 6) riesce poi a trovare un massimo comune divisore tra i due elementi, sostenendo che *"status is grounded in social consensus, must be perceived by individuals, and can be assessed via structural characteristics (but is not reduced solely to the measurement indicators)".* Quindi allo status, oltre a quella di indicatore di qualità, si aggiunge l'ottica di ordine sociale. Questo nuovo riavvicinamento tra la prospettiva economica e quella sociale è stato riconosciuto essere di critica importanza per due motivazioni: innanzitutto consentirebbe al costrutto di essere caratterizzato da un grado superiore di chiarezza concettuale; in secondo luogo il fatto che la distinzione tra status e altre metodologie di giudizi

sociali delle organizzazioni, come appunto la reputazione, potrebbe godere di una linea di confine ben definita e trasparente (Bitektine, 2011).
È difficile avere una visione ben definita di come il cambiamento di status possa essere associato ad un'organizzazione, e di come esso abbia significato a livello sociale o economico. Prendendo come riferimento la sua formulazione sociologica intrinseca, si è giunti all'asserzione per cui lo status è un concetto gerarchico. A tal proposito quindi non desta sospetto il fatto che la letteratura impostata a livello organizzativo sia cospicua sia dal punto di vista di risorse che di contenuti. All'interno di un loro articolo, i teorici Bunderson e Reagans evidenziano l'effetto che lo status, catalogato come espressione di gerarchia sociale, ha sull'apprendimento collettivo all'interno delle organizzazioni. Associando i prodotti a determinate pratiche, gli stakeholder possono effettuare un cambiamento simbolico nell'ordinamento dello status, sempre se tale associazione è considerata legittima.

Per comprendere a pieno il concetto di status e a che livello impatti anche sugli altri fattori, e principalmente sulle scelte strategiche di un'impresa (andando quindi a creare un forte collegamento con il concetto di "self-categorization" illustrato precedentemente) abbiamo deciso di analizzare a fondo l'articolo accademico *" 'From a Cinderella into a Queen': Radical Status Recategorization"* scritto da Giuseppe Delmestri e Royston Greenwood (2016). L'analisi di questo paper e il caso studio sui cui si fonda, sono stati fondamentali per comprendere appieno il concetto insito nel termine status, e quanto soprattutto sia di vitale importanza nella società moderna. L'ordinamento, la gerarchia, la reputazione, le scelte strategiche, l'identità e i suoi cambiamenti, la definizione in una determinata categoria, sono tutti temi che nascono a partire dall'essenza stessa di status e di come siano focalizzati su di esso.
Il paper fissa l'obiettivo sul proporre una visione completa non tanto dello status in sé o di come definirlo, bensì su quanto sia un fattore altamente variabile e dipendente da molti fattori. Lo status è in continua evoluzione e i suoi cambiamenti influenzano in maniera definitiva le sfere sociali ed

economiche. Fino ad oggi gli studi effettuati sullo status e sui suoi cambiamenti, sono sempre stati effettuati a livello crescente: veniva analizzato infatti il passaggio di come ad un prodotto venisse precedentemente associato uno status di livello basso (*low status*) a come successivamente, in seguito a cambiamenti esterni e cambiamenti decisionali interni, lo stesso prodotto potesse assumere la preposizione di status di alto livello (*high status*). All'interno della trattazione di Delmestri e Greenwood (2016) è possibile percepire come ad un *low status* venga attribuita un'accezione negativa: un prodotto visto come qualcosa di bassa qualità o che viene considerato "*povero*" e di bassa lega in base alle pratiche sociali che includono il prodotto stesso. Di conseguenza un *high status* si caratterizza nel modo diametralmente opposto: prodotto desiderato e realizzato con alte tecniche e visto come un prodotto che viene utilizzato solo in contesti appartenenti ad alti ceti sociali. Ma come è possibile un passaggio del genere? Per determinare ciò è fondamentale prima di tutto capire come uno status si muove. I cambiamenti di status non sono ancora stati studiati profondamente, nonostante appunto ormai sia noto che l'ordinamento di status porti a conseguenze significative (Bitektine, 2011; Jensen & Kim, 2015). Si è invece concentrata la ricerca sugli spostamenti che uno status compie all'interno di una determinata categoria (Sharkley, 2014). Dalla letteratura appare chiaro come la fluttuazione dello status si possa suddividere in due componenti principali. La prima possiamo farla collimare con un movimento in direzione "*orizzontale*". Gli studi sempre più approfonditi sulle categorie e sulle teorie ad esse legate hanno portato a comprendere che le stesse non sono entità indipendenti, ma sono legate assieme e quelle accomunate da caratteristiche determinanti possono essere racchiuse all'interno di categorie superiori, che potremmo definire classi. Un approccio diverso al tema ci permette di vedere le categorie come se fossero la prova concreta di un'astrazione costante: una categoria "*cresce orizzontalmente*" per contenere nuovi insiemi di situazioni ed esprimere differenti significati, che saranno riflessi non tanto dalla categoria stessa, bensì dalle pratiche socio-culturali che ne sono coinvolte. Analizzando un prodotto specifico a cui viene attribuito un determinato livello di astrazione,

possiamo comprendere come aumentare tale livello si introduce al significato correlato a quel prodotto una varietà più estesa di prodotti e di conseguenza un insieme delle pratiche sociali implicate. Possiamo notare come l'estensione di tipo orizzontale è tipica di un approccio istituzionale. Da una prospettiva istituzionale infatti, la categorizzazione non è una tecnica esclusivamente cognitiva, ma anche socio-culturale visto che è legata in modo inossidabile al contesto in cui è realizzata. Non accade più come nella teoria che il significato di una categoria si basa esclusivamente su quelle che sono le sue proprietà, ora anche le pratiche socio-culturali e i comportamenti ad esse associate influiscono in maniera essenziale.

È apparso evidente come negli studi teorici del campo, la ricerca sia stata concentrata fortemente sulla dimensione orizzontale del cambiamento (e.g., Lounsbury and Rao, 2004) mentre è stata ampiamente trascurata la parte relativa all'ordinamento dello status delle categorie, alle sue dinamiche, ai suoi sviluppi e alle sue evoluzioni (Piazza e Castellucci, 2014). Qui entra in gioco la seconda componente: l'estensione "*verticale*" dello status e la riclassificazione in una classe di status "*superiore*". Le pratiche infatti non sono solo associate alle categorie nelle loro estensioni orizzontali, ma contribuiscono a valutare socialmente la categoria all'interno di uno spazio ordinato verticalmente (Bourdieu, 1984, citato da Lamont, 2012). Se si va ad associare ad un prodotto una determinata pratica, gli stakeholder coinvolti avranno la possibilità di ordinare lo status in una maniera differente. Purché tale azione risulti legittima.

Da questa analisi possiamo quindi identificare in maniera più semplice le due componenti, differenziando gli effetti che generano. Se da un lato le categorie sono costituite orizzontalmente in un sistema di classificazione legato principalmente ad un concetto di prodotto, d'altra parte sono anche costituite verticalmente attraverso l'ordinamento dello status, legando quindi la categoria ad un aspetto di gerarchia. Lo studio di Delmestri e Greenwood (2016) cerca di colmare il gap e le lacune degli studi che permangono in questa seconda componente verticale: identificando un prodotto che subisce una variazione da "*low*" status ad "*high*" status. Risulta però chiaro come per quanto

fondamentali, gli ordinamenti di status siano difficilmente modificabili, non solo per gli imperativi culturali e cognitivi che stanno alla base, ma perché nel mantenimento dello status sorgono dei problemi che risultano fondamentali per le organizzazioni (Blader e Chen, 2011). Proprio Chen evidenzia come una volta che una gerarchia ben definita di status è emersa, allora è portata a perdurare ed essere autosufficiente.

Infine, l'articolo analizzato risulta di vitale importanza grazie al fatto che espone tra i risultati raggiunti una nuova forma di teorizzazione, che descrive perfettamente i meccanismi necessari ma non singolarmente sufficienti affinché avvenga il famoso passaggio tra uno status di basso livello ad uno status di alto livello. A questa teorizzazione viene applicato il nome di "*Theorization by Illusion*".

Basandoci sul lavoro svolto da Delmestri e Greenwood abbiamo deciso di applicare la ricerca in questo campo, analizzandola però sotto una differente e, per certi versi, diametralmente opposta prospettiva.

Cosa succede quando un prodotto o un servizio passa dall'essere considerato "elitario" e di nicchia, ad avere una prospettiva più orientata verso il "popolare" e accessibile a tutti?

Come abbiamo già visto per un'organizzazione nella società e nel mercato attuale è fondamentale capire in quale settore opera, capire quale prodotto o servizio fornisce, capire quali sono i suoi competitor e riuscire infine a capire come verranno percepiti dall'esterno, sia a livello micro che a livello macro. Il nostro studio si è focalizzato su una speciale tipologia di prodotto, definibile come "*prodotto culturale*". Ci siamo spinti però a fondo di questo settore andando a studiare nel dettaglio come questi concetti e queste teorie illustrate si possano applicare a qualcosa che appare totalmente distaccato: il servizio museale. L'evoluzione che i musei hanno subito in questi anni hanno caratterizzato la loro identità e hanno portato a continui cambiamenti nel loro

modo di approcciarsi al mercato. Cambiamenti che negli ultimi 25 anni in particolare sono stati indotti ed influenzati sempre più dalla nascita e dalla continua crescita di fattori esterni, come in primis può essere quella del digitale. Infatti, i musei non hanno semplicemente dovuto affrontare una trasformazione lineare che definisse un passaggio diretto da un business meramente fisico ad uno digitale come è avvenuto per molte altre organizzazioni di natura diversa. Bensì è fondamentale per un museo mantenere attive entrambe le strade, è impensabile un museo senza la sua natura fisica, come d'altronde lo è nella società moderna che un'organizzazione non si approcci al digitale per mantenersi in vita. Il museo è costretto a cambiare la sua natura semplice portatrice di cultura e assumere sempre di più aspetti imprenditoriali. Non esiste più la concezione di mera disseminazione di cultura, ma nasce una vera e propria visione imprenditoriale della materia in questione. Il museo deve cambiare, non lo si può più immaginare senza legarlo ad aspetti commerciali, digitali o di globalizzazione. A partire da questo punto quindi vengono analizzati tutti gli effetti a cascata che ne conseguono, esplorando quindi le possibilità legate ai nuovi modelli di business. Cambiano i modelli di business, cambiano le esigenze dei consumatori, cambiano i vincoli economico finanziari con cui i musei operano. L'arte assume una prospettiva tutta nuova di prodotto culturale, fruibile da tutti. Nasce la consapevolezza di dover integrare sempre di più all'interno delle organizzazioni la visione imprenditoriale e associare quindi alla propria identità nuovi concetti legati al brand e alla coesione con l'ambiente circostante grazie alle partnership. Cambiano le modalità con cui si disseminano i propri prodotti, si adattano nuovi stratagemmi per diffondere la cultura e la conoscenza.

3. METHODOLOGY AND DATA

Lo studio si basa su un'analisi di ricerca longitudinale riguardante la trasformazione digitale del Van Gogh Museum di Amsterdam (VGM) che prende spunto ed estende l'articolo realizzato da *Pesce, Lanzolla, Neirotti (2020) "Digital connectivity and organizational change: the co-evolutionary dynamics in the Van Gogh Museum".*

Il VGM è uno dei più celebri musei d'arte di tutto il mondo ed è dedicato alle opere del pittore espressionista olandese del XIX secolo Vincent van Gogh (1853-1890). Il museo conta quasi 2,1 milioni di visitatori all'anno (2018), fattore che lo rende, insieme al *Rijksmuseum,* il museo più popolare nei Paesi Bassi, e approssimativamente il 18 ° museo d'arte più visitato e famoso al mondo (*Annual Report AECOM e Themed Entertainment Association*).
Oltre alle opere di Van Gogh, la collezione permanente del museo contiene anche dipinti dei contemporanei dell'artista, in particolare quelli associati all'Impressionismo (1873-90), Post-Impressionismo in Francia (1880-1900), Pointillismo (1888-1900 ca.) e Post-Impressionismo in Olanda (1880-1920 ca.) e mette in scena mostre su vari aspetti della storia dell'arte del XIX secolo.
Dopo la morte di Vincent van Gogh nel 1890, tutti i suoi dipinti invenduti divennero proprietà di suo fratello Theo van Gogh, che morì sei mesi dopo, lasciando tutto alla moglie, Johanna van Gogh-Bonger (1862-1925). Cercando di promuovere l'arte di suo cognato, vendette un gran numero di dipinti e conservò il resto come una sua collezione privata. Alla sua morte nel 1925, questa collezione andò a suo figlio Vincent Willem van Gogh. Alla fine del 1959, il Dott. H.J. Reinink, Direttore Generale delle Arti presso il Ministero dell'Istruzione, delle Arti e delle Scienze, presentò una proposta dettagliata per ospitare la collezione. Nel 1962, con il consenso del parlamento olandese, lo Stato acquistò l'intera collezione e la città di Amsterdam fornì il terreno per la realizzazione del Museumplein, il nuovo quartiere museale. Fu dunque commissionato un nuovo edificio e il Rijksmuseum Vincent Van Gogh fu aperto ufficialmente il 2 giugno 1973. (Annual Report 1995)

Attualmente il Van Gogh Museum occupa due edifici: l'edificio Rietveld, progettato da Gerrit Rietveld (1888-1964) di De Stijl, e l'ala Kurokawa, progettato nel 1998-9 dall'architetto modernista Kisho Kurokawa (1934-2007). Attingendo alla sua collezione unica, il VGM ha la missione di rendere la vita e il lavoro di Vincent van Gogh accessibili a quante più persone possibili al fine di arricchirle e ispirarle. Nel 1995, il VGM è entrato in nuova fase della sua storia, muovendo i primi passi non più come museo nazionale ma come fondazione privata (*Stichting Van Gogh Museum*) sovvenzionata dal Ministero dell'Educazione, della Cultura e della Scienza. Tale importante cambiamento ha permesso di raggiungere una maggiore autonomia e flessibilità organizzativa, le quali hanno portato alla possibilità di effettuare investimenti fondamentali per compensare il declino degli stanziamenti pubblici.
La decisione di focalizzare lo studio sul *Van Gogh Museum* è legata al carattere estremamente innovativo e sperimentale dell'istituzione stessa. Il VGM è stato uno dei primi musei in Europa a saper sfruttare il fenomeno della *digitization* e ad appropriarsi dei giusti strumenti digitali per poter non solamente raggiungere il suo pubblico ma anche per poter interagire con esso, innescando un unico processo di evoluzione del settore, passando da "*élite*" a "*popular*".

Questa evoluzione ha permesso al VGM di collocarsi in una posizione internazionale di primaria importanza nell'adozione del digitale e nella capacità di connessione attraverso esso. La capacità digitale è stata nuovamente sottolineata nel febbraio 2019 quando il Van Gogh Museum (comunicato stampa VGM), è diventato il primo museo nei Paesi Bassi a raggiungere il traguardo di un milione di follower su Instagram. Su tutti i canali di social media, inclusi Facebook, Instagram e Twitter, il livello di engagement è raddoppiato di oltre 24 milioni rispetto all'anno precedente. Il Van Gogh Museum ha anche la base fan più coinvolta in tutto il contesto museale internazionale: il coinvolgimento è proprio la prova visibile dell'esistenza di una forte connessione tra il contenuto e un pubblico sempre meno fisico.

In particolare, il VGM ha prodotto dati accessibili, ricchi e vari nei suoi Rapporti Annuali e Piani Strategici. Si ha avuto dunque a disposizione un ampio accesso ai dati secondari che documentano le principali iniziative di adozione tecnologica e le modifiche organizzative apportate dal museo. Tali dati sono stati successivamente integrati da diverse interviste.

3.1 DATA SOURCES

Lo studio si è focalizzato sull'utilizzo di dati primari e secondari per riuscire ad ottenere una visione più granulare possibile dell'impatto che il processo di trasformazione digitale ha avuto sulla struttura organizzativa del VGM. L'analisi longitudine si è basata sull'utilizzo degli Annual Report ufficiali e dei tre Strategic Plan rilasciati dall'istituzione durante il periodo 1995-2020

A partire da questi documenti e attraverso un processo di *coding manuale* sono stati raccolti dati d'archivio che hanno permesso di ricostruire sistematicamente la storia e la cronologia delle funzioni organizzative del VGM. Lavorando in maniera coordinata abbiamo selezionato le quote e le dichiarazioni che abbiamo ritenuto più "forti" e che permettessero di dare una dimostrazione alle nostre supposizioni. Dalla ricostruzione così ottenuta si è poi messo in evidenza come i vari cambiamenti e le diverse evoluzioni socio-digitali abbiano impattato sulla struttura organizzativa, andando ad osservare le fasi di implementazione e di ristrutturazione di nuovi organigrammi organizzativi. Dall'analisi dei nuovi raggruppamenti si sono identificati i meccanismi di introduzione di nuovi ruoli inter e intra-dipartimentali, mettendo anche in luce le tensioni emergenti derivanti dalla maggiore diversità nei ruoli specializzati e nei meccanismi di coordinamento più orizzontali tra compiti. I dati mettono in luce come questi cambiamenti abbiano difatti portato alla nascita di tensioni tra controllo gerarchico e autonomia necessaria.

Oltre ai documenti sopracitati è stato anche utilizzato un rapporto del 2011, realizzato da un Comitato di visita per conto del Ministero dell'Istruzione, della Cultura e della Scienza. Attraverso un ulteriore processo di coding manuale si è cercato di catturare i principali punti di forza e di debolezza messi in evidenza

dal rapporto; l'analisi così effettuata ha permesso di comprendere i motivi e la direzione di molte delle strategie successivamente implementate dall'organizzazione, permettendo anche di cogliere l'incipit di alcune tipologie di tensioni e di quelli all'ora considerati vincoli organizzativo-strutturali.

I dati ottenuti dall'analisi degli Annual Report e degli Strategic Plan sono stati integrati attraverso l'analisi di interviste semi-strutturate condotte in tre turni tra il 2014 e il 2018. Le interviste sono state effettuate da Danilo Pesce (Politecnico di Torino), Gianvito Lanzolla (CASS Business School) e Paolo Neirotti (Politecnico di Torino) per l'elaborazione dell'articolo *"Digital connectivity and organizational change: the co-evolutionary dynamics in the Van Gogh Museum" (Pesce, Lanzolla, Neirotti, 2020).* Il campione intervistato è caratterizzato da un diverso livello di anzianità, responsabilità e funzioni organizzative. Le interviste hanno riguardato il personale appartenente a diversi dipartimenti tra i quali Comunicazione Digitale, Curatoriale, Ricerca, Educazione, Mostre, Marketing e funzioni commerciali.
La varietà del personale intervistato ha permesso di raccogliere dati da coloro che erano in possesso di buone informazioni sulla relazione tra i cambiamenti organizzativi e l'adozione delle tecnologie digitali.
I documenti ufficiali e le interviste sono stati inoltre integrati e compensati attraverso i comunicati stampa, le pagine digitali ufficiali del VGM e video di simposi internazionali.

Fonti dei dati	Tipologia dei dati	Utilizzo nell'analisi
Dati d'archivio	**Documenti interni** 24 Annual Report dal 1995 fino al 2018 (3157 pagine totali) 3 Piani strategici: - 2009-2014 (1 pagina); - 2014-2017 (24 pagine); - 2018-2020 (60 pagine) 1 Rapporto realizzato dal comitato di visita composto per conto del ministero dell'istruzione, della cultura e della scienza. -2011 (40 pagine)	-Individuare le principali iniziative digitali, i cambiamenti nelle pratiche, i risultati raggiunti e le sfide incontrate. -Identificare i cambiamenti nella struttura organizzativa osservando come i dipartimenti sono stati raggruppati negli organigrammi. -Identificare l'introduzione di nuovi ruoli e dipartimenti responsabili di nuove attività, pratiche di lavoro e meccanismi di comunicazione laterale. -Identificare i principali vincoli e la priorizzazione degli interventi di miglioramento.
	Video presenti su internet Simposio internazionale 26-27 Aprile 2018, Université de Lausanne "Connecting with Vincent's friends"	-Arricchire il database con dati di terze parti.
Interviste semi-strutturate	**Primo round** **(Novembre 2016 – Marzo 2017)** 6 interviste con i dipartimenti di Comunicazione digitale, Educazione e Marketing. Interviste effettuate da: • Danilo Pesce (Politecnico di Torino) • Gianvito Lanzolla (CASS Business School) • Paolo Neirotti (Politecnico di Torino)	-Acquisire una conoscenza approfondita delle funzioni del VGM. Le domande al primo turno riguardavano la storia di VGM, le sue funzioni, strutture e pratiche.
	Secondo round **(Maggio 2017 – Ottobre 2017)** 8 interviste con i dipartimenti di Ricerca, Mostre e con la Van Gogh Museum Enterprise. Interviste effettuate da: • Danilo Pesce (Politecnico di Torino) • Gianvito Lanzolla (CASS Business School) • Paolo Neirotti (Politecnico di Torino)	-Espansione del campione (dipartimenti e funzioni) per verificare la presenza di collaborazioni intersettoriali. -Incrementare la comprensione delle dinamiche co-evolutive. Le domande della seconda tornata hanno riguardato le tempistiche e la cronologia dei principali cambiamenti.
	Terzo round (Marzo 2018 – Giugno 2018) 7 interviste con i Dipartimenti di Comunicazione, Curatoriale ed Educazione. Interviste effettuate da: • Danilo Pesce (Politecnico di Torino) • Gianvito Lanzolla (CASS Business School) • Paolo Neirotti (Politecnico di Torino	-Messa in luce delle collaborazioni intersettoriali emerse nel secondo turno di interviste. -Capire le modifiche organizzative legate al nuovo piano strategico (2018-2020) e alla nomina di un nuovo responsabile del dipartimento di comunicazione digitale.

3.2 DATA ANALYSIS

L'analisi è iniziata cercando di ricostruire sistematicamente la storia e l'evoluzione cronologica delle funzioni organizzative del VGM.
Tutti gli Annual Report e gli Strategic Plan rilasciati nel periodo 1995-2018 sono stati granularmente analizzati generando, attraverso un processo di *coding manuale*, un ampio set di dati. In maniera coordinata abbiamo selezionato le quote, gli estratti e le dichiarazioni più "*forti*" e quelle che potessero supportare al meglio le supposizioni che ci siamo posti all'inizio della ricerca. Successivamente abbiamo creato un database unico in cui abbiamo inserito tutte le quote trovate, e in un secondo momento sono state scremate. Abbiamo deciso infatti di rimuovere quelle quote che a primo impatto potevano sembrare influenti, ma che poi in realtà si sono rilevate ripetitive di concetti già espressi oppure non supportate da sufficienti informazioni.
Il database definitivo ha portato quindi alla realizzazione di due differenti modelli. Nel primo modello abbiamo proceduto a fare un'ulteriore cernita delle quote a disposizione eseguendo un'analisi PEST del caso. Le quote sono quindi state categorizzate in base alla loro natura: politica, economica, sociale e tecnologica. Successivamente abbiamo proceduto ad effettuare una seconda distinzione: per ognuna delle categorie appena citate abbiamo differenziato le quote che davano dimostrazione di un cambiamento che era avvenuto al di fuori dell'organizzazione e che quindi aveva coinvolto l'ambiente in generale. Una volta quindi analizzate queste quote abbiamo studiato le quote rimanenti e abbiamo cercato quali tra queste potessero essere valide per esprimere il comportamento adottato dal Van Gogh Museum in risposta ai cambiamenti PEST: le quote che fanno capire come il VGM nell'arco dei 25 anni di studio definisce la sua identità, quali sono le scelte strategiche e le tattiche che intraprende e come cerca di categorizzarsi. Queste ultime le abbiamo quindi identificate come Cambiamento Identity.

Successivamente per la realizzazione del secondo modello i dati primari sono stati nuovamente sottoposti a più cicli di codifica in modo tale da riuscire ad

avere una visione più coerente riguardante l'adozione delle tecnologie digitali e il cambiamento organizzativo del VGM, facendone emergere il processo di coevoluzione.
I dati sono infine stati raggruppati in intervalli temporali seguendo lo schema e prendendo spunto dal lavoro effettuato da *Pesce, Lanzolla, Neirotti (2020)* per la realizzazione dell'elaborato *"Digital connectivity and organizational change: the co-evolutionary dynamics in the Van Gogh Museum".*

- Period I → 1995-2001
- Period II → 2001-2005
- Period III → 2005-2010
- Period IV → 2010-2016
- Period V → 2016-Early 2020

Per ognuno dei periodi quindi sono state evidenzianti i cambiamenti più caratterizzanti. Abbiamo potuto denotare quindi un trend temporale sul comportamento del VGM e di come questo si sia adattato, evoluto e innovato anche livello di struttura organizzativa negli ultimi 25 anni. Ognuno dei cambiamenti è stato poi corroborato e dimostrato nuovamente dalle quote che dessero maggior efficacia al lavoro fatto e che ci permettessero di dare una spiegazione chiara e difendibile delle nostre teorie e dei risultati raggiunti.

I risultati dello studio sono presentati nella sezione successiva.

4. KEY FINDINGS

4.1 THE ORGANIZATIONAL PERSPECTIVE

Period I (1995-2001):

Nel 1994, il VGM è entrato in nuova fase della sua storia, muovendo i primi passi non più come museo nazionale ma come fondazione privata (Stichting Van Gogh Museum) sovvenzionata dal Ministero dell'Educazione, della Cultura e della Scienza. Tale importante cambiamento ha permesso al museo di raggiungere una maggiore flessibilità organizzativa, la quale ha portato a maggiori investimenti fondamentali per compensare il declino degli stanziamenti pubblici. Il passaggio a fondazione privata ha portato anche una più ampia autonomia in termine di assunzioni per il nuovo personale e di investimenti rispetto agli altri musei pubblici. La transizione da museo nazionale a fondazione indipendente offre l'opportunità di guardare indietro ai risultati dei primi decenni (Annual Report 1995). Non è difatti un segreto che il Van Gogh Museum abbia avuto un inizio approssimativo caratterizzato da ambiguità politiche e da conflitti interpersonali. Tali problematiche si ripercuotevano anche sull'immagine stessa del Museo, tanto da essere inizialmente considerato una trappola per turisti. Come riportato nell 'Annual Report del 2004:

"*When it first opened back in 1973, the Van Gogh Museum developed a reputation for being a tourist trap" (Annual Report, 2004)*

Il cambiamento giuridico ha però permesso di superare molti dei problemi originari e di intraprendere un processo di crescita e maturazione. La prova non è solo nel numero di visitatori in aumento e nel riconoscimento per l'ampiezza e la qualità delle pubblicazioni, ma anche nel tentativo proprio di questi anni di cercare di far evolvere la reputazione e la visione dell'istituzione stessa.

"The newly independent museum should offer the visitor seriously interested in the fine arts an intellectually satisfying and inspirational experience without, however, alienating the one who sees a visit as simply a pleasant way to spend his free time" (Annual Report 1995)

Nel 1995, dopo essere diventato una fondazione privata, il museo contava 135 dipendenti e la struttura organizzativa consisteva in due funzioni di linea ovvero le funzioni "*Collection"* e *"Exhibition and Display".*

All'interno di ciascuna funzione il raggruppamento dei dipartimenti avveniva in base al processo e alla specifica funzione di lavoro. La funzione "*Collection*" comprendeva quattro dipartimenti, *Curation, Research, Preservation* e *Library*, ed era responsabile della conservazione e dei progetti di ricerca inerenti alle opere d'arte di Van Gogh e alle conoscenze ad esse relative. La funzione "*Exhibition and Display*" era invece responsabile per la diffusione storico-artistica e comprendeva i dipartimenti *Exhibition*, *Education*, *Register* e altre funzioni responsabili della gestione delle relazioni con visitatori e con gli stakeholder (ad es. Relazioni pubbliche, Ufficio stampa e Assistenza ai visitatori). Gli affari commerciali (*Commercial Affairs***)** erano responsabili delle vendite di merchandising (libri, magliette, tazze, poster etc.) ed erano parzialmente esternalizzate ad un fornitore esterno, dato l'allora marginale perso sulle entrate del museo.

Nel 1999 negli Annual Report appare per la prima volta la parola "*Internet*", utilizzata per mettere in luce la creazione del primo sito Web della struttura. Il sito Web è stato inizialmente concepito come uno strumento per diffondere informazioni e immagini relative alle opere d'arte. La collezione online inizialmente presentata era ristretta e le immagini digitali delle opere erano caratterizzate da un livello molto basso di risoluzione, considerando anche il fatto che la digitalizzazione delle opere d'arte era stata esternalizzata ad uno studio fotografico. Le immagini erano arricchite dalla presenza di commenti e didascalie, i quali però erano disponibili solamente in olandese, come specificato nell'Annual Report del 1999.

"The museum's new website will also be further developed as part of this move to reach and inspire a younger audience. To date this material is available only in Dutch." (Annual Report 1999)

Sempre nel 1999 il VGM iniziò anche una serie di importanti lavori di ristrutturazione che avrebbero portato ad un miglioramento di molti servizi alla clientela, dalla caffetteria all'auditorium, permettendo al museo di arricchirsi e di guadagnare anche in termini immagine:

"Numerous improvements have been made to the fabric and layout of the building, while virtually all the facilities - from the cafeteria to the auditorium - have been upgraded." (Annual Report 1999).

Il passaggio da museo nazionale a fondazione privata è stato successivamente rimarcato nel 2000, con la creazione della *Van Gogh Museum Enterprises Ltd*, una nuova compagnia istituita con l'obiettivo di internalizzare e sviluppare le attività commerciali del museo, e che segna un primo importante segno di distaccamento dal settore museale tradizionale:

"Van Gogh Museum Enterprises BV (VGME), a new company established in 2000 to develop the museum's commercial activities." (Annual Report 2001)

Period II (2001-2005):

Gli anni tra il 2001 e il 2005 sono stati caratterizzati da cambiamenti per il miglioramento sia della struttura organizzativa che dell'infrastruttura digitale.
La collezione online, creata nel 1999, è stata ulteriormente ampliata nel 2001 aggiungendo anche un tour virtuale che offriva ai visitatori la possibilità di godere di una ricostruzione in 3D di alcune delle opere d'arte di Van Gogh, permettendo di esaminare queste ultime nel dettaglio.

"The most spectacular recent addition was the inclusion of a virtual tour. Visitors can now wander through a three-dimensional reconstruction of the Van Gogh displays at the museum, zooming in on particular works and examining them in detail" (Annual Report 2011)

La maggior attenzione e importanza assegnata dall'istituzione all'ambito digitale è stata ulteriormente sottolineata con la nascita di un secondo

dipartimento educativo, *Education and Internet,* specializzato nei contenuti accessibili online (*Annual Report 2001*), marcando una separazione con il dipartimento educativo tradizionale, il quale ha continuato a mantenere la sua specializzazione nello sviluppo e nell'implementazione dei progetti scolastici. Questo periodo è stato inoltre caratterizzato da un ulteriore incremento dell'ottica commerciale e imprenditoriale. Il 2003 fu difatti il primo anno contraddistinto da una tipologia di sponsorship innovativa, non più focalizzata unicamente sull'aspetto finanziario ma capace anche di riguardare importanti collaborazioni pubblicitarie e di marketing:

"2003 was the first full year of this innovative style of sponsorship that extends beyond financial support and embraces collaboration in publicity and marketing" (Annual Report 2003)

I nuovi meccanismi di sponsorship e le numerose nuove collaborazioni intraprese a partire dal 2004, hanno permesso al VGM di ampliare notevolmente la tipologia di attività caratterizzanti i loro programmi, permettendo anche il miglioramento di attività operative e di estendere l'orario di apertura durante i venerdì sera:

"The Van Gogh Museum is a national museum supported by government subsidy. The museum is highly fortunate in its partnerships With the Vincent van Gogh Foundation, the owners of the collection who continue to provide unstinting support to the museum; with our promoting partners the Rabobank and other generous sponsors including the BankGiro Lottery, Shell and KLM Air France. Thanks to the support of our promoting partner, the Rabobank, together with a grantfrom the HERMEZ funds provided by the city of Amsterdam, the museum was able to extend its opening hours on Friday evenings and offer a wide variety of programmes" (Annual Report 2004)

Period III (2005-2010):

Il 2005 è stato caratterizzato dalla nomina di un nuovo Direttore Generale, Axel Rüger. Il cambiamento dirigenziale ha rappresentato una vera e proprio svolta, segnando un cambiamento della struttura organizzativa la quale è stata modificata con un aumento delle funzioni di linea, passate da due a quattro. Nello stesso anno il numero dei visitatori è aumentato del 5,9% passando da 1.338.105 nel 2004 a 1.417.096 nel 2005, così come è aumentato anche il

numero dei dipendenti, passando da 140 a 166, come riportato nell'Annual Report del 2005:

"The total number of visitors to the museum in 2005 – 1,417,096 – is one of the highest in our history. As a consequence of the rise in visitor numbers and further expansion of service and commercial activities, the number of staffs at the museum has risen considerably in recent years. It is no longer possible to accommodate the entire staff in the museum building, so various departments have in the past been moved to another location." (Axel Rüger, GD,2005)

Il nuovo meccanismo di raggruppamento della linea operativa ha portato il dipartimento di Ricerca (*Research*) ad un aumento di potere dovuto allo spostamento gerarchico verso l'alto, non dovendo più riferire al capo del dipartimento *Collection* ma direttamente al Direttore Generale. Con questo passaggio il responsabile del dipartimento *Research* è di fatto entrato a far parte del team esecutivo.
Un cambiamento simile ha caratterizzato anche il dipartimento *Exhibition*, il quale è passato dall'essere sotto la funzione *Exhibition and Display*, al diventare una funzione di linea autonoma. Vale inoltre la pena notare che il dipartimento *Publications* è diventato un'unita della funzione *Communication*, cambiando quella che era un'attività del personale di supporto alla linea.
Il trasferimento dei dipartimenti di *Research, Exhibition*, e *Communication* sotto la diretta supervisione del Direttore Generale ha permesso di migliorare il livello di coordinamento inter-dipartimentale, come affermato dallo stesso Direttore Generale Axel Rüger nella sua prefazione dell'Annual Report del 2005:

"The decision to re-organize was prompted by the desire to improve internal communication and promote interdepartmental collaboration. All parties concerned are extremely enthusiastic about the new structure." (Axel Rüger, GD)

Infine, un ulteriore cambiamento nel 2005 si è verificato con la creazione tra le funzioni di staff del gruppo *Marketing and Business Development* al fine di concentrare le attività commerciali. (Annual Report 2005)

Anche gli anni tra il 2005 e il 2008 sono stati soggetti a cambiamenti nella struttura organizzativa. Nel 2007, insieme ad una prima iniziativa Intranet, è

stato creato un ruolo di collegamento temporaneo per facilitare il coordinamento tra i dipartimenti:

"In January 2007 an internal communication coordinator was appointed on a project basis to structure internal communication and in collaboration with the ICT department a new, temporary, intranet has been built based on department sites and accompanied by up-to-date pictures of members of staff" (Annual Report 2007)

Nel 2007 il VGM ha inoltre cercato di espandere e potenziare ulteriormente la rete delle sue collaborazioni commerciali diventando uno dei primi musei ad organizzare cene aziendali per sponsor e collaboratori esterni, come forma di corporate networking:

"The museum's directors decided in 2007 to organize for the first time a special dinner for sponsors and contacts, as a form of networking." (Annual Report 2007)

Sempre nel 2007 il VGM ha iniziato a dare più importanza a strategie di marketing al fine di attrarre nuovi gruppi:

"By approaching the international and national press, organizing publicity, and using skilled marketing campaigns, the museum was able to reach existing target groups and attract new ones." (Annual Report 2007)

Nel 2008 il museo ha acquisito una società privata a scopo di lucro, la *Lanthuys BV*, la quale gestiva parte delle vendite di merchandising del museo. Dal punto di vista tecnologico, i cambiamenti sono stati più consistenti e hanno visto la creazione dei canali di Web 2.0. Nel 2007 iniziarono ad essere aperti i profili ufficiali del museo sui vari social media quali *Facebook, Flickr, YouTube* e fu anche aperto un blog riguardante le lettere di Van Gogh, periodicamente aggiornato e facilmente accessibile dai visitatori. *Podcast, Google maps* e svariati video iniziarono ad essere pubblicati sul sito internet del museo a fini promozionali (Annual Report 2007).
L'importanza delle tecnologie Web 2.0 per sostenere l'accessibilità del museo e ampliarne la portata è stata comunicata nella visione del museo presentata nel Piano strategico 2009-14:

"The Van Gogh Museum reaches as many people as possible worldwide, including non-visitors, and forges a strong bond with its audience by offering a stimulating, enriching and visitor-friendly experience." (Strategic Plan 2009-2014)

Il periodo compreso tra il 2008 e il 2010 è stato caratterizzato dall'assenza di grandi cambiamenti organizzativi e nei meccanismi di raggruppamento. Nel tentativo di rinforzare e implementare l'efficienza organizzativa e la professionalizzazione del museo, nel 2008 è stato lanciato un ambizioso programma per incrementare il processo decisionale e il teamwork all'interno dell'organizzazione, come riportato dall'Annual Report del 2009 (P.82):

"In 2008 the museum launched an ambitious program to improve efficiency and teamwork in the organization. In 2009, as part of this Organization Development Process, projects were set up to redefine and re-evaluate all jobs in order to describe the primary business processes and further embed the project approach in the organization." (Annual Report 2009)

Il cambiamento principale di questo periodo riguarda però la maggiore specializzazione della funzione Marketing, la quale ha avuto il ruolo di comprendere meglio il comportamento dei visitatori e di iniziare operazioni di targetizzazione, come espresso nell'Annual Report del 2009:

"In 2009 the Marketing Department was set up to respond more effectively to the expectations of Dutch and foreign visitors. The department was subdivided into three areas: Visitor Research & e-Marketing, Trade Marketing & Sales and Operational Marketing. The activities of the marketing department were set out in the 2010-2013 marketing strategy. Visitor research provides information about visitor behaviour, make up, motivation and satisfaction." (Annual Report, 2009)

Tra il 2008 e il 2010, l'adozione della tecnologia digitale ha registrato ingenti investimenti. Nel 2008 è stato lanciato il negozio *e-commerce*, sono stati assunti specialisti in digitalizzazione ed è stato creato uno studio fotografico all'interno del dipartimento di *Research* per avviare il processo di digitalizzazione ad alta risoluzione dell'intera collezione. (Annual Report 2008,2009). Come indicato nell'Annual Report del 2009, i beneficiari finali di tale processo di digitalizzazione sono stati i ricercatori e il grande pubblico:

"We are now working on an image archive which contains, in addition to a standard high-resolution master file, photographs taken in raking light and shots of details in very high-resolution, making it possible to zoom in to show a single brushstroke. These images offer new opportunities for research and for the development of applications for the public." (Annual Report, 2009)

Anche il dipartimento *Education* ha svolto un ruolo fondamentale nell'aumentare la diffusione della conoscenza museale relativa alla collezione permanente:

"The collection is being made accessible to people who may not be able to visit the museum in person via an increasing number of projects. For example, a start was made on the development of interactive digital teaching materials, following requests from teachers for lessons on Van Gogh that can be conducted in the classroom." (Annual Report, 2008)

Tra il 2009 e il 2010, il 60% dell'intera collezione è stato digitalizzato in alta risoluzione. Contestualmente nel 2010 il museo ha iniziato a investire in tecnologie di indicizzazione, al fine di poter organizzare al meglio le opere digitalizzate, collegandole con le informazioni disponibili nella biblioteca e arricchendole con contenuti narrativi. Come indicato nell 'Annual Report 2010:

"Rapid technological developments are also offering the Van Gogh Museum new ways of providing products and services better, faster and more simply to an even broader group of interested people. In 2010 much work was done to make information about the collection from the many existing sources accessible through a single new Collection Information System (CIS). The new Adlib Library application was also used for the first time. It establishes connections between library items and collection items and provides better functionality for the scholarly user. Once the implementation of a Data Asset Management (DAM) system has been completed, the museum will have a state-of-the-art management system available for digital images and files about the objects in the collection." (Annual Report, 2010)

Da notare come l'implementazione di alcune di tali tecnologie sia stata supervisionata da consulenti digitali esterni (M&I /Partners) al fine di aiutare il museo nell'analisi della struttura informativa:

"The CIS/DAM digitization project was supervised by the consultants M&I/Partners. On the occasion of their twenty-fifth anniversary, M&I/ Partners donated some hundreds of hours of consultancy to the museum." (Annual Report, 2010)

Negli stessi anni, il museo ha implementato sempre di più le tecnologie Web

2.0 in modo tale da aumentare la sua accessibilità ed essere coerente con il Piano strategico 2009-2014. Come riportato nella seguente dichiarazione dell'Annual Report 2009:

"In 2009 there was more work on the expansion and strengthening of national and international networks through the use of social media like Twitter and Facebook. These activities support the museum's strategic objective to cover a broad range accessible to as large a group of people as possible. As part of the campaign to make the public aware of Van Gogh in an accessible way, we launched the Van Gogh blog www.vangoghsblog.com, in which Vincent van Gogh talks about the places he visited, the art he saw and the things that inspired him. By linking an RSS feed to Twitter and Facebook, the blog updates were automatically distributed to thousands of national and international followers." (Annual Report, 2009)

Il tentativo di rinforzare i network attraverso l'utilizzo dei social media è stato ulteriormente dimostrato con la collaborazione ufficiale con la piattaforma *ArtBabble*, una community online lanciata dall*'Indianapolis Museum of Art*. La piattaforma, ufficialmente chiusa nel 2015, permetteva ai vari musei aderenti di pubblicare video riguardanti le relative ricerche, mostre e altre attività peculiari. Il VGM fu tra i primi dieci musei al mondo ed il primo in Europa ad aderire al progetto, rappresentante di fatto un vero e proprio precursore di *Google Arts&Culture.*

"In July 2009 the Van Gogh Museum became an official partner of ArtBabble, an online community launched by the Indianapolis Museum of Art. ArtBabble collects videos about art. This association enables the Van Gogh Museum and other leading international museums and cultural institutions to offer videos about research, exhibitions and other activities using a broad-based platform: www.artbabble.org/partner/van-gogh-museum." (Annual Report 2009, P. 81)

Period IV (2010-2016):

Dopo sei anni di relativa stabilità nella struttura organizzativa, cambiamenti sostanziali si sono verificati nel 2011. Le funzioni di linea sono state nuovamente modificate ritornando da quattro a due. I dipartimenti *Curation* e *Research and Education* sono stati raggruppati in un'unica grande unità di back-end denominata "*Museum Affairs*". I dipartimenti *Communication, Education*, *VGME* e *Marketing* sono stati invece raggruppati all'interno di un'unità di front-end, principalmente orientata verso l'esterno, denominata

"*Public Affairs*". Nella nuova struttura organizzativa si sono osservati quattro cambiamenti fondamentali:

- I dipartimenti *Curation e Rese*arch sono stati raggruppati insieme in un nuovissimo dipartimento denomimato "*Art Department*";
- Il dipartimento *Education* è passato dalla funzione di *Communication* a quella di back-end, raggruppato vicino a "*Curation and Research*";
- È stato creato un dipartimento di "*Collection Management*" responsabile per la conservazione e il restauro della collezione;
- Il dipartimento *Marketing* è passato dall'essere una funzione di linea all'essere raggruppato sotto la funzione *Public Affairs*.

Il cambiamento della struttura organizzativa attorno a due poli/unità ha portato l'organizzazione ad avere sempre di più una grande spinta sia verso la ricerca, sia verso un orientamento focalizzato verso l'esterno. Nell'Annual Report del 2010 il Direttore Generale ha riportato quanto segue:

"The Museum Affair is tasked with expanding and deepening our knowledge of Van Gogh, his time and his contemporaries, and with making the collections and our knowledge accessible to a worldwide public." (Axel Rüger, GD)

La creazione di un dipartimento raggruppante *Curation and Research*, e il conseguente spostamento dell'istruzione vicino a questo dipartimento, ha permesso di aumentare il livello di integrazione tra le attività di ricerca, le attività educative e quelle di conservazione.

"Close collaboration between the exhibition's creators and the educational staff and developments in digital technology enabled us to experiment and so to reach new audiences. Targeted external marketing and communication initiatives helped keep the public informed about the museum's program and encouraged them to take a virtual tour of the Van Gogh Museum." (Annual Report, 2010)

Verso l'inizio del 2010 la comunicazione via *Twitter* è cresciuta molto velocemente. Per rinforzare l'engagement sul canale *Twitter* il museo ha

deciso di avviare un'iniziativa denominata "*Ask the Curator*", consistente in una speciale sessione giornaliera in cui sei curatori e ricercatori del museo interagivano con il pubblico rispondendo alle loro domande. Per tale evento, i curatori sono stati praticamente sopraffatti dalle domande *("virtually overwhelmed with questions*") così come riportato dal Direttore generale Axel Rüger nella prefazione dell'Annual Report del 2010.

Nel 2011 è stato compiuto un ulteriore passo per aumentare la connettività esterna attraverso le tecnologie digitali. Nel tentativo di esplorare nuove funzionalità grazie alle tecnologie di imaging digitale il VGM è stato tra i primi 17 musei al mondo a partecipare ad un progetto pilota in collaborazione con *Google Art Project*, oggi noto come *Google Arts & Culture*. Ad oggi ne fanno parte 15000 musei in tutto il mondo, per un totale di 6 milioni di opere d'arte digitalizzate, e quasi 10000 luoghi d'interesse storico-artistico, come teatri e palazzi storici.

Il 2011 è stato inoltre caratterizzato da una valutazione effettuata da un comitato di visita composto per conto del Ministero dell'Istruzione, della Cultura e della Scienza. La valutazione ha portato alla stesura di un Report nel quale sono stati evidenziati i punti di forza e di debolezza del museo. L'aspetto che maggiormente colpisce dall'analisi di tale documento è come il VGM sia "accusato" di adottare un atteggiamento troppo orientato al perfezionismo:

"The resilience and creativity in the organization is great but is impeded by perfectionism. The committee believes that more speed would have been desirable for the organization." (Committee Comment 2011)

Il documento si è rivelato molto utile soprattutto per capire le motivazioni alla base dell'implementazione di molte strategie adottate dal VGM nel corso degli anni successivi, così come sarà esposto anche nei paragrafi successivi. È molto interessante notare come il Report sia riuscito a focalizzare molti degli aspetti che avrebbero poi assunto un ruolo chiave nell'evoluzione organizzativa dell'istituzione; dall'incremento dell'ottica imprenditoriale,

evidenziando l'importanza del rafforzamento delle partnership finanziarie (e non) e dello sfruttamento del brand, fino ad una maggior consapevolezza dell'evoluzione dei ruoli organizzativi e delle relative tensioni. Il Report sottolinea inoltre come tutte i miglioramenti dovrebbero portare ad una maggiore accessibilità, fisica ma soprattutto online, dei contenuti e delle collezioni museali, in modo tale da offrire ai clienti una vera e propria esperienza e non più un "semplice" servizio.

"The organization exudes quality in everything, but the Committee has two reservations. Firstly, it would be good for the progress of processes and projects if the perfectionist attitude was somewhat abandoned, and secondly, the organization could pay more attention to a more externally focused view." (Committee Comment 2011)

Nel periodo tra il 2012 e il 2014 non ci sono stati cambiamenti nei meccanismi di collegamento e raggruppamento della struttura organizzativa del museo. Per contro, le iniziative digitali hanno continuato ad essere incrementate.

Nel 2012 il dipartimento *Education* ha realizzato il primo gioco online su Van Gogh progettato per i bambini (ricevendo anche un premio dall'*European Design Institute*).
Nel 2013 invece è stato aperto il canale Instagram ufficiale del VGM ed è stata avviata una partnership con due top-player del contesto digitale quali Canon e Fujifilm. La partnership con Canon, avviata nel dicembre dello stesso anno, è stata definita dal Direttore Generale Axel Rüger e dal Direttore Gestionale Adrian Dönszelmann come estremamente importante per la connessione tra le attività di ricerca e quelle educative:

"In December 2013 the Van Gogh Museum entered into partnership with Canon Europe. The museum is increasingly deploying innovative means to focus attention on its scientific and educational programmes. An innovative partner such as Canon Europe – market leader in the field digital imaging – will support us in the further development of these activities." (Annual Report 2013, Foreword by the Directors)

La partnership con Fujifilm ha invece portato il Museo alla realizzazione di riproduzioni stampate in 3D di alcune opere d'arte. Tali riproduzioni dovevano rispondere essenzialmente a due obiettivi. Il primo era legato all'aumento dell'esperienza da offrire ai visitatori; questi ultimi hanno di fatto avuto la

possibilità di toccare le riproduzioni in 3D, in modo da poter sentire e sperimentare la struttura della tela. Queste riproduzioni hanno assunto una enorme importanza dal punto di vista educativo (ad esempio all'interno delle scuole) e dal punto di visto della coesione sociale. Le riproduzioni in 3D sono state infatti utilizzate per aiutare le persone non vedenti e ipovedenti a poter sperimentare in un modo del tutto unico le opere di Van Gogh.
Il secondo grande obiettivo era legato a motivi economici-monetari. Riproduzioni certificate potevano essere stampate e vendute ad un prezzo di circa 22000€.

"We are also proud of our first series of Relievos. These three-dimensional reproductions of masterpieces by Van Gogh are of such high quality that they closely approach the look and feel of the original work. The technology employed was developed by the museum in collaboration with Fujifilm. The Relievos' successful introduction has created an important source of revenue and will contribute to the museum's strong financial basis." (AR_2013, P 1 Foreword by the Directors)

Nel 2014 è stato pubblicato un nuovo Piano Strategico, coprente il periodo 2014-2017. Rispetto al piano precedente, il nuovo documento era più complesso e sviluppato, essendo costituito da 24 pagine rispetto alla singola pagina costituente il piano strategico 2004-2009.
Il nuovo piano ha confermato l'importanza dell'accessibilità e della ricchezza dei contenuti, aggiungendo un terzo obiettivo riguardante la crescita dei profitti. Come riportato dal Direttore Generale nel Piano Strategico:

"Besides the core assignment of the museum, the focus for the coming years will lie with three strategic pillars: accessibility (including the building of the new entrance and the new layout of the physical gallery), reach (including web strategy and social media) and income (including new business models)." (Strategic Plan, 2014-2017)

Nel 2014 Il VGM ha deciso inoltre di avviare dei servizi di consulenza. I dipendenti di VGM possiedono competenze avanzate e specifiche in diversi settori, tra cui gestione museale, pubblicazioni, collezioni, mostre, gestione degli edifici, sicurezza, visitatori, etc. In linea con la missione, il VGM desidera condividere queste competenze e abilità e renderle accessibili agli altri. Questo è un motivo chiave alla base del lancio dei Servizi professionali nel

2014. Diventando di fatto una società di consulenza, il VGM inizia ad offrire servizi di consulenza a musei, proprietari di opere di Van Gogh, aziende e collezionisti privati a livello locale e globale. I servizi sono diversi e forniti da vari dipendenti, quindi i servizi professionali richiedono lo sforzo collettivo dell'intera organizzazione. Inoltre, i servizi professionali mirano a migliorare l'immagine / reputazione del VGM, aumentare la conoscenza del museo di Van Gogh e supportare lo sviluppo del talento degli impiegati del museo.

"The mission of our Professional Services team is simple: to offer, as a service, the expertise in which the Van Gogh Museum excels and that arises from the museum operations" (Annual Report 2017)

Gli obiettivi evidenziati dal Piano Strategico riflettono accuratamente molte delle strategie che il VGM ha cercato di attuare in questo periodo. Un valido esempio di come il museo abbia cercato di aumentare il suo raggio d'azione, e di coinvolgere un numero sempre maggiore di persone al di fuori dei limiti fisici, è rappresentato dalla collaborazione straordinaria con la compagnia di media *Sanoma,* la quale ha dedicato un'edizione di *Donald Duck* (Appendice 3) alla vita e alle opere di Vincent Van Gogh, come indicato dai Direttori del museo nell'Annual Report del 2015:

"Media company Sanoma devoted the May edition of Donald Duck magazine to the life and work of Vincent van Gogh. It also published a one-off glossy magazine VINCENT, focusing extensively on Van Gogh. More than 100,000 people went to see the cinema film Van Gogh. A new way of seeing that premièred in various cities all over the world." (Annual Report 2015).

L'implementazione di tali progetti ha dato avvio ad un fenomeno di *cross-fertilization* da altri settori che contraddistinguerà sempre di più il VGM, permettendogli di distinguersi e di sperimentare sempre maggiormente strategie mai adottate nel contesto di riferimento, e addirittura ritenute fino a quel momento non applicabili.

Questo processo ha ovviamente portato ad un aumento della diversità all'interno dell'organizzazione, mettendo sempre più in risalto l'importanza e la necessità di avere uno staff il più possibile eterogeneo e interagente.

"At the same time, it was noted that the tasks of the museum and the staff are becoming increasingly diverse. After all, the mission of the museum is: to enrich and inspire as many people as possible." (Annual Report 2015, Supervisory Board)

Period V (2016-Early 2020):

Nel 2016 il Van Gogh Museum ha annunciato una radicale revisione della sua struttura organizzativa. Le funzioni di linea da due (*Museum Affairs* e *Public Affairs*) sono diventate tre. In particolare, la *Van Gogh Museum Enterprise*, che in precedenza gestiva e controllava i negozi fisici e online, diventa una funzione separata raggruppante reparti nuovissimi specializzati nella commercializzazione. Tali dipartimenti includevano *e-Commerce*, *Retail*, *Buying and Merchandise*, *Business-to-Business activities*, *Logistics and Planning,* e *New Businesses.* La creazione di tali dipartimenti ha portato il museo a dover investire in nuove figure professionali e in innovativi ruoli. Come affermato dal direttore della *Van Gogh Museum Enterprises* Ricardo van Dam nel Rapporto annuale 2016:

"2016 was a very important year for the organization. Significant investments were made in knowledge and skills, notably in the field of retailing and e- commerce, with the recruitment of new specialists from both within and beyond the museum sector." (Interview, VGME)

Di conseguenza, un quarto membro, il direttore del *Van Gogh Museum Enterprises BV (VGME*), è stato aggiunto al team del management:

"In 2016, the team was expanded to include a fourth member, the Director of Van Gogh Museum Enterprises BV (VGME)." (Annual Report 2016)

Insieme ai nuovi dipartimenti specializzati nella commercializzazione, è stato creato un nuovo dipartimento di *Digital Communication* all'interno della già

esistente unità *Public Affairs*. Il dipartimento di *Digital Communication* era responsabile della creazione, gestione e monitoraggio delle campagne sui vari social media cercando di catturare e guidare l'interesse di alcuni gruppi e stimolare l'interazione con il pubblico. L'altra attività principale di tale dipartimento riguardava il sito web del museo. È lo stesso capo del dipartimento digitale a spiegare come:

"The fans of Vincent van Gogh are spread all over the world. We stay in touch with them via social media: past and future museum visitors as well as all those not able to travel. We connect millions of people to Vincent's art, his letters and his incredible life story." (Interview, 2018)

Un tentativo per stimolare l'interazione online con il pubblico e per aumentare la rete di visitatori non-fisici è rappresentato dal progetto di *online reunion* del 2017 dei cinque Sunflowers di Vincent Van Gogh, attraverso una diretta streaming *Facebook*. È lo stesso intervistato ad affermare che tale progetto ha permesso di diffondere conoscenza distaccandola da un contesto puramente fisico:

"Vincent Van Gogh paint 6 versions of his famous sunflowers; one was lost, so that's 5 spread all over the world and these paintings can never travel, so they have never been in the same room and with help of Facebook we created a 360-degree video of all these paintings in one room with a tour by Willem van Gogh, who is the greater-grandson of Vincent's brother, Theo." (Interview, 2018)

Una delle specializzazioni primarie del dipartimento di comunicazione digitale è stata quella di iniziare una differenziazione dei contenuti in base al tipo di social media. Come affermato dal capo del dipartimento Comunicazione digitale durante il Simposio internazionale del 2018 su "*Digital Innovation in Museums*":

"You need to have the right content on the right platform for the right people, and you must look at the features of each platform. For instance, when you want to provide "touch" content in a very user-friendly way you can use an Instagram story. You could also think of email newsletters if you have things to say about new workshops. LinkedIn is very nice for all kinds of corporate information." (Interview, 2018)

La nascita del dipartimento di Digital Communication ha segnato l'incrementale passaggio da un mondo fisico a non fisico, mostrando come i visitatori fossero diventati sempre più non-visitatori:

"Today's museum visitor doesn't have to visit a museum at all. He can experience its delights in virtual form without straying too far from home." (Annual Report 2016)

L'importanza di tale differenziazione è anche messa in luce dalle parole dell'allora project leader Jacqueline Duerinck:

"There is an innovative and growth-oriented working on the customer data and the customer journey and improving the steps in the customer journey but also to get some more insights. We have google TAG managers, that reads out the tags like the story on the website, every page has been tagged by Google Tag manager so we can see whether people are reading the stories and we know that 32-35% of people who starts to read the story is reading it to the end. that is a really high percentage!" (Interview, 2017)

Un altro obiettivo del dipartimento di Digital Communication era quello di riuscire ad elaborare al meglio i dati provenienti dalla vendita online dei biglietti. Questi ultimi forniscono difatti importanti informazioni, sia per il VGM che per i visitatori stessi. I visitatori ricevono le informazioni richieste nella loro lingua e il museo riceve dati che possono essere utilizzati per migliorare l'esperienza. (Annual Report 2017). L'utilizzo crescente dei sistemi informativi e dell'online-ticketing ha permesso di avere accesso alle informazioni riguardanti il comportamento della clientela, permettendo di mettere in atto delle vere e proprie strategie fisiche e virtuali di targetizzazione e discriminazione dei visitatori. L'utilità di tali dati è dimostrata dalle numerose attività ad impatto sociale sviluppate durante questo periodo, e che hanno permesso al VGM di capire a quale target indirizzarsi maggiormente.

Nel 2017 sono stati lanciati i progetti *Van Gogh Unites* e *Van Gogh Connects*, i quali avevano lo scopo di esplorare come attrarre giovani cittadini di Amsterdam con un background non occidentale. Per entrambi i progetti il VGM ha nominato un Program Manager con specifica conoscenza del gruppo di riferimento.

"*With Van Gogh Unites, we not only want to gain insight into the cultural interests of young people (aged between 18 and 30) with a Surinamese, Turkish, Antillean or Moroccan background, but also to work together with them to develop activities focused on enduring mutual involvement." (Annual Report 2017, Foreword by the Directors*)

La struttura organizzativa è stata adattata nel 2017, in quello che è diventato il risultato finale del Programma di Sviluppo Organizzativo (Organizational Development Program). I settori *Public Affairs* e *Museum Affairs* sono stati entrambi posti sotto la responsabilità del Direttore Generale (precedentemente gli Affari Pubblici erano di competenza del Direttore Gestionale). Il settore *Operations* e *Van Gogh Museum Enterprises BV* sono invece diventati di competenza del Direttore Gestionale.

Nel 2017 un dipartimento correlato alla relazione "*Business-to-Business*" è stato aggiunto alla *Van Gogh Museum Enterprise*, diventando responsabile della gestione delle relazioni con i partner esterni specializzati nella creazione di contenuti digitali (sviluppati a partire dalle immagini digitalizzate rese disponibili dal museo attraverso un regime di *Open Data*). Il dipartimento *B2B* ha il compito di selezionare e promuovere (dando visibilità nei canali online del museo) contenuti multimediali sviluppati da una società specializzata. Il dipartimento di Comunicazione Digitale aveva il compito di trovare il modo giusto per rendere visibile questi contenuti sui vari canali web. Ad esempio, gli esperti di computer grafica di *Motion Magic* hanno realizzato una versione virtuale, animata e tridimensionale della Notte stellata di Van Gogh, consentendo agli spettatori di esplorare il mondo dell'artista. Il video animato è stato condiviso sulla pagina Facebook del museo.

Questo periodo è stato caratterizzato soprattutto da un tentativo di aumentare la professionalizzazione della linea commerciale e di business del museo. Come riportato nell 'Annual Report del 2017:

"The Van Gogh Museum is the embodiment of energetic enterprise. Commercial activities contribute to sound operational management. Thanks to globalization and technological advances, there are now numerous other ways for us to reach and serve Van Gogh fans. For example, through licensing agreements with producers of leading brands. Our ambition is to continue to bolster, expand and professionalize this line of business. The Van Gogh Museum is investing heavily in the selection of relevant merchandise available in its own physical shops and in the webstore." (Annual Report 2017)

Questo obiettivo ha portato l'organizzazione ad investire pesantemente nello sviluppo di nuove attività commerciali, cercando di avere una sempre minor dipendenza economica dai visitatori fisici ed una visione sempre più orientata verso l'esterno. È lo stesso direttore della VGME, Ricardo Van Dam, a specificarlo nell'Annual Report del 2017:

"Growth outside of Amsterdam is essential for the future of the Van Gogh Museum. We will continue to develop new initiatives in which to invest'." (Annual Report, 2017, Ricardo van Dam, Director of Van Gogh Museum Enterprises)

L'implementazione di quella che viene denominata "*un'istituzione culturale imprenditoriale*" nell'Annual Report del 2017 ha portato il VGM ad esplorare numerose partnership commerciali vantaggiose.
Nel dicembre 2016 il VGM ha iniziato una collaborazione di durata triennale con la casa automobilistica Hyundai (Appendice 3):

"In December 2016, the Van Gogh Museum entered into a three-year partnership with car manufacturer Hyundai. The Van Gogh Museum's partnership with Hyundai resulted in Korean translations of the museum floorplan, the multimedia tour and the visitor information on our website. To mark the occasion, the Korean manufacturer made two Hyundai IONIQs available to the museum. These cars featured special designs inspired by Sunflowers and Almond Blossom." (Annual Report 2017)

Un'ulteriore spinta commerciale e promozionale è stata data dalla collaborazione del museo nella realizzazione del film *Loving Vincent* (Appendice 3). Il VGM ha potuto beneficiare dal successo del film distribuito da *Nexo Digital* e *Adler Entertainment*, il quale è stato accolto con entusiasmo dal pubblico che è rimasto incantato dalle migliaia di immagini create nello stile di Vincent van Gogh realizzate da un team di 125 artisti. *Loving Vincent* è un

lungometraggio che mescola arte, tecnologia e pittura: 94 quadri di van Gogh sono stati riprodotti in una forma simile a quella originale e più di 31 dipinti sono stati rappresentati parzialmente.

"This joint promotion enabled the Van Gogh Museum to improve its brand awareness and appreciation in more than 100 countries. A storytelling campaign via social media and the press, combined with visibility at the start of the film, has successfully reached and inspired millions of (new) fans all around the world, and connected them to our brand."(Annual Report 2017, Cas Boland, Head of Marketing, on the collaboration with the Loving Vincent team)

"The Van Gogh Museum also benefitted from the success of Loving Vincent in other ways. The museum developed a package in collaboration with the EYE Filmmuseum based on the feature film, as well as online teaching material for schoolchildren. While Loving Vincent was screened at EYE, Van Gogh Museum merchandise was on sale in the film museum shop." (Annual Report 2017)

Il 15 giugno 2016 la mostra *Meet Vincent van Vogh Experience* (Appendice 3) è stata lanciata per la prima a Pechino, in Cina. Sono serviti anni di preparazione per la realizzazione di questa presentazione in 3D sulla vita e sulle opere dell'artista (Annual Report 2016). L'Experience permette ai visitatori di immergersi in un mondo esperienziale, attraverso una rappresentazione multisensoriale delle opere non originali della collezione:

"This new and innovative concept will also generate income for the museum without exposing the collection to any risk. The interactive installation allows us to take Vincent van Gogh's legacy to places far and wide. Visitors have a unique opportunity to step into his life as they are immersed in projections of his paintings, photos, video clips, decors and extracts from Vincent's letters, of which he wrote over eight hundred in his lifetime." (Annual Report 2016)

Un approccio tecnologico e multisensoriale è stato anche utilizzato nel progetto *Feeling Van Gogh* come strumento di coesione e di sensibilizzazione sociale ai fini di aumentare l'accessibilità del museo:

“The interactive programme Feeling Van Gogh has been developed for blind and visually-impaired visitors, their seeing friends, family members and carers. Special guided tours are organised several times a year, both with and without ‘feeling sessions’. A 3D replica of the painting Sunflowers has also been given a permanent place in the museum. It is now possible to feel, smell and even hear the painting.” (Annual Report 2017)

Nel 2017 inoltre, il Van Gogh Museum è stato il primo museo al mondo a firmare un accordo di licenza con *Alibaba*, la principale piattaforma di vendita online per il mondo asiatico.

Il tentativo del museo di adottare sempre di più un approccio imprenditoriale/commerciale è sottolineato non solamente dallo specifico programma di leadership (Annual Report 2017) atto a migliorare le complesse e multidisciplinari conoscenze ormai richieste in un’organizzazione sempre più interconnessa e flessibile, ma anche dall’avvio del programma di risk management basato sul COSO ERM framework (Annual Report 2017) e dall’avvio delle collaborazioni con partner quali Deloitte e TIAS School for Business and Society. Le collaborazioni riflettevano l’ambizione del VGM di costruire un ponte tra due mondi apparentemente lontani ma sempre più vicini:

“*The Van Gogh Museum has entered into a partnership with Deloitte Luxembourg and the TIAS School for Business and Society. These unique collaborations in the world of art, finance and culture reflect our ambition of building a bridge between the two traditionally separate worlds of art and the financial industry.” (Annual Report 2017)*

Nel periodo 2018-2020 dal punto di vista organizzativo non si sono registrati grandi cambiamenti, se non alcuni tentativi di ottimizzazione e la nomina di un nuovo consulente finanziario (Annual Report 2018).

Il periodo ha fedelmente seguito l’approccio avviato negli anni precedenti, adottando obiettivi sempre più imprenditoriali e commerciali.

“We have buying of merchandise, who is actually on the lookout for merchandise that we can use in our shops. We have logistics, that's the guy in charge of the warehouse, we have ecommerce, that's the guy in charge of the web shop. We have retail, he is the boss of all the shops. He is on the shop floor managing shop staff. And then, we have new business. And that is like a totally different job. New business is like going all over the world, looking for new business opportunities.” (Interview, 2018)

Nel 2018 il VGM ha avviato dei pop-up tour in giro per il mondo al fine di raggiungere un numero sempre più ampio di persone, cercando di diminuire ulteriormente la dipendenza economica dai visitatori fisici. Questo tour interattivo itinerante presenta riproduzioni 3D delle opere di Van Gogh, quasi impossibili da distinguere dalle opere originali a occhio nudo. Il pop-up tour ha visitato per la prima volta un centro commerciale a Filadelfia, prima di dirigersi verso il New Jersey. Oltre alla presentazione delle edizioni museali, il pop-up tour era provvisto anche di un negozio di articoli. Grazie al tour circa 50.000 persone sono entrate in contatto con le opere e la vita di Vincent van Gogh e di conseguenza con il museo:

"The primary aim of the pop-up is to stimulate sales of the Van Gogh Museum Editions and merchandise, to generate revenue for the museum. The tour also introduces the American audience to Van Gogh's oeuvre with the help of the Editions: high-quality 3D reproductions of Van Gogh's paintings that are difficult to tell from the original with the naked eye. The colours, light and brushstrokes have been reproduced as accurately as possible. The Van Gogh Museum Editions Pop-up tour is supported by Samsung, Takii and Desso" (Annual Report 2018)

Il 2018 ha sancito il rafforzamento delle partnership commerciali attraverso l'accordo con l'iconico brand americano VANS. La collaborazione ha portato alla creazione di un'esclusiva collezione (Appendice 3) di scarpe, magliette, felpe e zaini rappresentati alcune delle più famose opere di Van Gogh:

"For our successful collaboration with licensing partner Vans, we combined iconic Van Gogh art- works with iconic Vans items. The Vans x Van Gogh Museum collection therefore took Van Gogh's art 'Off The Wall' and allowed us to reach and inspire a new audience outside the museum's walls. The launch of the Vans collection in August resulted in significant growth in visitor numbers to the VGM site, record sales in the webstore, the most viewed Instagram posts ever in terms of reach and engagement, and 20,000 new Instagram followers. And in Google Trends, the search term most often combined with 'Van Gogh' in the past year was 'Vans' and 'Vans Collection'. In fact, the collaboration with Vans filled the complete top-5 of searches with 'Van Gogh'. The collaboration with Vans also resulted in an overwhelming amount of media attention, much of which was also in alternative media that generally do not focus on art and culture" (Annual Report 2018)

Il 2018 è stato dunque un anno che si potrebbe definire di successo: le licenze hanno registrato una crescita del 39% rispetto al 2017. Oltre alle importanti collaborazioni con Samsonite e Vans, sono stati aperti numerosi punti vendita del *Van Gogh Café* in Cina e la merce in licenza su *Alibaba* ha aumentato le

vendite (Annual Report 2018). Il commercio all'ingrosso ha registrato una crescita del 17% nel 2018 rispetto all'anno precedente, principalmente grazie al crescente interesse per i prodotti VGM. La libreria è stata rinnovata nel 2018, creando un negozio stimolante e accessibile in cui la connessione con il museo e con Van Gogh sono al centro della scena.

Il 2019 ha visto un'altra importante collaborazione con la celebre società statunitense *Hasbro*, seconda più grande società produttrice di giocattoli al mondo. La collaborazione ha portato alla realizzazione di un'edizione speciale del famosissimo gioco da tavolo *Monopoly* (Appendice 3):

"The collaboration between the Van Gogh Museum and Monopoly resulted in a unique edition of the board game. The Van Gogh Museum is always seeking new ways of telling the story of Vincent van Gogh. The collaboration with Monopoly means that through playing, families all around the world get to know the life and work of the Netherlands' most famous 19th-century artist. The Van Gogh Museum also supports the focus of Monopoly's parent company Hasbro on corporate social responsibility and their mission to make the world a better place for children and their families." (Press release 2019, vangoghmuseum.nl)

Nel 2019 la mostra interattiva multisensoriale *Meet Vincent van Gogh Experience* è stata esportata anche in altri paesi, aprendosi al pubblico sia a Barcellona che Seoul. L'*Experience* ha aperto anche a Londra il 7 febbraio 2020.

L'inizio del 2020 ha visto l'emergere di un'ulteriore collaborazione commerciale con *Daily Paper* (Appendice 3), un marchio di moda maschile e femminile con sede ad Amsterdam fondato nel 2012. Ispirato all'eredità africana dei suoi stessi fondatori, insieme alla passione per la moda contemporanea, Daily Paper è noto per i suoi capi e i suoi accessori. Il contatto iniziale tra il Museo e Daily Paper è il risultato del programma di ricerca Van Gogh Connects, un percorso di apprendimento di quattro anni in cui il museo esplora il modo per diventare più rilevante per i giovani adulti con un background bi-culturale. Daily Paper ha sempre avuto stretti legami con questa cultura giovanile, rendendolo un partner prezioso per Van Gogh Connects.

“Initial contact between the Van Gogh Museum and Daily Paper resulted from the Van Gogh Connects research programme, a four-year learning pathway in which the museum explores how it can become more relevant to young adults with a bi-cultural background. Daily Paper has always had close links with this youth culture, making it a valuable partner for Van Gogh Connects. On Friday 14th of February, Daily Paper and The Van Gogh Museum will open its doors to the public for a first preview of the collaborative collection through an official launch event at the Van Gogh Museum in Amsterdam. From Saturday 15th of February, the collection will be available online via the Van Gogh Museum webstore, and physically in the Van Gogh Museum Shop in Amsterdam.” (2020, vangoghmuseum.nl)

“We're tremendously proud of this collaboration. This collaboration is appealing because the founders of Daily Paper are not only inspired by Van Gogh, but also share similar journeys as self-taught creatives. This collaboration allows us to reach a new international audience outside of the museum’s walls. Vincent can be a role model for everyone”. (Laurine van Rooijen, Head of Licensing and Wholesale at the Van Gogh Museum)

A fine 2019 il Supervisoy Board ha annunciato un importante cambiamento dirigenziale. A partire dal 1° febbraio 2020, Emilie Gordenker è succederà all'ex Direttore Generale Axel Rüger, che, dal 1° giugno 2019, è il nuovo segretario e CEO della Royal Academy of Arts di Londra.

4.2 SELF CATEGORIZATION AND STATUS: HOW INFLUENCE VGM?

Arrivati a questo punto non possiamo far altro che tirare le somme degli elementi fino ad ora analizzati. A quali risultati siamo giunti attraverso questa ricerca? I dati analizzati e le asserzioni trovate cosa ci possono dire di più sullo status, sul suo ordinamento e sulla sua ricategorizzazione?
Prima di porre i dovuti chiarimenti, non è senza fine che faremo un excursus di come l’argomento studiato in questo studio sia stato analizzato lungo tutte le fasi. All’inizio della nostra analisi la figura del Van Gogh si poteva considerare tradizionale, come del resto lo era qualsiasi altro museo: un centro di ricerca e divulgazione culturale altamente specializzato nell’arte, considerato però socialmente inaccessibile se non per pochi “eletti”. Cruciale è stato però studiare il Van Gogh Museum anche sotto l’aspetto storico. Infatti, possiamo dire che la nascita “effettiva” del VGM si ha nel 1994 con quello che a tutti gli effetti appare essere proprio un cambiamento di status. Come è noto, il 2 Giugno 1973 la regina Juliana celebrò ufficialmente l’apertura del museo,

allora conosciuto con il nome Rijksmuseum Vincent Van Gogh. Tuttavia, è nel 1994 che si può collocare la prima fondamentale milestone. Il 1° luglio di quell'anno infatti il Museo rinunciò al suo status di organizzazione statale, per divenire una fondazione museale indipendente.

"on 1 July 1994, the Museum gave up its status as a state-run organisation and - together with all other Dutch national museums- became an independent foundation" (Annual Report 1995)

E lo stesso fecero tutti i musei nazionali olandesi. Il museo decise che lo status non era l'unica cosa che dovesse cambiare. La sua identità era cambiata, di conseguenza anche ciò che di primo impatto e più di qualsiasi altra proprietà doveva cambiare: il nome. Il nome ufficiale divenne "*Stichting Van Gogh Museum",* ma ancora oggi è meglio conosciuto come "*Van Gogh Museum, Amsterdam*". Questo prova quanto il VGM fosse adatto al caso studio e quanto sia coerente ed emblematico considerarlo un'istituzione all'avanguardia. Il cambiamento di status affrontato così presto dai musei nazionali non era però vacuo. L'obiettivo era dare a quelle particolari istituzioni una maggiore indipendenza e non tenerle più incatenate dalle restrizioni formali e governative che ne avevano fino ad allora precluso lo sviluppo e la naturale evoluzione. Non bisogna però affrettare il proprio giudizio in merito a questo nuovo status. Infatti, nonostante sia avvenuto, la figura dello Stato non sparisce automaticamente, infatti rimane uno dei principali finanziatori dei musei: il Ministero dell'Educazione, della Cultura e della Scienza fornirà ogni 4 anni un sussidio al museo affinché possa coprire una parte sostanziale dei costi di gestione.

"The Museum's new status does not imply that the government has withdrawn its considerable financial support. Every four years the Ministry will grant the Museum a subsidy for a substantial part of its running costs" (Annual Report 1995)

Gli effetti di questi cambiamenti che abbiamo categorizzato sotto un aspetto politico hanno poi portato effetti e influenzato la genesi di altri fattori di differente natura. La speranza nel procedere in questo modo era quella di consapevolizzare i musei olandesi verso i visitatori, cercando però di avere

una visione globale e generale. Il museo deve rendersi appetibile a qualsiasi potenziale "cliente". Solo in questo modo riusciranno a svolgere la loro missione culturale in un dialogo aperto e attivo con i loro visitatori. Il Van Gogh Museum rappresenta uno degli esponenti massimi di questo punto. Ma non è una conseguenza logica il fatto che i cambiamenti politici seguenti vengano poi influenzati dal pubblico. Il museo dovrà assumere il ruolo di "*mediatore*" ed essere in grado di trovare un punto d'incontro e divenire un luogo "*accessibile*" a qualsiasi tipo di spettatore: da quello che è seriamente interessato all'arte e vuole vivere a pieno un'esperienza coinvolgente, a quello che invece intende solo passare del tempo in modo piacevole.

"The newly independent museum should offer the visitor seriously interested in the fine arts an intellectually satisfying and inspirational experience without, however, alienating the one who sees a visit as simply a pleasant way to spend his free time" (Annual Report 1995)

Lo studio fatto ci ha permesso di visualizzare un trend costante già fin dai primi anni di vita dello "*Stichting Van Gogh Museum*" abbia messo il proprio focus sul far vivere il museo al visitatore in un modo completamente nuovo. Non si tratta più di vivere il museo in modo passivo in cui lo spettatore vaga per il museo lasciandosi "attrarre" dalle opere d'arte. Non tutti i visitatori si possono attrarre così facilmente. Se per i turisti stranieri il fascino è legato alla figura di Vincent Van Gogh, è necessario trovare un altro espediente per continuare a coltivare il pubblico locale. Un ruolo chiave a quel punto hanno iniziato a svolgerlo le esibizioni organizzate dal museo: esibizioni temporanee che mostravano sempre qualcosa di nuovo, e davano la scusa per tornare al Museo. Il riscontro del pubblico è stato poi immediatamente positivo. Infatti, mostra dedicata all'artista Sir Lawrence Alma-Tadema, in esposizione tra novembre 1996 e marzo 1997, segnò subito il record di visitatori per la bassa stagione. Negli anni successivi le esibizioni divennero un prodotto/servizio *"core*" del Van Gogh Museum. Più passava il tempo più il VGM acquisiva notorietà e assumeva un'identità sempre più forte con l'aumentare dei visitatori.

"Exhibitions now play an essential role in our efforts to attract the local and national public, and there is ample evidence that this policy has been a success. The exhibition attracted a record number of visitors for the slow season and the catalogue, with contributions" (Annual Report 1997/1998)

"New activities have been added and more emphasis is now placed on education and making the collection accessible to a broad public" (Annual Report 1999)

"The acquisitions, the research and the exhibitions reported on in this volume of the Van Gogh Museum Journal are evidence of our effort to promote the knowledge and awareness of the art of the 19th century in general and Van Gogh in particular". (Annual Report 2000)

La ricerca costante di allargarsi e rendere accessibile il museo a tutti, andando incontro a qualsiasi tipo di esigenza, non è però legato meramente agli spettatori e alla visita del Museo. Il VGM ha sempre perseguito l'obiettivo di categorizzarsi anche nei settori della Ricerca e dell'Educazione cercando di diventare un'istituzione anche sotto quegli aspetti. Riuscire a trasmettere un messaggio è alla base della comunicazione, e i mezzi e i canali attraverso cui farlo sono in continua evoluzione, dando quindi una mano al mittente per riuscire ad effettuare una comunicazione efficace in cui il destinatario si senta coinvolto e desideri ricevere il messaggio e apprenderlo. Anche quindi nel proporre programmi ed esibizioni legati alla cultura il museo ha sempre cercato di mettere al primo posto il pubblico e i suoi diversi interessi

"Van Gogh Museum pursues an active educational policy designed to meet the various needs of our diverse public. Information and explanatory material is provided in various forms, including wall texts, brochures and audio tours; much of this is made available in up to seven languages". (Annual Report 2000)

"Education remains a high priority at the Van Gogh Museum and we now offer a wide range of information and explanatory material to meet the varying demands of our public. In recent years particular emphasis has been placed on developing an imaginative and stimulating programme for schools." (Annual Report 2001)

Educazione che diventa tema cardine anche a livello nazionale. Infatti, Il VGM con la sua politica e la sua strategia si ritrova in prima linea e pronta a rispondere alle numerose iniziative che sono state promosse dal Governo olandese per incoraggiare la cooperazione tra le scuole e le istituzioni culturali. Ancora una volta si evince come il rapporto tra lo stato e il Museo sia caratterizzante e molto forte, anche per dare vita a un'influenza non solo più

locale ma di espansione estera.

"The museum has also responded to government initiatives designed to encourage closer cooperation between schools and cultural institutions, as well as to reach out to new, multicultural audiences." (Annual Report 2001)

Col nascere della sua nuova forma, comunque il Museo potava contare già su un numeroso e caloroso pubblico con cui ha sempre avuto ottimi rapporti. La strategia e i programmi portati avanti dal Van Gogh Museum a cavallo tra gli anni '80 e gli anni '90 hanno permesso allo stesso di assumere l'identità di istituzione altamente rispettata e innovativa, garantendosi non solo un seguito in ambito locale, ma riuscendo anche a rompere i confini dei Paesi Bassi e portare il proprio nome all'estero. Il Museo ormai senza alcun'ombra di dubbio già nel 1995 era completamente affermato

"The Van Gogh Museum has grown into one of the most popular institutions of its kind in Europe" (Annual Report 1995)

Come accennato, è importante sottolineare l'aspetto dell'innovazione. Infatti, una delle caratteristiche principali che abbiamo potuto osservare del VGM è quella che lo vede sempre cercare di essere al passo coi tempi e reagire nel minor tempo possibile a tutti i cambiamenti esterni che si trovava costretto ad affrontare. Un esempio su tutti che risalta è sicuramente quello legato alla tecnologia, e in particolar modo al digitale. Come tutti sappiamo gli anni '90 sono stati la culla di una delle rivoluzioni più importanti a livello storico: il "World Wide Web". Nonostante appunto venga annotato il 1991 come anno ufficiale della sua nascita, il VGM aveva intuito subito le sue potenzialità. Infatti, non era rimasta indifferente agli effetti che questa nuova ondata aveva generato. Il primo risultato importante che è stato perseguito, seguendo il contemporaneo effetto di informatizzazione, fu quello di rendere gli archivi accessibili elettronicamente. Quindi si vedeva già un primo passo nel percorso di un museo che parte dall'essere legato al solo mondo fisico all'integrare il mondo digitale.

“Recent computerisation also means that much of the archives can be accessed electronically” (Annual Report 1996)

Potrà sembrare un cambiamento poco influente ed un passaggio quasi “d’iniziazione” per un’istituzione del genere con l’ovvio problema di dover gestire una grande mole di opere, documenti, informazioni e materiali di altra natura. Tuttavia, il VGM da sempre è stato, e sempre ha cercato, di essere l’identità di riferimento sì per l’arte e la disseminazione di cultura, in particolar modo legati al personaggio di Vincent Van Gogh, ma questo grazie alla mole di lavori e di materiali di cui il Museo è fiero proprietario. Le opere in esposizione sono solo la minima parte di artefatti legati alla vita dell’autore e che sono in possesso del Museo. Diventare un centro di documentazione è un’identità quindi che si sposa a meraviglia con il VGM.

“Derived principally from the Vincent van Gogh Foundation, the Van Gogh Museum's archives are one of the museums strengths as a documentation centre.” (Annual Report 1996)

Senza dubbio alcuno però il rapporto tra la continua evoluzione della tecnologia e il museo trovò pochi anni dopo uno dei primi punti di svolta fondamentali. Nel 1999 il VGM lanciò il suo nuovo sito web, che corroborava gli sforzi per influenzare i giovani olandesi e contagiarli con la cultura, mentendo sempre forti gli sforzi sull’educazione e la ricerca. Quello fu il primo passo che segno il rapporto tra il VGM e il digitale, che segnerà la storia del Museo nei successivi 21 anni.

“The museum's new website (www.vangoghmuseum.nl) will also be further developed as part of this move to reach and inspire a younger audience. To date this material is available only in Dutch.” (Annual Report 1999)

Uno dei punti cardine di questa ricerca, e che fin dall’inizio abbiamo messo bene in luce è stato il fatto che nonostante i cambiamenti esterni che sono sempre accorsi, e i conseguenti cambiamenti di identità che il VGM apportava a sé stesso, in modo da adattarsi e non farsi travolgere dal cambiamento, il Museo in tutta la sua storia ultra-quarantennale non ha mai dimenticato il proprio obiettivo. Certo, durante la sua evoluzione si è imposto sempre nuovi

obiettivi e nuovi traguardi, anche a livello fisico non esiste evoluzione senza "trasformazione", però fin dalla sua concezione la *mission* del VGM si è focalizzata su un aspetto fondamentale. Per questo precedentemente abbiamo detto che più che cambiamento sarebbe più opportuno parlare di integrazione. Il VGM è un esempio fulgido di come negli anni sia cambiato più e più volte, con il solo scopo di rimanere sempre lo stesso: perseguire le solite attività culturali di un museo di dissipazione di cultura, cura e sviluppo della propria collezione, attraverso cui ispirano e informano sia il pubblico locale che quello estero.

"The Van Gogh Museum, like so many other museums across the world, has had to respond to the shifting economic, social and political environment. However, as the contents of this issue of the Van Gogh Museum Journal demonstrator focus remains firmly on the time-honoured activities of a museum: caring for and developing the collection; pursuing scholarship of the highest standards; and using the collection to inform and inspire a broad public both here in the Netherlands and abroad. The continuing popularity of the museum suggests that our public is happy to endorse this approach." (Annual Report 2001)

Ovviamente però il percorso di crescita del VGM non è stato tutto rosa e fiori. Il Museo si è spesso trovato di fronte ad ostacoli importanti. Ed è proprio la reazione che ha avuto in questi momenti che ci ha ispirato per adottarlo come modello di studio, per capire anche come un'istituzione assume una posizione di leading anche a fronte di un contesto incerto e a fattori dannosi per lo sviluppo di un'impresa. A livello storico i primi anni del ventunesimo secolo sono stati un passo importante, in quanto sono stati caratterizzati da non pochi problemi, tra cui spicca la crisi economica. In quegli anni incominciò a farsi sentire sempre di più, anche se il suo picco lo raggiunse nel 2008, e ovviamente i suoi effetti ebbero ripercussioni non indifferenti sia a livello amministrativo che operativo. Già nel 2004 i membri dello staff interno del VGM si accorsero che le cose sarebbero state più dure del solito. Infatti, subirono in maniera diretta gli effetti dovuti ai rincari dei prezzi, che portarono Amsterdam a non essere più una metà così considerata come prima dai turisti. Per un'istituzione culturale come quella del museo, il turismo è un elemento cardine del proprio portfolio.

"Rising prices together with a large number of infrastructure projects have made Amsterdam, at least temporarily, a less attractive venue than other rival destinations in Europe." (Annual Report 2004)

Ovviamente anche a livello politico si assistette a cambiamenti non indifferenti in risposta a questi problemi evidenti. Primo fra tutti il fatto che la maggior parte delle istituzioni culturali Olandesi si videro ridotti il sussidio negli anni che vanno dal 2005 al 2008, come si può evincere dall'Annual Report del 2004

"Like the majority of cultural institutions in this country, the Van Gogh Museum will receive less, not more, government subsidy in the period 2005–2008." (Annual Report 2004)

Però, come anticipato, il Museo non si lasciò travolgere dall'ambiente "turbolento". Non a caso ha anticipato i tempi studiando un metodo alternativo per ricevere i fondi necessari per continuare tutte le loro attività. Il VGM oggi è una figura riconosciuta anche per essere finanziariamente solida, in grado di autofinanziarsi per la maggior parte dei costi grazie a elevati valori di ricavi diretti, il cui contributo principale arriva appunto dai ricavi ottenuti dalla vendita dei biglietti e dagli sponsor.

"The Van Gogh Museum is a national museum and receives a fixed subsidy from the Dutch government. But the bulk of our income (more than 50%) derives from the sale of admission tickets. In 2005 we were also able to rely on our major sponsors". (Annual Report 2005)

Sponsor che diventano sempre più un punto di riferimento nella strategia dell'istituzione e nel piano finanziario. La ricerca di sponsorship diventa così una "scusante" per approcciarsi a nuove tecniche commerciali come il marketing e le pubblicità.

"2003 was the first full year of this innovative style of sponsorship that extends beyond financial support and embraces collaboration in publicity and marketing" (Annual Report 2003)

Nonostante ciò il Museo stesso non ha mai smesso di far presente quanto le collaborazioni create e finanziamenti privati che giungono ancora oggi siano di vitale importanza. Una delle figure che più è ha supportato il Museo e che è stata presente per praticamente tutto l'arco temporale studiato è la lotteria

culturale "*BankGiro Lotterij*". Un'organizzazione che si occupa di supportare le istituzioni culturali che lavorano con lo scopo di preservare la cultura e il patrimonio culturale umano, raccogliendo fondi per sostenere le loro attività e pubblicizzando il loro lavoro.

"The Van Gogh Museum is a national museum supported by government subsidy. The Museum is highly fortunate in its partnerships; with the Vincent van Gogh Foundation, the owners of the collection who continue to provide unstinting support to the museum; with our promoting partners the Rabobank and other generous sponsors including the BankGiro Lottery, Shell and KLM Air France " (Annual Report 2004)

Fin da questi anni è possibile vedere come appunto il VGM integri nella sua istituzione in modo sempre più "aggressivo" quegli aspetti commerciali e imprenditoriali che prima sembravano così distanti dall'offerta di un servizio culturale. Questo aspetto è bene visibile anche dai cambiamenti e dalle decisioni prese a livello manageriale, dando una direzione ben definita al percorso che il Museo intraprenderà. Nel 1986 venne nominato direttore del Museo Ronald de Leeuw il quale si trova ora a rappresentare un punto di svolta. La sua ambizione di ampliare (sotto tutti i punti di vista) il Museo e portarlo a una posizione di leader tra i centri di ricerca culturali l'ha portato a lanciare un programma in cui venivano ben definiti i passaggi per modernizzare e professionalizzare l'istituzione.

"In 1986 Ronald de Leeuw became director of the Van Gogh Museum. He launched a programme to modernise and professionalise the institution. his ambition being to develop it into a more broad-based museum of the 19th century and a leading centre for Van Gogh research" (Annual Report 2002)

Dopo la creazione della nuova area commerciale del VGM avvenuta nel 2001 con il nome di Van Gogh Museum Enterpises Ltd, con lo scopo di concentrarsi e gestire le attività commerciali del museo, qualche anno più tardi cominciano già a vedersi gli effetti di determinate scelte. Il VGM sembra aver messo delle solide basi grazie a cui non solo ha coperto i costi degli anni precedenti, ma è stata in grado di creare una riserva utilizzata poi per ampliare la collezione del museo. Possiamo dire che per la prima volta il VGM ha raggiuntò quell'identità di impresa anche sotto la prospettiva commerciale, che tanto si è impegnata a

raggiungere.

"Commercially, the Van Gogh Museum has also established firm foundations. In recent years the museum has not only managed to cover its costs, it has also been able to build up a reserve with which it has expanded the collection, while also providing an essential buffer for unforeseen events in the future" (Annual Report 2005)

Un anno che abbiamo considerato di particolare rilevanza nel nostro studio è stato senza dubbio il 2008. Si tratta di un anno che fu protagonista di variazioni non indifferenti. In primis lo è storicamente. Infatti, in quell'anno si raggiunse il picco di quella che viene conosciuta come la Grande Recessione, una crisi economica a livello globale che si è verificata tra il 2007 e il 2013. Partita dagli Stati Uniti principalmente sotto forma di crisi immobiliare, si è poi ampliata al resto del mondo aggravandosi in special modo in Europa a causa della crisi del debito dei paesi sovrani.

Nell'autunno del 2008 appunto si raggiunse il momento più critico segnato dallo scoppio di una crisi industriale nata a partire dal fallimento della società di servizi finanziari Lehman Brothers Holding Inc.

Ovviamente il VGM non fu esente dal subire gli effetti di questo evento negativo. La sopravvivenza del Museo era legata a quel punto a come avrebbe reagito: doveva cambiare la sua stessa concezione e la sua identità per continuare a sopravvivere, così come avrebbe dovuto fare qualsiasi altra impresa. Oltretutto facendo parte del settore culturale sarebbe stato toccato maggiormente in quanto molto dipendente dal turismo, settore che non si è rivelato favorevole in quegli anni. La controprova oltre ad essere di tipo qualitativo con le quote identificate, l'abbiamo determinata anche a livello quantitativo. Infatti, rispetto al 2007, nel 2008 si è registrato un defalco del 6,75% dei Ricavi Diretti (Appendice 1), dovuto al calo di visitatori in quell'anno rispetto al precedente (Appendice 2)

"The current economic conditions mean that the Van Gogh Museum is also due to enter a difficult period in which the efficiency of the organisation will need to be reviewed and costs cut wherever possible. […] In the coming period maintenance work will have to be undertaken in order to maintain the standards expected of a top international museum" (Annual Report 2008)

"Despite excellent figures the Van Gogh Museum, too, is forced to consider the impact of the current worldwide recession and financial crisis. After all, the museum is highly dependent on tourism and the prognosis for this sector in the coming year is not favourable" (Annual Report 2008)

Il 2008 però ha avuto importanti risvolti che possiamo considerare "positivi". È nel momento di difficoltà che emergono le eccellenze. Se da una parte la crisi economica rallentava il mondo, questo non succedeva per la ricerca e per lo sviluppo tecnologico, in particolar modo legato ai mezzi di comunicazione. Con la nascita dei nuovi media, in particolare dei social come vedremo successivamente, si creano infinite possibilità. La mission del VGM di raggiungere quante più persone possibili ed aprirsi a livello globale diventa a questo punto non più irraggiungibile come poteva sembrare solo un decennio prima. Il Museo in continua evoluzione quindi non aspetta l'evolversi del contesto per approcciarcisi, bensì è cosciente del fatto che prima adotterà determinate misure e prima ne raccoglierà i frutti anche sotto l'aspetto dello status. Questo anche a discapito del fatto che poi possa rivelarsi una mossa sbagliata, che porterebbe l'istituzione dal punto di partenza. La digitalizzazione è un processo che man mano è inevitabile. Come anche spiegato qualche capitolo fa è impensabile un'impresa che non si lasci "travolgere" da questa ondata e privi a resisterle. Il Museo risulta essere oltretutto una variante molto speciale di impresa: con l'avvento del digitale sarà fondamentale infatti che riesca a mantenere due vie parallele e integrate. Da una parte obbligatoriamente continuerà a sviluppare il canale fisico che rappresenta ancora oggi l'essenza stessa di un Museo: è impensabile visitare un museo senza un riferimento tangibile. Simultaneamente deve essere in grado di sviluppare tutti quagli aspetti che gli permettano di raggiungere non solo un'identità nel mondo fisico, ma anche in quello virtuale. Deve costruirsi uno "status virtuale". I primi passi per farlo iniziano appunto in questi anni. A partire dalla digitalizzazione della propria collezione per creare un databank di

immagini virtuali ad alta risoluzione che permettano poi di effettuare uno zoom talmente elevato sull'immagine da poter vedere la singola pennellata

"In 2008 a start was made on digitizing the collection in order to create a high-quality image databank." (Annual Report 2008)

"In 2008 the Van Gogh Museum launched active policy measures aimed at establishing links between education initiatives inside and outside the museum. New media plays a major role." (Annual Report 2008)

"We are now working on an image archive which contains, in addition to a standard high-resolution master file, photographs taken in raking light and shots of details in very high resolution, making it possible to zoom in to show a single brushstroke. These images offer new opportunities for research and for the development of applications for the public" (Annual Report 2009)

Questa evoluzione digitale ovviamente non ha effetti legati solo al mondo tecnologico e ai suoi adottamenti. L'utilizzo delle nuove tecnologie in maniera sempre più consapevole permette quindi aprirsi al mondo e quindi sarà importante che il Museo studi nel minimo dettaglio quale sia l'immagine con cui si vuole presentare a livello globale. I social network rappresentano quindi il mezzo perfetto attraverso cui progredire quel piano di intensificazione della presenza dell'istituzione su Internet. Strategia che già nel 2007 trova le sue fondamenta.

"The strategy we embarked on in 2007 to boost our presence on the Internet, to improve links with the various target audiences and to reach more people via web 2.0 and social networks was developed further in 2008." (Annual Report VGM" (Annual Report 2008)

"Since 2007 the Van Gogh Museum has been active in web 2.0 with a YouTube channel, sharing photographs on Flickr.com and its own Van Gogh Museum link on Hyves. In 2009 there was more work on the expansion and strengthening of national and international networks through the use of social media like Twitter and Facebook. These activities support the museum's strategic objective to cover a broad range accessible to as large a group of people as possible" (Annual Report 2009)

Il VGM ormai non si poteva più "nascondere". Aveva ormai diffuso la sua nomea in tutto il mondo. Bisognava quindi raggiungere "tutti" anche a livello globale. Il discorso sui diversi interessi degli spettatori non si può fare solo entro i confini olandesi, è importante studiare un modo per rendere accessibile

il museo di fronte a qualsivoglia esigenza e bisogno. Lo scopo del museo rimane sempre quello di risultare un centro dinamico, eccitante e dinamico.

"The Van Gogh Museum in Amsterdam is an internationally known and leading art museum. Our aim is to be a dynamic, exciting and accessible center" (Annual Report 2007)

Come quindi persegue la sua "*mission*" a livello globale partendo da una visione locale, allo tesso modo dovrà fare per tutti i suoi obiettivi e le attività che intraprende. Primi fra tutti i programmi legati alla ricerca e all'educazioni. Far conoscere sotto tutte le sfumature l'artista Vincent Van Gogh è il compito che il VGM. Solo mostrando le sue opere e le sue collezioni attraverso programmi educativi e attraverso la ricerca il Museo riuscirà ad assolvere a tale compito.

"The Van Gogh Museum preserves, researches and develops the world's leading collection of artworks by Vincent van Gogh and his contemporaries in order to make them accessible to as many people as possible, to enrich, inform and inspire them, now and in the future" (Annual Report 2008)

"The Van Gogh Museum supports an active programme of research based on the collection, with the aim of presenting scholarship on the life and work of Vincent van Gogh and his contemporaries to the public and academic researchers by means of exhibitions, publications and educational programmes" (Annual Report 2008)

Gli anni immediatamente successivi al 2008 ovviamente non rimangono semplici, eppure l'idea che emerge è che le scelte prese fino a questo momento dal VGM rappresentino ognuno un piccolo tassello che è stato posto alle fondamenta di una struttura imprenditoriale e istituzionale solida con ormai un'identità affermata in tutto il mondo e in grado di affrontare gli ostacoli che le si pongono dinanzi. L'essersi posta anche sotto una visione commerciale è stato fondamentale per acquisire sempre di più confidenza anche con gli altri player sul mercato, appartenenti o meno allo stesso settore. L'aver collezionato un numero sempre crescente di partner e sponsor ha permesso quindi al Museo una buona mole di introiti registrati come finanziamenti privati che hanno sopperito ai tagli pubblici che sono stati necessari con la crisi.
Con particolare riferimento al settore Museale quindi il mantra divenne "adattare un approccio più commerciale". Ovviamente era importante creare

dei legami con altre attività con cui si potesse creare una visione d'insieme e che seguisse le stesse ambizioni ed obiettivi che il VGM si è sempre prefissato. Allo stesso modo era importante creare un network non solo con attività commerciali, ma anche con altre istituzioni museali. A livello sociale potrebbe essere un segnale molto forte permettendo al VGM di essere accostato alle figure più celebri e importanti del settore culturale

"Despite the fact that the effects of the economic crisis were noticeable in 2010 too, the Van Gogh Museum received generous support from many permanent partners and sponsors" (Annual Report 2010)

"2011 was a year in which the pressure on museums in the Netherlands increased. The phrase 'take a more commercial approach' was used to justify considerable cutbacks in public resources for the cultural sector." (Annual Report 2011)

Adottare un approccio più commerciale fu proprio ciò che il Van Gogh Museum riuscì a dimostrare fin da subito. Un dato fondamentale che fecero registrare fu il fatto che la terza maggior fonte di reddito nel 2010 derivava dalla vendita commerciale di prodotti di successo attraverso i canali di proprietà: lo shop del museo, la sezione di e-commerce del sito e i distributori in molti paesi. Inoltre, iniziò ad allargarsi sempre di più la rete di amanti dell'arte, creata dal Museo, con il nome di "*The Yellow House*" e si misero le basi per una nuova rete di privati e organizzazioni denominata *Van Gogh Business Circle*. Entrambi rappresentano dei network attraverso cui poter dare la possibilità, ai membri che lo desideravano, di contribuire in qualche modo alle attività portate avanti dal VGM.

"The museum generated a third important source of income in 2010 from the successful commercial sale of products via the museum shop, wholesale, the online shop and distributors in many countries" (Annual Report 2010)

"We welcomed new members to The Yellow House and set up the Van Gogh Museum Business Circle: both networks for private individuals and companies who wish to contribute in their own way to the running of our activities" (Annual Report 2010).

Sarebbe superfluo dire che a beneficiare delle azioni, dell'intraprendenza e "dell'indipendenza" del Van Gogh Museum furono solo gli aspetti legati

all'economia. I risultati garantiti generarono un effetto a cascata anche a livello reputazionale, andando a fornire nuova popolarità al Van Gogh Museum grazie alle attività di dissipazione della cultura ormai settate a livello globale.

"Continuous interest in Van Gogh and our museum is a source of constant fascination to us. And the driving force behind our aim to tell the stories associated with the artist, not only through the works inside the museum, but outside as well" (Annual Report 2010)

Lo stesso management del VGM riconosce in modo palese come gli effetti positivi generati dalla loro linea di comando e di azione siano corroborati anche dal sempre più crescente sviluppo tecnologico, ormai un fenomeno impossibile da fermare e che si può solo più sfruttare. Anche se appunto il VGM dimostra la sua perspicacia nell'averlo sfruttato nei tempi corretti senza poi rimanere indietro come è successo per molti altri e non essere stati in grado di prendere il "treno all'orario corretto".

"Rapid technological developments are also offering the Van Gogh Museum new ways of providing products and services better, faster and more simply to an even broader group of interested people" (Annual Report 2010)

Cosa si intende con "all'orario corretto"? Semplicemente il fatto che seguendo fin dall'inizio il flusso del progresso tecnologico il VGM ha appiattito notevolmente la curva del tempo di adattamento, ovvero la curva che indica il tempo in cui si riesce ad adottare una determinata tecnologia, ad imparare ad usarla e poi sfruttarla con efficacia. "*Entrare*" in ritardo significherà creare un ritardo a catena per ogni passaggio, che si ricreerà ad ogni progresso tecnologico, e diventerà impossibile recuperare il terreno perso.

Alla fine del 2011 il Comitato di Visita si adoperò per la valutazione del caso VGM. In prima istanza è stata analizzata e presa in atto l'autovalutazione del Museo. A quel punto per confermare la veridicità dei risultati emersi si è passati alla seconda fase che prevedeva una seconda visita ufficiale. Il comitato alla luce poi delle cose emerse ha elaborato un documento in cui venivano analizzati tutti gli aspetti e le proprietà integrati nella struttura del VGM presa nel suo complesso. La valutazione è stata eseguita seguendo linee guida

prestabilite, racchiudendo le valutazioni in cinque macro-aree: generale, pubblico, collezione, scienza e business. In sostanza le i risultati ottenuti da questo comitato e le valutazioni emerse sono perfettamente concordi e rispecchiano le considerazioni che abbiamo apportato noi al caso studio. In alcuni casi gli unici dubbi che vengono espressi riguardano l'insufficienza di informazioni necessarie per valutare: viene espressa l'impressione che appare, ma per poter definire con certezza che l'autovalutazione del VGM rispecchi la realtà è utile che passi ancora del tempo e che il Museo dimostri di essere in grado ancora di dimostrare le sue potenzialità.

Grazie all'approccio sempre più commerciale, al cercare di creare legami esterni al fine di costruire una collaborazione solida hanno permesso non solo di dare un'identità economicamente forte al VGM, ma da quello che appare dalla valutazione è definibile un leader nel suo campo anche grazie a quegli aspetti. I risultati raggiunti gli hanno permesso di affermarsi anche come un vero e proprio brand, che però avrà bisogno di tempo per essere definito di successo anche al di fuori dei Paesi Bassi.

Gli eventi e le attività organizzate dal VGM anche in fase di valutazione viene confermato come rappresentino le "*core*" activities dell'istituzione e su cui vengono dispensate molte energie, con ragione a fronte del ritorno sia economico che reputazionale.

La ricerca, fattore preponderante nella policy del VGM, riceve definitivamente la consacrazione anche dal Comitato definendola di alta qualità, creativa ed innovativa, accessibile e visibile, coerente e comune. Il tutto per poterla offrire in maniera indiscriminata alla totalità del pubblico interessato.

"The museum was a leader in this field in the 1990s and has built up a lot of experience in maintaining the network and relationships. In these economically uncertain times it also notices Van Gogh Museum that it must make more efforts to achieve the same results, and it has therefore initiated the development and implementation of a sound sponsorship policy." (Committee Comment 2011)

"The Van Gogh brand is strong and as one of the few museums in the Netherlands there is potential to set up sponsoring activities outside of the country. The possibilities for this still seem to be insufficiently exploited and investigated." (Committee Comment 2011)

"The Friday evenings are successful, but they also require a great deal of energy and commitment from the organization, making the Van Gogh Museum the only museum currently offering structural evening opening"(Committee Comment 2011)

"The key words formulated in the policy plan for scientific research are clear: high-quality, creative and innovative, accessible and visible, coherent and common. These key words, which have been further elaborated into objectives, indicate that the Van Gogh Museum wants to share its collection and knowledge, whereby the translation to a generally interested public is considered of great importance" (Committee Comment 2011)

"It is special that an organization that received a limited audience in the 1980s and had a 'purely' monographic character, has developed into a museum with a large (international) audience that also plays an important scientific role at world level. Not only where Van Gogh himself is concerned, but also his contemporaries and art / cultural-historical context. The results in many ways are of a high level and show that the museum is ambitious and progressive" (Committee Comment 2011)

Gli effetti dovuti al sempre più insistente sviluppo tecnologico, di cui abbiamo discusso pocanzi, si ripercuotono ovviamente negli anni successivi. Il VGM si è conquistato quindi un "vantaggio competitivo", sebbene che parlare di "competizione" non sia del tutto appropriato, rispetto a molti altri player. Sempre a livello tecnologico il più grande risultato raggiunto dal Museo, e che ancora oggi segna un punto di evidenza nella sua *value proposition* è stata l'introduzione della nuova versione del Multimedia Tour nel 2014, progettato appositamente per la collezione permanente. Questo nuovo servizio rappresenta l'essenza più profonda non solo dell'immagine innovativa del VGM, ma anche degli obiettivi che si è sempre prefissata: ampliare al massimo delle proprie potenzialità il bacino d'utenza, offrire un nuovo tipo di servizio personalizzato e costruito sul visitatore e cancellare il concetto di visita passiva e sostituirlo con una visione di esperienza attiva e coinvolgente. Allo stesso modo il lancio del nuovo sito web, con la sua nuova struttura e impostazione, faceva in modo di avvicinare sempre di più anche l'appassionato più lontano, sia fisicamente che teologicamente.

“The new Multimedia Tour was developed specially for the new presentation of the permanent collection. It is now possible to choose from three different tours, in as many as ten different languages.” (Annual Report 2014)

“The launch of our new website in August means that our online platform is also once again entirely state of the art. The new website is predominantly informative. The focus on the stories about Vincent van Gogh and his contemporaries gradually brings the online visitor closer to his world.” (Annual Report 2014)

Espansione non solo intesa come persone raggiunte e influenzate, ma anche da un punto di vista commerciale, due aspetti che per forza di cose vanno di pari passo. Una sempre più crescente consapevolezza globale della figura ormai di riferimento e autorevole del VGM fa sì che aumentino anche le richieste di partnership e le collaborazioni con altre organizzazioni. Il perseguimento del compito principale del Museo è garantito dai tre settori cardine che compongono la sua struttura organizzativa: gli affari museali, gli affari pubblici e le operazioni di business.

“The Core Assignment of our museum is secured by the three sectors that make up our organisation: Museum Affairs, Public Affairs and Business Operations. We also regard the continuation and expansion of the partnerships with various parties as an important part of our Core Assignment” (Annual Report 2014)

Siamo arrivati quindi al punto di trattare la parte calda di questa analisi. Gli ultimi anni del secondo decennio del ventunesimo secolo si sono dimostrati essere i più movimentati e dinamici. Gli eventi, le influenze e gli stimoli esterni sono stati così numerosi che qualsiasi organizzazione se non fosse in grado di distinguerli bene e adottare la risposta adatta per ognuno, sarebbe poi stata sommersa in maniera probabilmente definitiva.
A livello politico notiamo fin da subito come ancora nel 2016, e anche successivamente, il ruolo dello Stato sia sempre stato critico nel percorso fatto dal VGM. Emerge uno Stato che non solo si preoccupa di finanziare attivamente le proprie istituzioni culturali, ma che si allinea alle loro scelte, alle loro filosofie e ai loro punti di vista

“Commercial enterprise is encouraged by the Ministry of Education, Culture and Science. We have placed our commercial activities on a firmer footing by professionalizing the Van Gogh Museum Enterprises BV organization and developing several new business models.” (Annual Report 2016)

Ma così come il ruolo dello Stato è sempre stato catalogato come indispensabile, non ci si può esimere dal valorizzare allo stesso modo il contributo proveniente da altre fonti. Le fondazioni e i privati (come è anche possibile vedere dal grafico in Appendice 1) diventano ogni anno di più un fattore da ricercare e da sviluppare, le relazioni che si vengono a creare contribuiscono a creare una rete sui cui il VGM potrà contare, a tal punto da considerarle come risorsa critica nella propria organizzazione.

"Vincent's Friends' pay an annual subscription of €75 which supports all museum activities. Supporting Friends form the 'Sunflower Collective', which has an annual contribution of €1,000. This helps to support temporary exhibitions, research and accessibility in both the physical and educational sense. The Van Gogh Museum Global Circle comprises the museum's Patrons, each of whom contributes at least €5,000 a year. Benefactors donating a minimum of €15,000 per annum become m embers of the Yellow House, our international circle of art collectors and aficionados. Contributions are used for restoration, research and new acquisition" (Annual Report 2016)

Come abbiamo avuto modo di mostrarvi già in precedenza, estrapolando i dati finanziari del VGM è risultata semplice la condizione per cui il la variabile che più di tutte condizionava i valori delle entrate annuali era quella collegata ai ricavi diretti. Questi ultimi in particolare, facendo una ricerca più approfondita nei vari anni, abbiamo notato come siano ottenuti a partire dai ricavi provenienti dal pubblico e dai biglietti venduti per più del 90% del loro valore. Questo significa che la dipendenza del museo dai visitatori fisici sarebbe riduttivo definirla imprescindibile. Per questa ragione hanno iniziato ad ideare e adottare diverse strategie affinché questa dipendenza non sia più così "costrittiva".

"There are opportunities to reduce our economic reliance on real-world visitors and admission charges. From the commercial perspective it is now essential that we do so." (Annual Report 2016)

Le partnership e le nuove collaborazioni rappresentano uno dei fattori chiave in quest'ottica. I rapporti commerciali con organizzazioni provenienti da settori completamente diversi d quello culturale garantiscono di differenziare il proprio portfolio di "competenze", andando così a coprire possibili rischi. A quel punto una nuova voce di entrate si farà sempre più insistente.

“As an entrepreneurial cultural institution, we are decisive, alert and eager to explore advantageous partnerships” (Annual Report 2017)

“In 2017, the Van Gogh Museum was the first museum in the world to sign a licensing agreement with the Chinese company Alibaba, one of the world’s largest online retail concerns.” (Annual Report 2017)

Anche dichiarazioni dirette di membri dello staff dirigenziale ci sono venute in supporto per riuscire a dimostrare queste nostre affermazioni. Come ad esempio abbiamo ritenuto di principale rilevanza la dichiarazione del Managing Director Adriaan Dönszelmann inserita all’interno dell’Annual Report del 2017:

“Being willing to take risks is a prerequisite of entrepreneurship. The Van Gogh Museum has the good fortune of having the financial scope to do so.” (Annual Report 2017)

Consensi arrivano poi anche dal Supervisory Board, il consiglio di sorveglianza del VGM, che appunto sottolinea le gesta del Museo e del successo delle scelte prese. E in particolare si allinea completamente alle nuove scelte commerciali e strategiche, fatte con la prospettiva di essere meno dipendenti dai ricavi generati con la vendita dei biglietti.

“The Supervisory Board values the VGM’s creativity and pioneering role in the further development of new business models and underlines the importance of continuing to reduce the dependence of the museum on income generated from ticket sales.” (Annual Report 2017)

Un’altra di quelle attività che potrebbero rappresentare una variabile sempre più forte e che potrebbe dare crescenti sicurezze all’interno del management team del VGM, è quella legata al Merchandising. Merchandise che però non si limita al solo store all’interno del museo, ma ancora di più al lato e-commerce dell’argomento. Negli ultimi anni l’e-commerce è diventato parte integrante della società fino al punto in cui rappresenta un punto di forza o un punto di debolezza nel caso in cui non fosse fatto con efficienza o fosse addirittura mancante. Diventa così una variabile su cui un’impresa potrebbe costruire il proprio vantaggio competitivo nei confronti dei propri competitors. E oltre a quello ci sono tantissimi altri fattori che prima non era necessario controllare,

mentre ora è diventato obbligatorio riuscire a integrare tutte le attività come possono essere quelle di merchandise, di logistica e di nuovi business.
L'Head of Digital Department del VGM in una recente intervista si è espresso in tal senso:

"Then, we have buying of merchandise, who is actually on the lookout for merchandise that we can use in our shops. We have logistics, that's the guy in charge of the warehouse, we have ecommerce, that's the guy in charge of the web shop. We have retail, he is the boss of all the shops. He is on the shop floor managing shop staff. And then, we have new business. And that is like a totally different job." (Interview, 2018)

Arrivati a questo punto appare ormai evidente che il VGM abbia raggiunto il suo scopo. Ormai sia la sua identità, quindi di conseguenza come il Museo ha deciso di mostrarsi e "categorizzarsi" replicando sia agli eventi che ne influenzavano la concezione legata alla figura di un museo, che il suo "status", e quindi la reputazione di cui gode a livello locale e globale, sono asserite con fermezza. L'unica cosa che rimane da fare è proseguire sulla strada ormai tracciata. La globalizzazione è un fenomeno sempre più veemente, e spesso anche il VGM non si aspetta questo interesse sempre più crescente verso la sua collezione e i suoi servizi. Il management del VGM è cosciente del fatto che non è il momento adatto per "riposarsi sugli allori", bensì è necessario "battere il ferro finché è caldo". Le attività, gli eventi speciali e i tentativi di raggiungere tutto il mondo sono tuti fattori che vanno costantemente potenziati e che richiederanno sempre maggior attenzione. Il 15 Giugno 2016 venne lanciata a Pechino la mostra "*Meet Vincent Van Gogh Experience"* (Appendice 3) dando il via all'ingresso nel mercato orientale, ormai uno dei più influenti, moderni e innovativi. Come ha dichiarato il capo del dipartimento marketing Cas Boland è evidente come la grande maggioranza dei visitatori del museo. Però è importante non dimenticare il pubblico locale. Occorrerà trovare quel "tocco" in più per non presentargli lo stesso museo di sempre che conoscono ormai a memoria:

"We want to engage as many people as possible with the museum, locally, nationally and internationally. With Vincent on Friday we have been doing so very successfully by inviting young people to place Vincent in the here and now. It is a very low-threshold concept." (Annual Report 2016)

"On 15 June 2016, the Meet Vincent van Gogh Experience was launched in Beijing, China. Years of preparation have gone into this impressive 3D presentation about the life and times of the artist." (Annual Report 2016)

"In 2017, the Van Gogh Museum was the most visited museum in the Netherlands. […] We were surprised by just how keenly the popularity of the museum and of the life and work of Vincent van Gogh continued to rise. The confirmation of our status by independent researchers was also a pleasant surprise." (Annual Report 2017)

I risultati ottenuti a seguito delle attività di ricerca e educazione hanno permesso al VGM di affermarsi anche sotto tali aspetti. La conoscenza insita nelle sue strutture e nelle sue risorse si è rivelata determinanti in tanti altri contesti. Nel 2017 infatti strinse una collaborazione con le case di produzione cinematografiche BreakThru Productions e Trademark. Assunse il ruolo di centro di consulenza nella realizzazione del lungometraggio "*Loving Vincent*" (Appendice 3). Il film fu una vera e propria rivoluzione: è il primo film realizzato interamente su tela. Attraverso le nuove tecniche di animazione che si sono apprese grazie alle nuove tecnologie, sono stati rielaborati ed animati più 1000 dipinti realizzati da 125 artisti provenienti da tutto il mondo. I quadri di Vincent Van Gogh rappresentarono la risorsa primaria per raccontare la storia del noto pittore olandese attraverso le sue stesse opere. <<Quando l'arte genera arte>>

"In the role of consulting knowledge center, the Van Gogh Museum was involved in the realization of the internationally acclaimed British/Polish animated feature film Loving Vincent. We were honored to attend the world premiere of the film at the International Animated Film Festival in Annecy in June" (Annual Report 2017)

"The Van Gogh Museum assisted in the realization of the feature film Loving Vincent, a Polish-British production. The acclaimed film presented the international Van Gogh community with the ideal opportunity to focus attention on Vincent van Gogh and his legacy." (Annual Report 2017)

Ormai l'arte di per sé non ha più la stessa concezione che aveva prima. Il business e l'arte ora possono essere accomunati e convivere diventando un fattore non di poco conto per l'economia globale. La crescita dei mercati dell'arte globale, dei musei e di gestione patrimoniale è forte così come lo è a

livello di indici e dati statistici, non solo per il per il crescente interesse empirico. Questo grazie anche ad istituzioni come Il VGM che ispira, illumina e connette il proprio pubblico. Le persone connesse al museo hanno differenti backgrounds e interessi, nel VGM non esiste più la concezione di attrarre solamente i cosiddetti "art lovers". Un nostro intervistato evidenzia come tutto sia cambiato nei precedenti 10 anni. Ma allo stesso modo riconosce anche dei possibili risvolti negativi legati all'eccessivo engagement. Si potrebbe generare uno "snowball effect" che potrebbe portare conseguenze disastrose.

"The art business is a growing and rapidly developing sector of the global economy. There is a strong growth in global art markets, museums, and art wealth man- agement services, as well as the development of indexes and many other online data sourcesstat" (Annual Report 2017)

"Van Gogh aspires, inspires, illuminates, connects… In short: Van Gogh lives. All around the world, people of all ages are delving into his life and work. This undiminishing interest in Van Gogh underpins our existence and represents perpetual acknowledgement of our mission." (Annual Report 2018)

"People connect to the museum from all kinds of different interests and backgrounds. We have a lot of followers of the museum, they are not art lovers. 10 years ago, that would really be strange to us because the museum was surrounded by art lovers and those were the people that we connected with, those were the people we knew. We knew what they wanted, and we delivered." (Interview, 2018)

"there is the snowball effect that the more engaging you are, you will reach the more people, you will have the opportunity to connect with increasing your engagement again but this is also potentially dangerous or disastrous" (Interview, 2018)

Il VGM è ora un brand universale. I social sono diventati un mezzo dai mille volti. Se da una parte permettono di ottenere un riscontro immediato e un collegamento diretto con ogni individuo, ovunque si trovi, d'altra parte è necessario prestare molta attenzione al messaggio che si vuole mandare e cercare di trasmettere in modo deciso e chiaro l'identità del Museo senza che essa venga travisata o messa in secondo piano. Il museo vuole rimanere riconoscibile e comprensibile, sia all'interno del museo che per le parti esterne ad esso. Il rischio ad esempio è che non si riesca a trasmettere l'immagine del Museo e dargli identità quanto tale, ma di ricevere un interesse solo grazie al nome e alla celebrità dell'Artista che rappresenta, nonostante la diffusione

della cultura ad esso collegata sia la missione cardine del Museo.

"The VGM is a universal brand, and all of the museum's activities and communications contribute to strengthening the brand. […] In the past year, we recorded these fundamentals in our Brand Passport, Van Gogh Lives. Every aspect of the Van Gogh Museum brand, as – despite our wide range of activities – we want to remain recognisable and comprehensible, both within the museum and to external parties" (Annual Report 2018)

"What we try to do and not only on the website but very much also on social media, is we always try to base everything we do in the art and life of Vincent van Gogh." (Interview, 2018)

"I give you here an overview of the five biggest groups again on Facebook of followers and you'll see that we are truly international: the biggest single group of people are people living in Mexico City and Vincent Van Gogh is very popular all through Latin America, and this is the biggest city in Latin America, so it actually makes sense. But anyway, all these people love Vincent, they are lovers of Vincent van Gogh, not the Van Gogh Museum. Frankly they couldn't care less about the van Gogh Museum; Van Gogh museum is interesting because it's about Vincent van Gogh" (Interview, 2018)

Per concludere la discussione del set di risultati trovati in questa parte di studio non possiamo esimerci dal trattare il rapporto ormai imprescindibile del VGM con il mondo della tecnologia e della digitalizzazione.

"Technology continues to develop at an astonishing rate, making the impossible possible. Today's museum visitor doesn't have to visit a museum at all. He can experience its delights in virtual form without straying too far from home." (Annual Report 2016)

Un rapporto che chiaramente perdurerà nel tempo, si evolverà e troverà sempre nuovi sbocchi per esprimersi. Questo darà l'occasione al VGM di accrescere ancora di più tutte le sue potenzialità, di dar manforte a tutti i suoi obiettivi e permettergli di diventare uno *status symbol* in tutti quei settori e quelle categorie in cui si è sempre contraddistinta, come appunto l'educazione e la ricerca. Anche l'engagement del pubblico risulterà facilitato, e non solo tramite i social come abbiamo detto prima. Ma la possibilità di poter intavolare contatti con i produttori dei brand leader nel mondo ora non diventa più un compito così difficile come lo era in precedenza. Quello che però anche nello staff dirigenziale ci tengono a ribadire è come non cambia quello che il Museo rappresenta e quello che loro faranno nei successivi 10 o 20 anni. La Programme Manager of Digital Education in quegli anni, è in concetto che

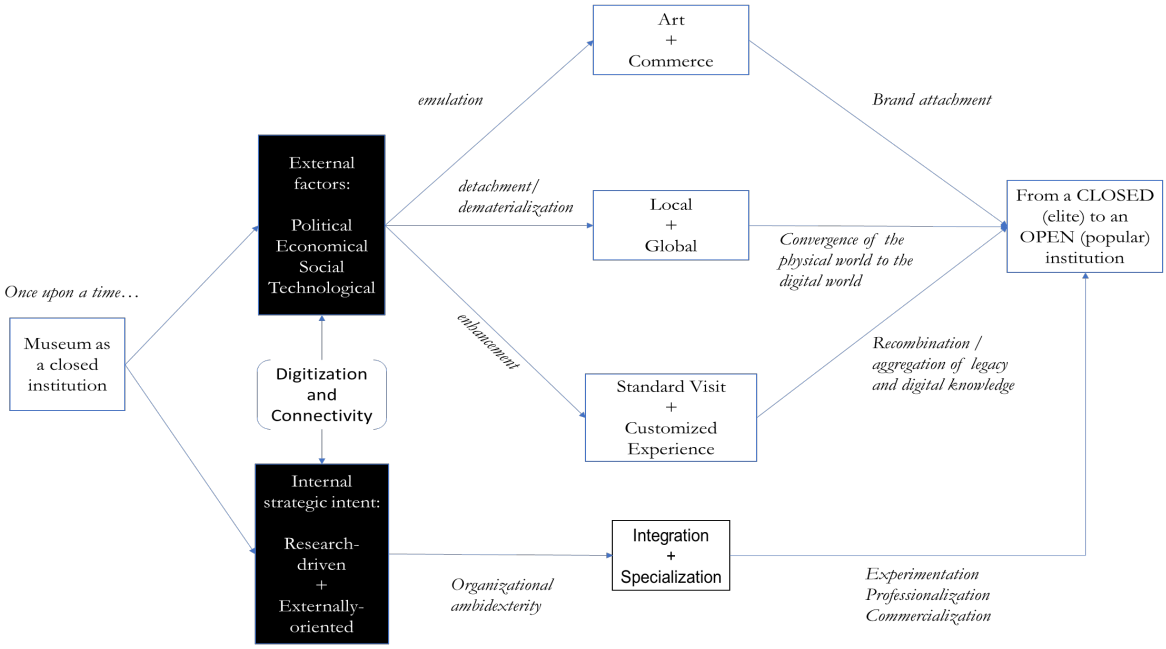
ribadisce con fermezza

"The digital educational platform Van Gogh at School offers an extensive selection of free teaching material (assignments, videos, quiz questions and digiboard lessons). Teaching material was initially only available for primary schools, but resources for secondary schools were added in 2017." (Annual Report 2017)

"Thanks to globalization and technological advances, there are now numerous other ways for us to reach and serve Van Gogh fans. For example, through licensing agreements with producers of leading brands" (Annual Report 2017)

"We're not going to change what we're doing in 10 years, 20 years times. We're still preserving the art. And digitalization should help us to do that. And help us to connect to broader audiences. But it's not changing the core of who we are." (Interview, 2018)

5. FRAMEWORK AND EXPLANATIONS



A seguito della ricerca svolta e dell'evidenza dei findings correlati che abbiamo individuato, siamo stati in grado di costruire un *framework* che potesse riassumere i meccanismi attraverso cui la nostra tesi viene verificata: come un

museo passa dall'essere considerato un'istituzione chiusa ed "*elitaria*", e poi attraverso l'influenza di un cambiamento esterno, ad assumere una concezione "*popolare*" e accessibile a tutti. Con la complicità degli studi e della letteratura usati per coadiuvare il nostro lavoro di ricerca abbiamo definito differenti meccanismi che vanno a definire percorsi differenti, in base alla natura degli aspetti che il meccanismo di riferimento andrà a toccare. Percorsi che poi si ricongiungeranno in un unico "traguardo" finale come anche mostrato dall'immagine in appendice.

5.1 Emulation

Il primo meccanismo viene identificato con il nome di "*Emulation*". La pratica con cui avviene è l'esibizione di un prodotto o un qualsivoglia oggetto sociale facendo in modo che ricordi le pratiche che sono solitamente associate ad un'altra categoria, cercando di imitare più fedelmente possibile lo status a cui si vuole fare riferimento (sia esso "high" o "low"). Intuitivamente le tecniche e le attività commerciali non sono insite nei confini segnati dal concetto stesso di un Museo. Un museo, o meglio la figura del museo, nasce appunto come mera dispensatrice di arte e di cultura, rappresentati da un prodotto o un servizio meramente fisici e tangibili. Le competences e le skill adatte per sostenere un'organizzazione di tipo commerciale non hanno mai avuto un buon fit con la mission e le "*core*" activities di un prodotto o servizio di tipo culturale. Nel loro studio Greenwood e Delmestri hanno analizzato il caso in cui l'emulazione della categoria avvenisse tra prodotti le cui categoria potremmo definirle prossime tra loro e non distante, come invece hanno fatto Santos ed Eisnhardt (2009). I due infatti avevano evidenziato come trarre modelli da "*very proximate markets makes it less likely that audiences will be intrigued*" (Santos e Eisenhardt, 2009). Visto che è difficile trovare qualcosa

nelle categorie vicine a quella dei servizi museali che potesse rappresentare un punto di riferimento e di ispirazione, ci siamo trovati a seguire in maniera più attenta questa seconda visione. La forza del VGM è stata sempre quella di non vedersi come semplice istituzione culturale, ma darsi un'identità di vera e propria impresa. Identificandosi come tale è riuscita a comprendere quali fosse le mosse giuste da fare come ad esempio: costruire rapporti commerciali e collaborazioni (in particolar modo con altre aziende che nulla hanno a che spartire con il settore culturale e ampliare il più possibile il proprio portafoglio di competenze e il proprio bacino di utenza), affiliarsi a degli sponsor, lanciare campagne pubblicitarie e progettare strategie di marketing, sfruttare i differenti mezzi di comunicazione, puntare sempre di più anche sui visitatori non fisici, brand licenses. In pratica tutti i cambiamenti che sono collegati in maniera diretta ad una visione economica sono stati racchiusi in questo blocco. Non si tratta più di diffondere l'arte in maniera fisica, ora è necessario integrarla ad un prodotto che sia fruibile sia fisicamente dai customer più vicini, ma anche in forma digitale in modo da raggiungere l'obiettivo di dare una concezione globale all'istituzione. Non è possibile per un museo trovare nelle categorie prossime un'entità da poter imitare specie per quanto riguarda la attività economiche, sebbene per quanto riguarda l'emulazione di categoria indica lo stato richiesto facendo appello a un "luogo" vicino e alle sue pratiche sociali (Delmestri e Greenwood, 2016)

"In September 2005 we were able to announce that our collaboration with Shell Nederland was being expanded. From this moment onwards Shell and the Van Gogh Museum have been Partners in Science" (Annual Report 2005)

"By approaching the international and national press, organizing publicity, and using skilled marketing campaigns, the museum was able to reach existing target groups and attract new ones" (Annual Report 2007)

"Among the things the museum offers in return for their support sponsors receive for example greater recognition via different communication channels and the possibility of organizing exclusive receptions in the museum for business contacts." (Annual Report 2010)

"The Core Assignment of our museum is secured by the three sectors that make up our organisation: Museum Affairs, Public Affairs and Business Operations. We also regard the continuation and expansion of the partnerships with various parties as an important part of our Core Assignment" (Annual Report 2014)

"As an entrepreneurial cultural institution, we are decisive, alert and eager to explore advantageous partnerships" (Annual Report 2017)

Il meccanismo andrà poi a influenzare la figura del museo, nel suo complesso, attraverso un passaggio che abbiamo definito "*Brand Attachement*". Quest'ultimo prende infatti in considerazione la visione imprenditoriale del museo che lo vede protagonista in sempre più numerose collaborazioni e partnership che gli danno la possibilità di diffondere, come già anche spiegato, il suo brand attraverso prodotti di diversa natura.

5.2 Detachement/Dematerialization

Il secondo meccanismo l'abbiamo indicato con il termine "*Detachement"* o "*Dematerialization*". In questo caso l'entità viene presentata in modo che non venga più associata in alcun modo alla categoria di cui fa parte. Nel nostro particolare caso vediamo come appunto il distacco del VGM rispetto all'intera categoria dei servizi museale gli dà la possibilità di non essere più un luogo fisico visitabile solo a livello locale. Viene esplorata questa "integrazione" per cui oltre alla risorsa tangibile della struttura viene legato l'aspetto di globalizzazione, in cui è fondamentale la coesione e la coesistenza del fattore fisico e di quello digitale. È chiaro come il "distacco" debba avvenire attraverso più prospettive. Sicuramente la prima, e anche più palese, risiede già nel

nome. A memoria, probabilmente per la maggior parte delle persone, è difficile identificare un museo interamente dedicato ad un singolo artista che non sia quello dedicato a Vincent Van Gogh ad Amsterdam. Ad oggi infatti il VGM risulta il più grande e il più celebre museo, focalizzato sulle opere di un singolo pittore, a livello globale. Del resto, la loro stessa mission fin dal 1973 è stata sempre quella di influenzare più persone possibili con le informazioni, la storia, le opere e le sfumature del più apprezzato artista olandese mai esistito.

"Our mission is to make the life and work of Van Gogh as accessible as possible to a worldwide public. An element in this ambition is the organisation of exhibitions abroad" (Annual Report 2010)

La seconda differenziazione che possiamo analizzare va oltre al semplice concetto di prodotto, andando a considerare anche tutti i fattori che lo riguardano come il produttore e le sue relazioni con gli altri player della categoria che viene posta come "indesiderata". L'analisi su un arco temporale ultraventennale ci ha permesso di scorgere tutte le peculiarità caratterizzanti il VGM. Al contrario di un qualsiasi altro museo che viene concepito solo a livello locale, per dare un servizio ai potenziali turisti appartenenti alla città di locazione, il VGM si è sempre caratterizzato nei tentativi costanti di ampliare il proprio bacini di utenza, senza porsi alcun limite fisico o sociale o di qualsiasi altra natura. Come anche abbiamo appreso da Delmastri e Greenwood (2016) le organizzazioni con una gerarchia di status ben definita che aspirano a una posizione differente devono evitare di essere associate agli altri membri della categoria del livello di partenza. L'affrontare la tematica di identità non è assimilabile a molti musei. Il VGM si è rivelato un caso assai ideale e coinvolgente per riuscire a capire e studiare bene questo fenomeno, laddove le ricerche e gli studi formavano lacune che rischiavano di non essere colmate. Evolversi con la suggestione e successivamente la convinzione di diventare un'icona mondiale non è un percorso che tutti i musei potrebbero percorrere. Ovviamente il discorso del distacco dal punto di vista prettamente "reputazionale" si può fare anche parlando dell'aspetto delle collaborazioni. Associarsi a player della categoria da cui ci si vuole distaccare è intuitivamente

controproducente, effetto contrario è invece riuscire a creare un network di istituzioni che persegua gli stessi ideali e le stesse ambizioni.

"The VGM strives to make Van Gogh accessible to as many people as possible. In order to raise awareness of accessibility within the museum, an internal programme has been launched allowing all members of staff to draw on their own expertise to contribute to a more accessible" (Annual Report 2018)

"In 2017, the Van Gogh Museum was the most visited museum in the Netherlands. […] We were surprised by just how keenly the popularity of the museum and of the life and work of Vincent van Gogh continued to rise. The confirmation of our status by independent researchers was also a pleasant surprise." (Annual Report 2017)

"The Van Gogh Museum has lent generously to museums and exhibitions both in this country and abroad Closer to home, in last year's Journal we reported on a series of exchanges with the Rijksmuseum and the Stedelijk Museum" (Annual Report 2000)

Infine, come terza importante separazione è giusto evidenziare l'approccio e il rapporto con ciò che più ha caratterizzato i primi 20 anni di questo ventunesimo secolo: il digitale. Interagire con le tecnologie non è mai semplice. Ancora oggi infatti è un tema molto discusso. Come abbiamo ripetuto più volte ad oggi è inimmaginabile ormai un'organizzazione di qualsiasi natura che non abbia integrato dentro di sé le tecnologie necessarie per crearsi un'identità anche sul mondo virtuale. Quindi il VGM in primis per staccarsi dall'identità di un museo non accessibile fin dai primi sviluppi della tecnologia, ha sempre cercato di adottarli come mezzo per raggiungere i propri scopi di engagement.

"The most spectacular recent addition was the inclusion of a virtual tour. Visitors can now wander through a three-dimensional reconstruction of the Van Gogh displays at the museum, zooming in on particular works and examining them in detail" (Annual Report 2001)

"Thanks to globalization and technological advances, there are now numerous other ways for us to reach and serve Van Gogh fans. For example, through licensing agreements with producers of leading brands" (Annual Report 2017)

"The three points I would like to share with you are: first we start with the move towards social media, they are essential for the museum because this is today where we find our new visitors; then the importance of engagement, the interaction with the people you meet on social media; finally the big trick how to combine social media with your website. This combination of art and life story is one of the main attractions of Vincent van Gogh." (Interview, 2018)

È importante definire bene la strategia di distacco: non si tratta di “celare” un elemento; invece è un messaggio diretto ed esplicito, quasi pubblicitario per mostrare la differenza rispetto alla categoria che si intende abbandonare.

Alla luce di quanto appena detto, il passaggio che si ricongiunge alla meta finale, in questo meccanismo, l’abbiamo chiarito come “*Convergence of the physical world to the digital world”.* In poche parole cerchiamo di ribadire la necessaria ambivalenza data dal servizio fruibile con la Collezione del Museo e con gli altri eventi itineranti, e dalla possibilità di sfruttare i mezzi digitali per integrarsi al mondo del VGM.

5.3 Enhancement

Il terzo che abbiamo identificato l’abbiamo nominato invece “*Enhancement*”. Con questo termine vogliamo celebrare il passaggio da riferimenti “locali” specifici che vengono fatti nei diversi campi e settori verso strutture più ampie a livello sociale. Si esalta quindi il miglioramento e lo sviluppo, ma non tanto a livello tangibile, quanto più a livello di idee, concezioni ed elementi su cui viene posto il focus. Questo particolare percorso l’abbiamo utilizzato per spiegare uno degli elementi cardine, che più volte anche è stato toccato in questo trattato. Come Anche visto nella letteratura inerente al tema, si tratta del processo attraverso cui si riesce ad integrare un più ampio materiale culturale, il quale poi se associato in modo legittimo, darà luogo ad un innalzamento delle probabilità che il cambiamento persista per lungo tempo. Ma parlando del caso di VGM, quando definiamo un “miglioramento”, a cosa ci riferiamo? Semplicemente al fatto che il VGM è stato in grado di riconoscere le sue possibilità, grazie al fatto di porre tra le sue ambizioni creare un museo accessibile a tutti. Per fare ciò è stata in grado di apprendere che è necessario cambiare il modus operandi con cui il visitatore vive il museo. Non esiste una tipologia standardizzata di cliente con gli stessi identici bisogni, o quantomeno al VGM non interessa accontentarsi solo di attrarre quel tipo di cliente. Il pubblico e variegato e differente, come differenti sono i suoi bisogni, i suoi

desideri e i suoi interessi. Per poter attrarre tutti quei nuovi potenziali clienti doveva fare in modo di soddisfare i loro bisogni. Non si può parlare però di effettivo cambiamento. In alcun modo il VGM avrebbe smesso di soddisfare i bisogni dei vecchi clienti affezionati alla visione classica del museo, quindi è più corretto usare il termine integrazione, con cui si potrà far convivere gli "*art lovers*" con i "*causal lovers*". Anche la teoria ci supporta in questo dicendo che la sublimazione di una categoria affinché abbia successo deve invocare la modernità. Non esiste più una singola modalità standardizzata di fruizione del servizio museale, nasce l'interpretazione di offrire un'esperienza personalizzata su ogni tipo di esigenza e sulle diverse personalità dei visitatori. Una personalizzazione dell'esperienza che vedrà come protagonista anche l'integrazione del digitale, il mezzo perfetto attraverso cui poter conoscere i propri "fan" nel resto del mondo e dar loro di vivere un'esperienza creata ad hoc sulle impostazioni della loro terra d'origine.

"when it opened in 1973 the Van Gogh Museum presented itself in a completely new and unprecedented way. I attested the notion of the museum as a location available to everyone, where it was possible to wander freely from one experience to the next" (Annual Report 1999)

"The evolution of a Van Gogh Experience, which will be launched for the first time in Asia in 2016, has also been a good decision. In this experiential world, in the form of a multisensory three-dimensional presentation which does not contain any original works from the collection, the visitor will be offered the possibility of walking in the footsteps of Van Gogh." (Annual Report 2015)

"In March 2018, we began sending visitors who purchased their tickets online a welcome video in advance of their visit. The aim of the video is to offer important practical information, while also adding an additional element to the museum experience. The video is personalised with e.g. a welcome greeting and specific information about the current exhibition; everything in the language of the booking" (Annual Report 2018)

"Since the introduction of the multimedia tour, complaints about congestion have shown a marked decrease. Its use encourages visitors to make individual choices, pausing to listen to the information rather than following the crowd. The multimedia tour thus makes a tangible contribution to the visitor experience" (Annual Report 2016)

"It's also the delivery of the experience. We, in the last couple of years, we noticed how much digital and all those touch points are influencing the experience" (Interview, 2018)

Come nei casi precedente, anche qui il meccanismo dopo una prima fase di disgiunzione si riassembla per creare la figura completa e definitiva del nuovo

Museo, a cui è stata applicata una riconcettualizzazione totale dei suoi aspetti di self-categorization e status. In questo caso abbiamo fornito la seguente descrizione: "*Recombination / aggregation of legacy and digital knowledge"*. Qui infatti gioca un ruolo decisivo la digitalizzazione e i suoi effetti incontrastati. Nuovi modi di fruire un servizio portano a esperienze del tutto nuove, attraverso cui sarà possibile soddisfare bisogni sempre nuovi e differenti. Sarà fondamentale che l'istituzione protagonista si evolva allo stesso modo e nelle stesse tempistiche in modo da prevedere i l'emergere delle necessità. Per fare ciò dovrà "ricombinare" e "aggregare" tutte le esperienze e le informazioni pregresse che ha raccolto e su cui ha basato il proprio lavoro.

5.4 Internal strategic intent: research driven vs. externally-oriented

Dal Framework sopra riportato è possibile notare come il fenomeno digitale, e la conseguente connettività da esso resa possibile, abbia avuto un impatto anche interno portando il VGM ad implementare un intento sempre più strategico. L'implementazione dell'intento strategico è avvenuta di pari in passo con l'evoluzione organizzativa dell'istituzione. Il miglioramento e la *dissemination* della conoscenza hanno difatti portato ad un processo sempre più orientato verso l'esterno e che ha portato ad un'integrazione con l'orientamento più tradizionale del VGM, ovvero la ricerca (*Research-driven* + *Externally-oriented*). Questa apertura ha portato quindi ad un simultaneo bisogno di specializzazione e di integrazione (*Integration* + *Specialization),* fattori molte volte però non facilmente assimilabili viste le numerose incognite future.

Il digitale diventa dunque un filo conduttore di tutta l'organizzazione, rendendo tutti i dipartimenti responsabili del coinvolgimento dei visitatori. Il digitale ha portato ad esempio i curatori ad essere responsabili non più solamente delle collezioni e delle relative attività di documentazione e di ricerca, ma anche di rendere tali collezioni accessibili e di capire come migliorare tali contenuti al fine di raggiungere un numero sempre più elevato di utenti.

"The curators at the Van Gogh Museum are encouraged to carry out research and make their findings accessible to our visitors. Close collaboration between the exhibition's creators and the educational staff and developments in digital technology enabled us to experiment and so to reach new audiences". (Annual Report 2010)

L'organizzazione si è dunque evoluta facendo emergere una delle prime tensioni riguardanti il contrasto tra l'essere una istituzione orientata strettamente alla ricerca ed un'organizzazione orientata verso l'esterno. La ricombinazione di tali fattori dovuti al complesso impatto del digitale sulla società ha portato la struttura organizzativa del VGM ad adottare un orientamento sempre più esterno e diretto ad una minore dipendenza economica dai visitatori del mondo reale, rendendo essenziale e di vitale importanza una crescita al di fuori di Amsterdam e soprattutto al di fuori del mondo fisico. In questo contesto è stato decisivo per il VGM dare priorità a scelte strategiche e opportunità che attivassero e sfruttassero il VG brand (external collaboration, licesing, merchandising etc) e che permettessero di investigare nuovi modelli di sponsoring e fundraising. In tale modo il VGM è riuscito ad approcciarsi non solamente a nuovi segmenti aziendali, istituzionali e individuali, ma si sta anche sempre di più ispirando (attraverso fenomeni di cross-fertilization) a settori considerati fino a questo momento incompatibili, quali quello dell'entertainment e della comunicazione.

L'orientamento verso l'esterno implica la necessità di mostrare un'attenzione sempre più crescente alle preferenze e agli interessi dei clienti ovunque essi si trovino e in qualsiasi momento. Ciò richiede una maggiore collaborazione e quindi una maggiore *cross-fertilization* tra le diverse competenze organizzative. Questo fenomeno ha portato all'implementazione di strategie di targetizzazione e discriminazione della clientela, identificando dei profili ideali dei visitatori:

"The four personas (personalised customer profiles) introduced in early 2017 are Robin, Ryan, Pauline and Zhang. These four personas, both male and female, are based on visitors from the 16 countries that are the most important to the museum: the creatives, challengers, conservatives and achievers. Being aware of Robin, Ryan, Pauline and Zhang's preferences, interests, tastes, attitude to life and motivation [should] allow[s] us to better cater to their needs and anticipate their behaviour. The requirements of visitors from all over the world – with regard to a variety of aspects including the cloakroom, café menu, educational programmes and the design of the exhibition spaces – can all be traced back to these four main profiles." (Annual Report 2017)

La connettività digitale ha reso la targetizzazione della clientela fondamentale per poter ampliare il raggio d'azione esterno del museo e comprendere al meglio i gruppi di riferimento ed il fatto che il mondo digitale sia in continua evoluzione.

"People connect to the museum from all kinds of different interests and backgrounds. We have a lot of followers of the museum, they are not art lovers. Ten years ago, that would really be strange to us because the museum was surrounded by art lovers and those were the people that we connected with, those were the people we knew. We knew what they wanted, and we delivered." (Interview, 2018)

La grande connessione digitale che il VGM è riuscita a raggiungere nel corso degli ultimi anni è da ricercare soprattutto nella capacità di aver saputo comprendere l'evoluzione del digitale e dei fenomeni sociali ad esso connessi: il mondo digitale è difatti in evoluzione e sta cambiando rapidamente, le persone non si trovano più sul web ma sui social media. Il VGM è stato uno dei primi musei ad utilizzare i social media come mezzo di comunicazione con il pubblico, sia attuale che potenziale. Le piattaforme di social media come *Facebook, Instagram* e *Twitter*, offrono diverse opportunità per condividere contenuti originali con persone di tutto il mondo. Il VGM è riuscito a sfruttare la capacità di questi canali per rendere la propria istituzione più accessibile, permettendo ai visitatori "virtuali" di vedere dietro le quinte. Questa nuova tipologia di accessibilità ha portato i dipartimenti dell'organizzazione a poter raggiungere direttamente le persone, segnando il passaggio da una conoscenza tacita, difficilmente riproducibile, ad un contenuto ampiamente scalabile. La trasmissione del complesso sistema di conoscenze di cui dispone il VGM non può prescindere dalla presenza di una relazione costante con i

visitatori fisici e non fisici. Una relazione di questo genere presuppone una capacità di dissemination e di comunicazione adattata alle caratteristiche degli interlocutori di riferimento.

I dipartimenti museali, spesso percepiti come inafferrabili, sono così riusciti a rivelarsi al grande pubblico, permettendo di dimostrare i loro valori fondamentali. Tale passaggio è ben dimostrato da numerosi eventi già precedentemente citati quali "*Ask The curator*" o la "*125 questions campaign*" del 2015, una campagna social attraverso la quale le persone hanno potuto fare domande riguardanti Van Gogh nei 125 giorni precedenti l'apertura della nuova entrata del museo.
I social media hanno dunque messo alla prova il flusso tradizionale delle informazioni offuscando i ruoli museali tradizionali e fondendosi con ruoli precedentemente assunti unicamente dai dipartimenti di marketing e di pubbliche relazioni.
Invece di poter semplicemente vedere l'immagine incontaminata di un'opera d'arte recentemente restaurata, i partecipanti ai social media possono ad esempio assistere al processo dal punto di vista di un conservatore. I *follower* possono guardare video riguardanti il lavoro dei curatori o dei restauratori durante la realizzazione di una nuova mostra o possono interagire con glie educatori su argomenti specifici. In quest'ottica il VGM è riuscita a capire come la condivisione con il pubblico dei processi museali interni sia la forza trainante dell'engagement online.

"The three points I would like to share with you are: first we start with the move towards social media, they are essential for the museum because this is today where we find our new visitors; then the importance of engagement, the interaction with the people you meet on social media; finally the big trick how to combine social media with your website. This combination of art and life story is one of the main attractions of Vincent van Gogh." (Interview, 2018)

Il VGM si è reso conto di come le persone vogliano avere un'idea di come sono fatte le cose; invece di sperare in un pubblico, l'organizzazione ha capito che era meglio costruirne uno, cercando di rimanere sempre connesso con esso.

Insieme a mostre ed eventi pubblicitari il VGM ha capito di poter usare i social media per poter comprendere il suo pubblico. I nuovi canali permettono di trascendere in un mondo di istruzione interattiva e di contenuti generati dagli utenti; permettere agli utenti di interagire significa difatti dar loro voce. I visitatori possono dunque porre domande e fornire utili feedback permettendo al museo di raccogliere dati preziosi e di rispondere in tempo reale.

I vincoli temporali e la competizione per l'attenzione hanno costretto il VGM a comunicare in modo sempre più conciso con il pubblico.

"We are masters of storytelling, this is what we do. This is our core business. And for Van Gogh museum it's even better because we can be so focused in telling his story because we have this one collection instead of like 40 collections as in Rijksmuseum across the square." (Interview, 2018)

L'organizzazione può valutare così in modo informale gli interessi dei propri visitatori. L'analisi dei commenti delle persone o il numero di volte che un post è stato "condiviso" o "apprezzato" dimostra il successo del museo nel coinvolgere i visitatori tramite queste piattaforme. Inoltre, i canali social permettono anche di fornire una ripartizione demografica delle persone che interagiscono online, indicando informazioni come sesso ed età. Si tratta di informazioni preziose per l'organizzazione perché possono fornire indicazioni importanti su quelli che probabilmente saranno i futuri visitatori del museo e, cosa più importante, chi ancora non lo è.

"The high volume is not the goal, it's just a means to an end, because every video viewed is an opportunity for the museum to connect with an individual person somewhere and maybe that will be the start of a long lasting relationship. I think that there is, and I would be interested to hear from other museums, a relationship between actual visitors to the museum and visitors to the website of the museum. Once you reach the maximum number of visitors in real life that would mean that you have also reached the maximum number of website visitors." (Interview, 2018)

Il VGM sta trovando modi per raggiungere nuovi visitatori che non sono in grado di visitare il museo di persona e dare a queste persone l'opportunità di godere delle collezioni che il museo offre. Tuttavia, rendere le collezioni accessibili a così tante persone è complicato e non banale. Il team digitale del VGM deve affrontare la sfida di bilanciare i valori dell'educazione con

l'accessibilità, mettendo spesso in discussione come presentare materiale in modo accessibile senza svilirne i contenuti. I tentativi di aumentare il raggio d'azione rappresentano uno dei tanti tentativi di abbattere l'idea passata secondo la quale le istituzioni culturali fossero riservate all'élite. La nuova dimensione socio-digitale aumenta la responsabilità di un museo di essere inclusivo e riconoscibile.

"In the last couple of years, we noticed how much digital and all those touch points are influencing the experience. We're not going to change what we're doing in 10 years, 20 years times. We're still preserving the art. And digitalization should help us to do that. And help us to connect to broader audiences. But it's not changing the core of who we are" (Interview, 2018)

5.5 Integration + Specialization

Questo processo di apertura nei confronti dell'ambiente esterno ha portato alla necessità di figure sempre più specializzate in settori innovativi e professionali, rendendo però anche strettamente necessaria la collaborazione e l'integrazione tra tutti i dipartimenti. Il fenomeno di professionalizzazione ha fatto sì che le tecnologie digitali si siano integrate rapidamente nel complesso dell'organizzazione, portando all'interno di quest'ultima nuovi ruoli e nuove responsabilità associati al digitale. Tra questi, il *Responsabile IT* (responsabile della pianificazione e delle operazioni riguardanti l'infrastruttura IT del museo), il *Digital Content Manager* (responsabile dello sviluppo, del mantenimento e della promozione dei contenuti digitali), il *Collection Information Manager* (responsabile dell'amministrazione, dell'espansione e dell'integrazione dei sistemi informativi di ricerca e raccolta per soddisfare i nuovi obiettivi di strategia digitali) , il *Social Media Manager* (responsabile dei contenuti e della supervisione delle conversazioni con i visitatori su tutti i social network), *l'Archivista digitale* (responsabile del processo di digitalizzazione dei contenuti scritti, visivi e fisici del VGM), il *Web and Digital Media Developer* (responsabile del sito Web e delle applicazioni browser), il *Digital content producer* (esperto in contenuti multimediali), il *Data scientist* (responsabile della raccolta di informazioni qualitative e/o quantitative in grado di supportare i processi strategici e decisionali attraverso l'individuazione di appositi KPI) e

l'*eCommerce Manager* (responsabile della pianificazione delle nuove attività commerciali al fine di incrementare le entrate del museo, dando particolare attenzione all'esperienza del cliente).
Si nota quindi come il fenomeno digitale non abbia portato solamente all'utilizzo e all'implementazione di nuove tecnologie ma abbia portato all'emergere di figure professionali tradizionalmente non presenti all'interno di un'istituzione museale. Esperti di management, marketing e data scientist si scontrano, o meglio si affiancano, ai ruoli classici del settore come curatori, restauratori, storici dell'arte e così via. Quello che si nota nel caso studio è come nel processo di evoluzione organizzativa l'ambito dei nuovi ruoli digitali tende ad essere eroso poiché le pratiche digitali sono state rapidamente incorporate nelle specifiche di lavoro dei ruoli più tradizionali.
Attraverso fenomeni di *Experimentation, Professionalization* e *Commercialization*, il delicato rapporto tra integrazione e specializzazione ha permesso di raggiungere una nuova identificazione della struttura museale. Da un'istituzione chiusa, e riservata in certi sensi all'élite, si è arrivati ad una aperta e "popular".

In termini di potere e processo decisionale, l'ascesa della diversità nei ruoli specializzati e nei meccanismi di coordinamento più orizzontali tra compiti, ha innescato la creazione di numerosi nuovi ruoli organizzativi di "collegamento", richiedendo una collaborazione sempre più attiva e fondamentale tra i vari dipartimenti. Questo processo di sperimentazione ha però portato anche ad una tensione tra controllo gerarchico e autonomia necessaria per proseguire la sperimentazione stessa, facendo emergere il delicato problema della definizione di poteri e responsabilità all'interno della stessa struttura organizzativa.

"The employees and managers are therefore more effective in achieving their own objectives, and contribute optimally to the organization's objectives. In a learning organization, the management primarily fulfils a coaching role, but does offer direction where necessary. There is a healthy tension between autonomy and authority: new ideas and collective ambitions are encouraged." (Strategic Plan, 2018-20)

“With digital technologies impacting a growing range of verticals within the organization, departments across the organization are required to adapt to digital, and not just a single department. The end goal is not to have a digital department, but for an institution to use digital effectively to achieve its mission.” (Interview, 2018)

In altre parole, il digitale diventa la “nuova base operativa” dell’organizzazione, portando all’eliminazione di specifici ruoli digitali che sono sempre di più incorporati dallo staff di tutti i dipartimenti. In quest'ottica, l'analisi dettagliata del ricco set di dati a disposizione, ci consente di osservare come il digitale aumenti una tensione già esistente nell'organizzazione. Da un lato, la nuova struttura organizzativa migliora l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione. Dall’altro l'aumento del lavoro di squadra ha anche l'effetto collaterale di ridurre la diversità organizzativa.

La crescita e l’implementazione di strategie sempre più commerciali e sperimentali hanno però portato anche al problema del delicato conflitto tra arte e commercio. Lo spostamento sempre più marcato verso l’ottica commerciale ha portato difatti ad alcune tensioni e conflitti tra il personale del museo. I conflitti tipici riguardano solitamente le figure professionali appartenenti a dipartimenti diversi. Ad esempio, come mostrato nel Piano Strategico 2018-2020, uno dei conflitti più evidente è quello presente tra il dipartimento *Marketing* e quello *Education*: lo staff del primo ha la tendenza a concentrarsi principalmente su ciò che il pubblico desidera, mentre il team educativo tende a pensare a ciò di cui il pubblico avrebbe bisogno.

“Balance between museum and commercial activities, concerns potentially conflicting priorities and (consequently) pressure on capacity. A management measure to mitigate the risk is to design the strategy formulation process in such a way that the sectors present the strategy to each other and identify the priorities more clearly” (Annual Report 2016)

Tali tensioni caratterizzano anche gli anni successivi al 2016, portando lo stesso Consiglio a domandarsi che tipo di museo il VGM volesse essere:

“The Works Council (WC) convened with the Board twice to discuss the draft Strategic Plan. These meetings addressed matters including what sort of museum we want to be (both now and in the long term) and the field of tension between art and commerce.” (Annual Report 2017)

Il framework ricavato permette di mettere luce le tensioni organizzative derivanti dalla separazione tra fisico e non fisico, tacito e non tacito, chiuso e aperto, incentivando così lo sviluppo di strategie che permettano di integrare la conoscenza tacita dei curatori all’innovazione digitale, al fine di incentivare un’evoluzione *from content to experience*. Lo studio mostra come la digitalizzazione del mondo fisico si porti dietro fenomeni complessi che vanno ad amplificare o trasformare gli ordini sociali ed organizzativi esistenti (strutture funzionali e divisionali, gerarchie lavorative, rapporti inter e intra dipartimentali etc), innescando processi attraverso i quali tecnologia ed organizzazione si configurano e/o si adattano l'un l'altro.

6. DISCUSSION

Giunti ormai alle fasi finale del nostro trattato possiamo dunque iniziare a trarre le prime conclusioni e le prime asserzioni riguardo a tutti i temi che abbiamo toccato e alla relazione che intercorre fra loro: self-categorization e status da una parte; organizzazione intesa come struttura di un’istituzione dall’altra. Vi abbiamo illustrato le tesi da cui siamo partiti, la teoria e gli studi applicati ai differenti temi, la ricerca per cogliere nel nostro caso studio quali siano stati i fattori più rilevanti che hanno portato a punti di svolta fondamentali. Nonostante appunto i due “macro” temi siano stati affrontati in modo separato

per tutto il tempo, è ora arrivato il momento di trovare un punto di giunzione e andare ad analizzare come i cambiamenti che abbiamo a mano a mano evidenziato siano caratterizzanti sia da un punto di vista di identità, che di organizzazione.

Il primo punto in comune che salta subito all'occhio è senza dubbio il rapporto profondo che il VGM ha avuto con l'evoluzione digitale. Come è stato più volte chiarito, il Museo ha sempre seguito un percorso che lo portasse ad integrare alla sua già affermata figura fisica anche un'identità virtuale coadiuvata da un uso sempre più consistente dei social media. Ma vediamo che l'identità digitale è raggiungibile solo se il "cambiamento" è accompagnato passo passo da una trasformazione della struttura organizzativa. Il digitale ha infatti portato il team manageriale ad essere più consapevole dei mezzi che avrebbe dovuto adottare e del fatto che non si poteva più concentrare le proprie forze esclusivamente sulle risorse tangibili, ma bisognava trovare il modo di rendere proprio quelle risorse accessibili a tutti, anche facendo in modo che per alcuni stakeholder del mercato fossero fruibili in modo "intangibile". Il VGM si è quindi sempre sentito portato ad adottare una visione sempre più ampia, non dando più l'esclusiva priorità, anche economicamente, al mero visitatore del mondo reale. Questo però non è un risultato che abbiamo determinato solo empiricamente attraverso un'analisi qualitativa. Bensì i dati di analytics sui follower dei principali social network ci danno l'indicazione matematica di come il VGM si sia effettivamente affermato anche sul web e come abbia allargato il suo bacino di utenza in maniera esponenziale, specie negli ultimi anni (Appendice 2) Risultati positivi a tal punto che infatti il Museo si posiziona saldamente tra le prime 5 posizioni nella classifica internazionale dei musei sui social media, a fianco del Musem of Modern Art e il Metropolitan Museum of Art di New York, il Louvre di Parigi e la Saatchi Gallery di Londra. Sempre facendo riferimento al grafico in Appendice 2 è importante evidenziare il fenomeno caratterizzante. Nonostante la costante crescita anno per anno di visitatori del museo fisico, possiamo notare che specialmente a partire dal 2018 il numero di visitatori sia stabilizzato. I fattori a cui imputare le cause sono

differenti, anche da un punto di vista logistico e di spazi disponibili il management del VGM ha sempre sottolineato come risorse strutturali del Museo non siano consone per ospitare un numero molto maggiore di persone, rispetto a quelle che ospitano attualmente.

"I think in many museums you will see much more digital products in the galleries. Just because the Van Gogh Museum is too crowded for that. One of the things is that Van Gogh Museum is a very small building, so we cannot do everything we wish, because simply we don't have the space." (Interview, 2018)

Appare quindi necessario adottare nuove tecniche e percorrere nuove vie. I social media appaiono il mezzo ideale per raggiungere quel bacino d'utenza che si desidera. Per questo motivo negli ultimi due anni possiamo notare un incremento radicale dei follower nei vari social media, che rappresenteranno una fatta di utenti sempre più critica.

"The three points I would like to share with you are: first we start with the move towards social media, they are essential for the museum because this is today where we find our new visitors; then the importance of engagement, the interaction with the people you meet on social media; finally the big trick how to combine social media with your website. This combination of art and life story is one of the main attractions of Vincent van Gogh." (Interview, 2018)

Un secondo punto d'incontro possiamo vederlo sotto l'aspetto economico. Abbiamo visto come storicamente siano stati molti i fattori esterni che hanno portato, o meglio hanno imposto, il VGM ad adottare aspetti legati più ad imprese commerciali che ad istituzioni culturali. La mancanza di finanziamenti da parte di fondi pubblici ha fatto in modo che per finanziare le proprie attività si dovesse ricorrere ad altre vie. Il VGM però si è sempre contraddistinto anche sotto questo lato, raggiungendo lo status di istituzione solida e finanziariamente autosufficiente. Infatti, anche dai dati vediamo come il 90% degli introiti derivi appunto dai ricavi diretti che il VGM riesce a fare (fig. 3 il grafico dei ricavi). Ciò non sarebbe stato possibile se anche la struttura organizzativa non si fosse allineata a questo "percorso". Si viene però a delineare, come precedentemente abbiamo fatto a notare, un contrasto ideologico tra la concezione di cultura e quella di imprenditorialità. Tensione che è stata superata con le tecniche illustrate in modo da dare la coscienza al

VGM di essere in grado di affermarsi anche sul mondo del business. La creazione del proprio Brand e la sua conseguente diffusione, le scelte strategiche, le collaborazioni esterne, le partnership, il merchandising, le attività di marketing e di advertising, ecc.… sono tutti quanti elementi che sono entrati nell'organizzazione del VGM con successo, e quindi ora diventano dei punti di forza per instaurare la visione imprenditoriale nell'identità del VGM.

Ultima analisi che abbiamo voluto fare per quanto riguarda le similitudini e gli effetti conformi rilevati negli studi di self-categorization e di struttura organizzativa riguarda il fatto di vivere il Museo in una concezione completamente nuova dalla prospettiva del cliente. Il VGM si è da sempre imposto l'obiettivo di raggiungere quante più persone possibili, e per farlo è sempre stato cosciente del fatto che sarebbe stato necessario tener conto di tutti i differenti bisogni delle persone. Per questo doveva adottare un cambiamento per passare dall'offrire un servizio tradizionale e ordinario, al poter permettere a qualsiasi visitatore di vivere un'esperienza personalizzata e unica. Ciò poteva avvenire sia a livello fisico garantendo, oltre alla tradizionale visita "passiva" della collezione del Museo, anche nuove attività ed esibizioni temporanee che attirassero sempre di più nuovi potenziali "customer", sia a livello digitale grazie alle nuove piattaforme e alle nuove possibilità offerte dalla tecnologia: in primis fra tutte il virtual tour. Si tratta però di un cambiamento che non esclusivamente effetti sull'immagine del VGM e come esse viene percepito dall'esterno, in maniera intrinseca cambia anche la struttura organizzativa. Come abbiamo già fatto notare è stato fondamentale integrare tecniche di targettizzazione e l'ideazione di differenti Personas in modo da avvicinarsi il più possibile alla mentalità dei "clienti". Il fatto che il VGM abbia sempre messo lo spettatore/visitatore come sua priorità, a prescindere che possa usufruire in maniera diretta e "locale" dei servizi offerti dal Museo, o che sfrutti invece le possibilità date dalla digitalizzazione e da una visione sempre più globale, è un fatto che è possibile dimostrare anche dal punto di vista pratico. I numeri relativi ai ricavi ci vengono nuovamente incontro per dirci che la fonte principale degli *Income* totali in ogni anno di attività derivano dai

Ricavi diretti, i quali a loro volta sono caratterizzati dall'alto valore di "Public Revenue". La "personalizzazione" dell'esperienza costruita sui desideri e le necessità dei visitatori allo stesso modo influisce sui valori di bilancio del Museo. Cercare di proporre qualcosa di sempre nuovo, diverso e innovativo ricade ovviamente a livello di investimenti fatti. Ma nel mondo economico ovviamente, la qualità di un prodotto è direttamente proporzionale al prezzo che il consumatore dovrà pagare per poterne fruire. Nel secondo grafico sempre in Appendice 2 quindi abbiamo evidenziato come a partire dal 2003 il prezzo medio del biglietto d'ingresso al VGM sia cresciuto in maniera costante, proprio in virtù delle possibilità che ora il VGM può offrire grazie al digitale e alla tecnologia.

7. CONCLUSIONS AND FUTURE IMPROVEMENTS

L'analisi del Van Gogh Museum ha permesso di mettere in evidenza come un'istituzione museale possa supportare e sfruttare il cambiamento tecnologico-digitale, adottando un processo di innovazione e sperimentazione nelle dinamiche identificative e organizzative. Il VGM rappresenta difatti un eccellente esempio di come l'istituzione culturale possa crescere e svilupparsi in contesti economici sempre più complessi, dinamici e connessi, i quali, nonostante i possibili rischi, amplificano le opportunità per coloro che sanno cogliere e adottare i nuovi paradigmi tecnologici e digitali, promuovendo un vero e proprio cambiamento del contesto settoriale.

Negli ultimi anni il fenomeno del digitale ha reso molto più facile l'accesso ad un insieme di prodotti, servizi, risorse e dati che garantiscono una capacità di realizzazione, sperimentazione ed evoluzione enormemente abilitanti e potenzialmente rivoluzionarie. Attraverso un approccio innovativo e di sperimentazione il VGM ha costruito e sta costruendo un modello resiliente e dinamico che riesce a rispondere in maniera efficace e responsiva a salti di tecnologia e all'emergere di nuovi modelli di business. L'adattamento ai cambiamenti socio-digitali è stato reso possibile soprattutto grazie alla grande capacità del VGM di adottare una politica "*outside the building*", avvicinandosi e dando importanza non più solamente al mondo fisico ma anche a tutta una serie di obiettivi non-fisici e targettizzati. Questo ha di conseguenza portato all'emergere di un fenomeno di customization by standardization, portando il VGM a dover affrontare un complesso compromesso tra arte e commercio, e tra l'essere contemporaneamente Temple e Forum.

In quest' ottica il processo decisionale e strategico adottato dal VGM potrebbe essere replicato da altre istituzioni museali in modo tale da permettere a queste ultime di raggiungere un nuovo posizionamento strategico abilitato dalle tecnologie digitali. La generalizzazione potrebbe inoltre permettere una mappatura delle diverse fasi di cambiamento, facendo emergere le tensioni organizzative e i meccanismi attraverso i quali sono stati bilanciati i diversi trade-off identificativi per fronteggiare proprio il compromesso tra arte e commercio insito nello stesso intento di riposizionamento.

L'esempio del VGM potrebbe portare le altre istituzioni museali a capire come colmare la separazione tra fisico e non fisico, tra conoscenza tacita del curatore e innovazione, mostrando come sia necessario costruire ciò che può essere definita come una vera e propria consapevolezza della cultura digitale. Significa dare vita ad un processo di sviluppo di competenze digitali per tutte le figure professionali, indipendentemente dai loro ruoli e dalle loro specifiche funzioni e attività. Affinché tale processo possa essere messo in atto è necessario favorire un cambiamento mentale e culturale in termini di

pianificazione e valorizzazione dei servizi, in modo che il digitale possa diventare parte integrante dell'identità e della struttura organizzativa fin dal principio. Il cambiamento del paradigma settoriale deve essere accompagnato dall'implementazione di esperienze significative e reattive alle specifiche esigenze degli utenti, affinché si inneschi un processo di supporto alla digitalizzazione e alla gestione digitale delle collezioni e degli archivi, requisito fondamentale per la creazione di contenuti.

Come evidenziato dallo studio sul VGM, la trasformazione digitale è fondamentale per perseguire la mission di un museo, raggiungendo una buona efficienza operativa e la salute finanziaria. I musei hanno bisogno di personale qualificato e sempre più caratterizzato da un background tecnologico e/o ingegneristico, in modo tale da poter sviluppare una capacità di leadership pensata su misura per la gestione delle nuove istituzioni museali. Utilizzando con competenza gli strumenti digitali, un'organizzazione ha la possibilità di gestire in maniera più efficace ed efficiente i progetti organizzativi e di migliorare la comunicazione sia interna che esterna. L'analisi del VGM evidenza come sia sempre più necessario gestire dati e progetti attraverso un unico e condiviso ecosistema software in modo tale da aumentare la trasparenza e mantenere i differenti team informati e coinvolti.

Attraverso il miglioramento delle collaborazioni intra e inter-dipartimentali, i musei devono capire che l'esperienza offerta ai propri visitatori deve diventare il nucleo dei loro servizi culturali ovvero la loro core competences. Dallo studio si evince come la dimensione virtuale e quella fisica del museo si stiano sempre di più avvicinando; direttori e curatori hanno difatti iniziato a comprendere come la presenza del digitale non sia un concorrente sleale dell'experience reale ma un mezzo per intensificarla. Rispetto al museo tradizionale il nuovo paradigma è un'istituzione in cui le comunicazioni si diffondono in tutte le direzioni, con i visitatori che diventano contemporaneamente creatori e distributori di contenuti, consumatori, critici e collaboratori.

Le collezioni, le opere d'arte e la loro digitalizzazione rappresentano i dati primari per la creazione di una nuova produzione culturale e per offrire nuovi prodotti e servizi. In quest'ottica i musei devono iniziare a vedere le risorse che già possiedono, e sulle quali hanno sempre basato la loro identità, come la principale fonte per la creazione di contenuti per i visitatori, aggiungendo valore e significato per mantenere l'interesse e l'engagement a lungo termine. Il compito principale di un museo dovrebbe quindi essere quello di digitalizzare le caratteristiche *core* del museo in modo che queste possano diventare aperte, archiviabili, accessibili e soprattutto scalabili. Il processo digitale, con la combinazione di strategie commerciali e imprenditoriali, è in grado di allargare la capacità di offerta andando oltre i limiti della visita fisica. Educare il pubblico alla nuova offerta culturale permetterà di generare nuovi profitti per il museo, distaccandosi ulteriormente dalle entrate derivanti dal flusso di visitatori fisici.

Basandosi su un'infrastruttura digitale efficiente e funzionale, le istituzioni museali possono così utilizzare strumenti gestionali che permettano di tenere traccia dei progetti, del budget e dei flussi di lavoro, ottenendo quindi un reporting dinamico. In questo contesto tutti i membri dell'organizzazione sono responsabili per i risultati e per la maggiore integrazione lavorati.

Comprendere, elaborare, inglobare, riproporre e ampliare le visioni che abbiamo apportato alla ricerca in questo campo permetterebbe di esplorare nuovi concetti, nuovi aspetti che fin ad oggi sono rimasti celati dall'obsolescenza e dall'immobilità di una società, specie per un settore come quello culturale, ancora troppo attaccata a vecchi paradigmi.

BIBLIOGRAFIA

- Barley, S.R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. Administrative Science Quarterly, 31(1), 78–108.
- Bitektine, Alex. "Toward a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status." Academy of management review 36.1 (2011): 151-179.
- Blader, S.N., and Chen, Y. 2011 “What influences how higher status people respond to lower status others? Effects of procedural fairness, outcome favorability, and concerns about status”, Organization Science, 22(4): 1040-1060.
- Boone, Christophe, Filippo Carlo Wezel, and Arjen van Witteloostuijn. "Joining the pack or going solo? A dynamic theory of new firm positioning." Journal of Business Venturing 28.4 (2013): 511-527.
- Bourdieu, P. “Distinctions. A social critique of the judgment of taste”, Cambridge: Harvard University Press. (1984)
- Breda, Maria Grazia. "Formazione e ruolo degli operatori museali turistici per un piano di rilancio del museo." Annali della facoltà di Scienze della formazione Università degli studi di Catania 8 (2011): pp-135.
- Cattani, G., and M. Fliescher. "Product category interactions in cultural industries: Spaghetti Westerns influence on American Western movie genre." Creative industries and Innovation in Europe (2013): 212-231.
- Conti, Emanuela. "La creazione del valore per il consumatore culturale: il caso" Musei in Rete Valle del Metauro"." Economia e Diritto del Terziario (2010).
- Delmestri, Giuseppe and Greenwood, Royston “How Cinderella Became a Queen: Theorizing Radical Status Change.” Administrative Science Quarterly, (2016), 61 (4). pp. 507-550. ISSN0001-8392
- Durand, R. and Paolella, L. 'Category stretching reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory'. Journal of Management Studies, (2013), 50(6): 1100-1123

- Durand, R., Coerderoy,R. (2001): Age, Order of Entry, Strategic Orientation, and Organizational Performance, in: The Journal of Business Venturing,Jg. 16, (2001), S.471-494
- Durand, Rodolphe, and Mukti Khaire. "Where do market categories come from and how? Distinguishing category creation from category emergence." Journal of Management 43.1 (2017): 87-110.
- Durand, Rodolphe, and Romain Boulongne. "Advancing research on categories for institutional approaches of organizations." The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (2nd ed.). Oxford UK: Sage, Forthcoming (2016).
- Fombrun, Charles, and Mark Shanley. "What's in a name? Reputation building and corporate strategy." Academy of management Journal 33.2 (1990): 233-258.
- Fulk, J., Steinfield, C.W., Schmitz, J., & Power, G.J. (1987). A social influence model of media use in organizations. Communication Research, 14(5), 529–552.
- Grodal, Stine, Aleksios Gotsopoulos, and Fernando F. Suarez. "The coevolution of technologies and categories during industry emergence." Academy of Management Review 40.3 (2015): 423-445.
- Helfat, Constance E., and Marvin B. Lieberman. "The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history." Industrial and corporate change 11.4 (2002): 725-760.
- Jensen, M., and Kim, H. “The Real Oscar Curse: The Negative Consequences of Positive Status Shifts”, Organization Science. Published Online. (2015)
- Jensen, Michael, and Aradhana Roy. "Staging exchange partner choices: When do status and reputation matter?" Academy of Management Journal 51.3 (2008): 495-516.
- Jepperson, R.L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Eds.), The new insitutionalism in organizational analysis (pp. 143–163). Chicago: University of Chicago Press.

- Klepper, Steven. "Firm survival and the evolution of oligopoly." RAND journal of Economics (2002): 37-61.
- Klepper, Steven. "The capabilities of new firms and the evolution of the US automobile industry." Industrial and corporate change 11.4 (2002): 645-666.
- Lamont, Michèle. "Toward a comparative sociology of valuation and evaluation." Annual review of sociology 38 (2012): 201-221.
- Lanzolla, Gianvito, and Fernando F. Suarez. "The role of user bandwagon in information technology use." Lecture at Università di Bologna (2007).
- Leonardi, P. M., & Barley, S. R. (2010). What's under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. Academy of Management Annals, 4(1), 1-51.
- Lounsbury, Michael, and Hayagreeva Rao. "Sources of durability and change in market classifications: A study of the reconstitution of product categories in the American mutual fund industry, 1944–1985." Social Forces 82.3 (2004): 969-999.
- Markides, Constantinos, and Lourdes Sosa. "Pioneering and first mover advantages: the importance of business models." Long Range Planning 46.4-5 (2013): 325-334.
- Orlikowski, W.J., & Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: Challenging the separation of technology, work and organization. The Academy of Management Annals, 2(1),433–474.
- Owen-Smith, J., & Powell, W.W. (2004). Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community. Organization Science, 15(1), 5–21.
- Pearce, JONE L. "Introduction: The power of status." Status in management and organizations (2011): 1-22.
- Pesce D., Lanzolla G., Neirotti P. "Digital connectivity and organizational change: An exploration of the co-evolutionary dynamics in the Van Gogh Museum". Working Paper. (2019)

- Piazza, Alessandro & Castellucci, Fabrizio. (2014). Status in Organization and Management Theory. Journal of Management. 40. 287-315. 10.1177/0149206313498904.
- Podolny, J. M. A status-based model of market competition. American Journal of Sociology, (1993) 98: 829-872.
- Rice, R.E. (1987). Computer-mediated communication and organizational innovation. Journal of Communication, 37(4), 65–94.
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Runser-Spanjol, J., & Saxon, M. S. Sociocognitive dynamics in a product market. Journal of marketing, 63(4_suppl1), (1999), 64-77.
- Rosa, Jose Antonio, and Joseph F. Porac. "Categorization bases and their influence on product category knowledge structures." Psychology & Marketing 19.6 (2002): 503-531.
- Santos, Filipe M., and Kathleen M. Eisenhardt. "Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields." Academy of Management Journal 52.4 (2009): 643-671.
- Sauder, Michael, Freda Lynn, and Joel M. Podolny. "Status: Insights from organizational sociology." Annual Review of Sociology 38 (2012): 267-283.
- Sharkey, A. J. 2014 “Categories and organizational status: the role of industry status in the response to organizational deviance”, American Journal of Sociology, 119(5): 1380-1433.
- Skvoretz, John, and Thomas J. Fararo. "Status and participation in task groups: A dynamic network model." American Journal of Sociology 101.5 (1996): 1366-1414.
- Strang, D., & Macy, M.W. (2001). In search of excellence: Fads, success stories, and adaptive emulation. American Journal of Sociology, 107(1), 147–182.
- Trist, E.L., & Bamforth, K.W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. Human Relations, 4(1), 3–38.
- Turner, J. & Reynolds, K. Self-categorization theory. In P. A. Van LangeA. W. Kruglanski & E. T. Higgins “Handbook of theories of social psychology:

volume 2" (Vol. 2, pp. 399-417). London: SAGE Publications Ltd doi: 10.4135/9781446249222.n46 (2012)
- Van Gogh Museum (1996) "Van Gogh Museum Annual Report 1995"
- Van Gogh Museum (1997) "Van Gogh Museum Annual Report 1996"
- Van Gogh Museum (1999) "Van Gogh Museum Annual Report 1997-1998"
- Van Gogh Museum (2000) "Van Gogh Museum Annual Report 1999"
- Van Gogh Museum (2001) "Van Gogh Museum Annual Report 2000"
- Van Gogh Museum (2002) "Van Gogh Museum Annual Report 2001"
- Van Gogh Museum (2003) "Van Gogh Museum Annual Report 2002"
- Van Gogh Museum (2004) "Van Gogh Museum Annual Report 2003"
- Van Gogh Museum (2005) "Van Gogh Museum Annual Report 2004"
- Van Gogh Museum (2006) "Van Gogh Museum Annual Report 2005"
- Van Gogh Museum (2007) "Van Gogh Museum Annual Report 2006"
- Van Gogh Museum (2008) "Van Gogh Museum Annual Report 2007"
- Van Gogh Museum (2009) "Van Gogh Museum Annual Report 2008"
- Van Gogh Museum (2010) "Van Gogh Museum Annual Report 2009"
- Van Gogh Museum (2011) "Van Gogh Museum Annual Report 2010"
- Van Gogh Museum (2012) "Van Gogh Museum Annual Report 2011"
- Van Gogh Museum (2013) "Van Gogh Museum Annual Report 2012"
- Van Gogh Museum (2014) "Van Gogh Museum Annual Report 2013"
- Van Gogh Museum (2015) "Van Gogh Museum Annual Report 2014"
- Van Gogh Museum (2016) "Van Gogh Museum Annual Report 2015"
- Van Gogh Museum (2017) "Van Gogh Museum Annual Report 2016"
- Van Gogh Museum (2018) "Van Gogh Museum Annual Report 2017"
- Van Gogh Museum (2019) "Van Gogh Museum Annual Report 2018"
- Velthuis, Olav. "Symbolic meanings of prices: Constructing the value of contemporary art in Amsterdam and New York galleries." Theory and society 32.2 (2003): 181-215.
- Walker, C.R., & Guest, R.H. (1952). The man on the assembly line. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Woodward, J. (1958). Management and technology. London: HSMO.

- Zuboff, S. (1988). In the age of the smart machine: The future of work and power. New York: Basic Books.
- Zuckerman, Ezra W. "The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount." American journal of sociology 104.5 (1999): 1398-1438

SITOGRAFIA

- https://www.vangoghmuseum.nl
- https://www.vangoghmuseumshop.com/en/
- https://icom.museum/en/
- https://www.aecom.com/theme-index/
- http://www.project-musa.eu/it/
- https://www.vans.it/vangoghmuseum.html
- https://www.dailypaperclothing.com/collections/daily-paper-x-van-gogh
- https://news.artnet.com/art-world/van-gogh-museum-experience-london-1777419
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=VanGoghMuseum_jaarverslag_annualreport_2004&id=5653495919149056
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=VanGoghMuseum_jaarverslag_annualreport_2007&id=5669869676658688
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=VanGoghMuseum_jaarverslag_annualreport_2009klein&id=5752428477546496
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=VanGoghMuseum_jaarverslag_annualreport_2010&id=4813326362083328
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=Van+Gogh+Museum+Professional+Services&id=5692119821844480
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=Annual-Report2017-VanGoghMuseum-EN&id=5685658009993216
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=Annual-Report-Van-Gogh-Museum-2018&id=5693034251419648
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=Annual-Report2016-VanGoghMuseum&id=5714412681822208

- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=Van-Gogh-Museum_Strategic-Plan-2018-202EN&id=5656635842232320
- https://vangoghmuseumassetserver.appspot.com/serve?filename=VanGoghMuseum-Management-Report-2016&id=5738025774481408

APPENDICE 1

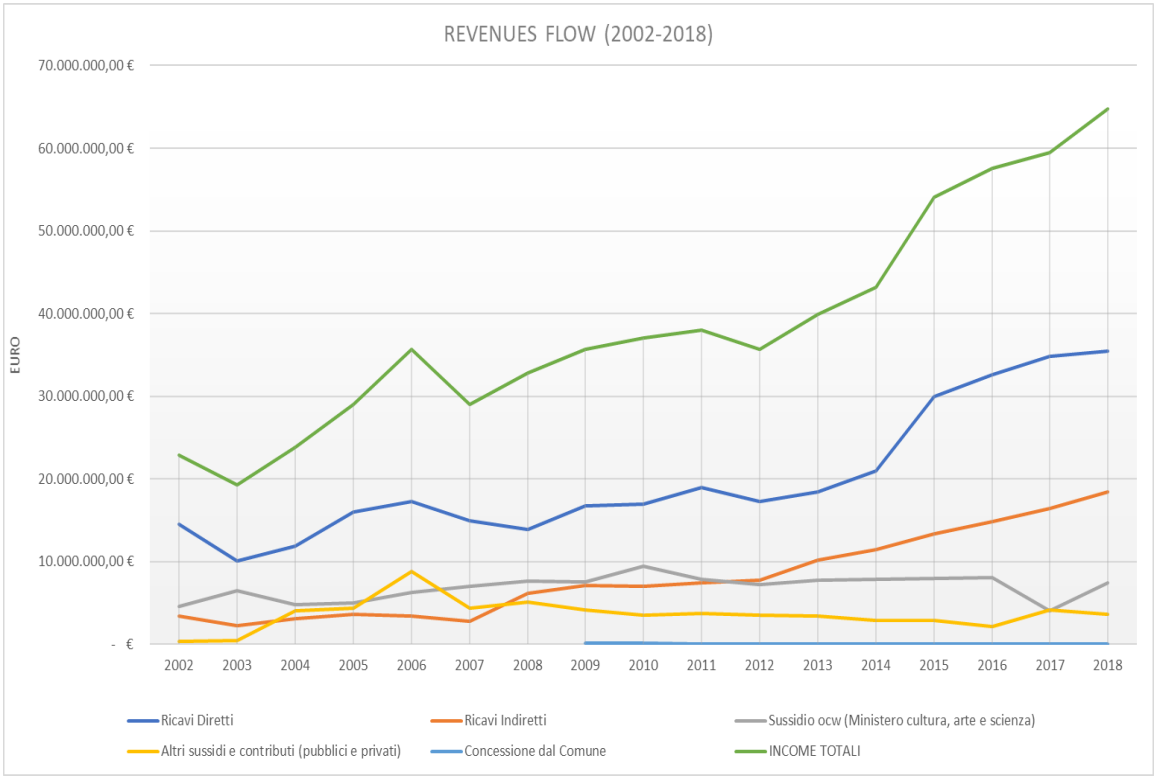


Figura 1

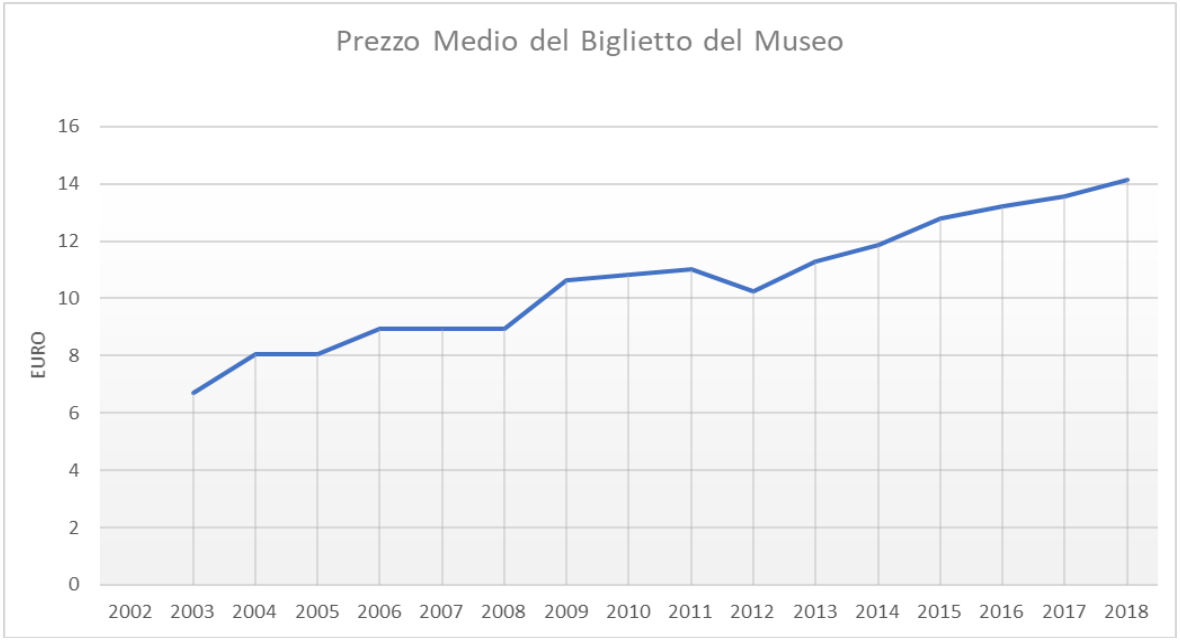


Figura 2

APPENDICE 2

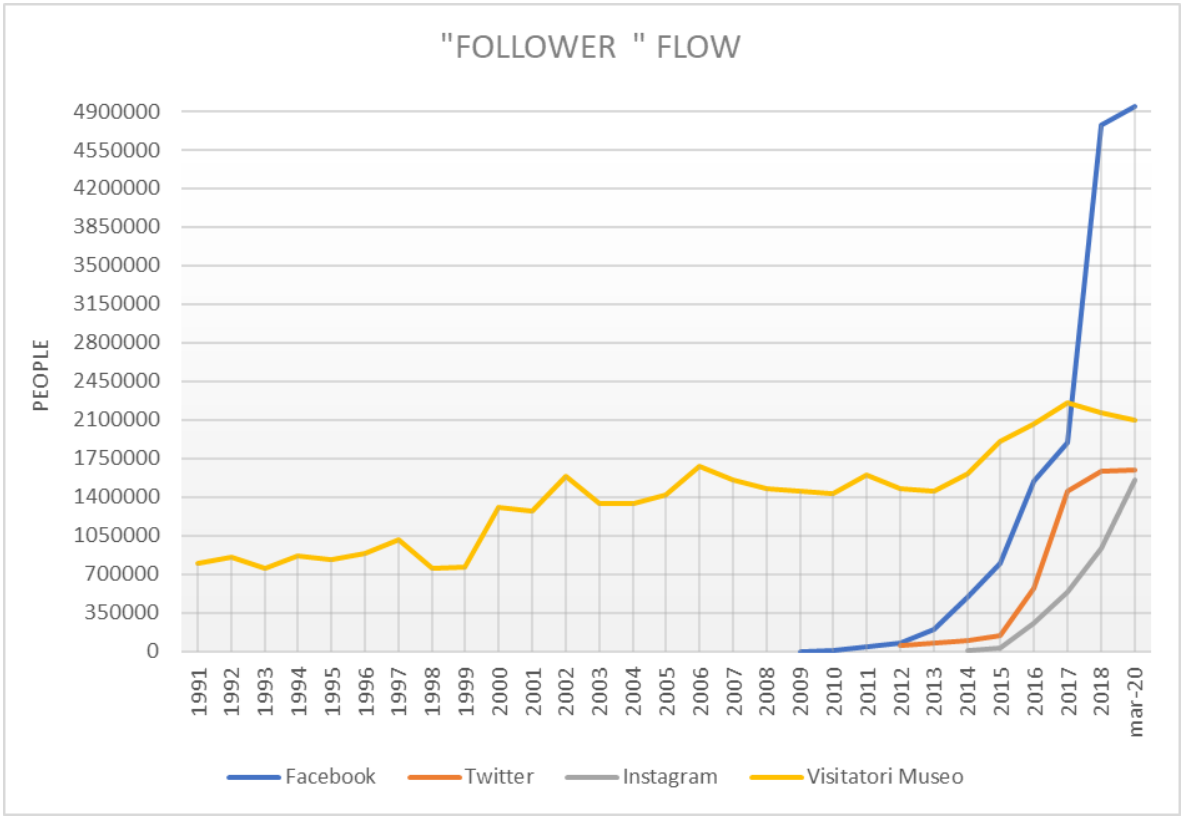


Figura 3

APPENDICE 3

Figura 3.1: Van Gogh Museum, Amsterdam

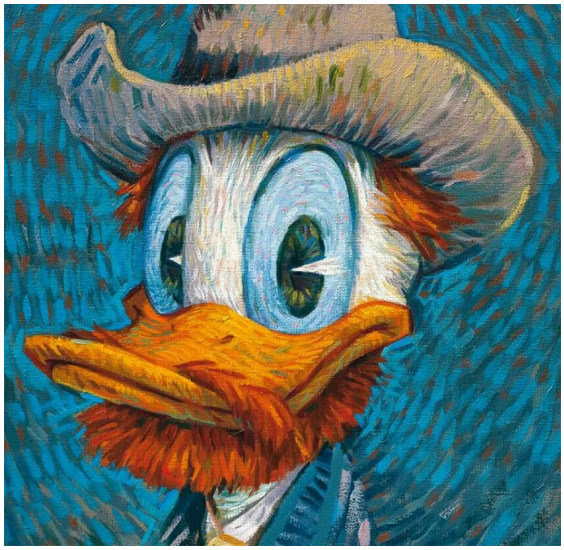


Figura 3.2: Edition of Donald Duck magazine dedicated to the life and work of Vincent Van Gogh, 2015

Figura 3.3: partnership with Hyundai, 2016

Figura 3.4: Loving Vincent Film

Figura 3.5: Vans X Van Gogh Museum, 2018

Figura 3.6: Vans X Van Gogh Museum, 2018

Figura 3.7: Meet Vincent Van Gogh Experience, 2018

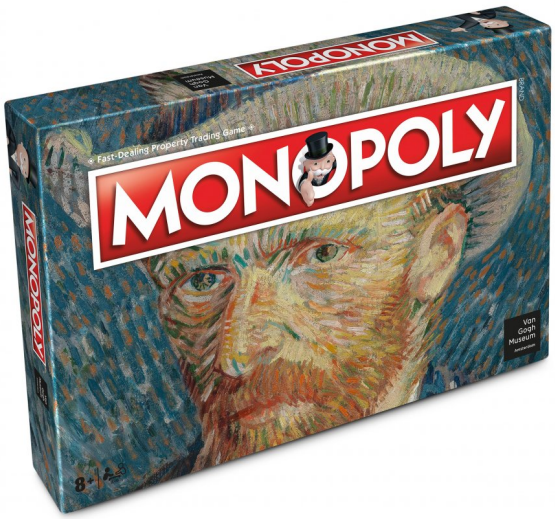


Figura 3.8: Monopoly Vincent Van Gogh, partnership with Hasbro

Figura 3.9: Daily Paper X Van Gogh Museum, 2019