

# Rapporto Te.Be.: stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali

ricerche & sviluppo



**PROMO P.A.<sup>®</sup>**  
**FONDAZIONE**

RICERCA, ALTA FORMAZIONE E PROGETTI  
PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Institutions  
Markets  
Technologies

**IMT**

INSTITUTE  
FOR ADVANCED  
STUDIES  
LUCCA

  
liberologico.com

## INDICE

1. L'idea alla base del progetto e la sua vision .....	2
2. I principali risultati del progetto Te.Be. ....	4
2.1. Individuazione e classificazione delle tecnologie .....	4
2.2. Sintesi dei risultati dell'indagine sull'offerta .....	5
2.3. Sintesi dei risultati dell'indagine sulla domanda.....	7
3. Linee guida per l'applicazione di modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali tramite adozione di tecnologie ICT .....	8
4. Alcuni elementi conclusivi di riflessione .....	10

## Abstract

# Rapporto Te.Be. stato dell'arte e sviluppi per le tecnologie ICT applicate ai beni culturali

## 1. L'idea alla base del progetto e la sua *vision*

Il progetto Te.Be., acronimo di **Tecnologie e Beni culturali**, nasce dall'esigenza di **rafforzare la filiera beni culturali – tecnologia – turismo** sviluppando le potenzialità del mercato legate all'applicazione delle tecnologie alla valorizzazione dei beni culturali, ovvero un segmento di produttività che non è stato ancora oggetto di codifica e/o organizzazione. Questa situazione, determinata principalmente dalla presenza di un mercato "imperfetto" dove a fronte di grandi opportunità si registrano debolezze e ostacoli, rende spesso episodico e non strutturale l'incontro tra la domanda e l'offerta. Il progetto, partendo dalla rilevazione di questi "colli di bottiglia" ed opportunità, intende definire la fattibilità dei modelli organizzativi, di mercato e dei conseguenti fabbisogni formativi e professionali capaci di attivare il mercato secondo procedure e strumenti che permettano lo sviluppo sia della domanda che dell'offerta.

Dopo la riforma del titolo V della Costituzione le Regioni e gli Enti Locali si sono trovati a dover valorizzare un patrimonio culturale sul quale precedentemente non avevano competenze, né professionalità dedicate. Contestualmente il forte sviluppo e il diffondersi dell'Information Technology ha spalancato le porte a nuove modalità di fruizione, valorizzazione e comunicazione del patrimonio culturale condivise da tutti i livelli della popolazione.

Mille progetti, soluzioni ed idee sono stati sviluppati e non pochi committenti hanno scommesso sull'applicazione delle tecnologie alla valorizzazione dei beni culturali. Tuttavia questo processo è avvenuto sino ad oggi prevalentemente in maniera episodica, avulso da piani strategici di sviluppo nazionali, locali o regionali.

In sintesi, le cause di ciò afferiscono a due principali fattori: da un lato la non sempre adeguata competenza della committenza nella materia e l'assenza di punti di riferimento e/o linee di sviluppo "date" cui conformarsi, dall'altro un'offerta di prodotti e servizi estremamente eterogenei, scaturiti da necessità occasionali e che raramente "dialogano" tra di loro, dando vita ad un inutile "sovrapproduzione tecnologica".

In questo quadro, dunque, si è ritenuto indispensabile verificare i punti di forza, debolezza, opportunità e minacce, sia dal lato della domanda, sia dell'offerta, per definire dei modelli strategici di sviluppo, modelli organizzativi e modelli economici.

Il progetto si è sviluppato in due macroattività:

### 1. **Analisi di mercato**

- individuazione utilizzatori
- individuazione prodotti/servizi e focus buone pratiche
- individuazione fabbisogni formativi e professionali degli utilizzatori

### 2. **Modelli di *business***

- ipotesi modello
- data base domanda e offerta
- valutazione dell'impatto potenziale su comparto/territorio
- validazione modello da parte degli utilizzatori
- modelli di *business* definitivi

Si tratta di uno studio di fattibilità finanziato dalla Regione Toscana, attraverso i fondi del Programma POR CREO 2007-2013, che è stato realizzato da un partenariato strategicamente composto da soggetti impegnati a diverso livello e a vario titolo nella valorizzazione dei beni culturali-tecnologia-turismo: **PromoPa Fondazione**, (capofila del progetto) un soggetto senza scopo di lucro la cui mission è quella di assistere la Pubblica Amministrazione nel percorso di modernizzazione e sviluppo con una forte esperienza e know-how nella filiera beni culturali-tecnologia-turismo; **Liberologico Srl**, un'azienda privata specializzata nelle tecnologie per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali; **IMT - Alti Studi**, un Istituto di ricerca specializzato nell'economia e nel management dei beni culturali.

Questa composizione eterogenea del partenariato si è rivelata un forte elemento di valore aggiunto per la realizzazione del progetto grazie al continuo confronto (scontro) che è risultato molto fecondo e produttivo ed ha permesso di analizzare le questioni via via affrontate da vari aspetti e secondo differenti logiche, che sono poi state "ricomposte" ed organizzate in una visione ed in soluzioni unitarie.

La specificità dell'ambito di indagine del progetto ha imposto la definizione di una metodologia basata sulla raccolta, analisi ed elaborazione di dati primari, ovvero costruiti da hoc per rispondere alle domande poste in fase progettuale.

È stata inizialmente condotta un'analisi dello stato dell'arte basata su indagini, studi, atti di convegni, articoli sulla stampa specializzata – sia tradizionale che on-line –, che però ha confermato la necessità di realizzare uno studio di fattibilità sull'argomento ma non ha fornito sufficienti elementi conoscitivi. Vi è una vasta produzione letteraria riferita alla valorizzazione dei beni culturali, ma poco di specifico circa la valorizzazione tramite le tecnologie ICT. Sono stati individuati molti casi di applicazione ed uso delle ICT per la valorizzazione dei beni culturali, ma in rari casi essi sono state oggetto di una reportistica accessibile. Ecco spiegato il motivo di fondo della scelta delle metodologie di ricerca basate sulla somministrazione di questionari, la realizzazione di interviste singole e collettive (nella forma dei focus group) spesso condotte in maniera diretta (personale) da economisti ed esperti senior.

La complessità e la novità della materia oggetto di indagine ha imposto ai partner del progetto un continuo confronto e scambio di dati e informazioni, che è avvenuto sia attraverso le tecnologie infotelematiche (e-mail, sito web del progetto) sia, soprattutto, attraverso incontri periodici che, oltre alla gestione del progetto ed alla diffusione dei risultati conseguiti dai partner preposti alle varie attività, si sono "evoluti" in veri e propri brainstorming. Uno degli elementi di forza che ha permesso di raggiungere i soddisfacenti risultati conseguiti è da individuare, a nostro parere, nella forte coesione del partenariato oltre che nella sempre elevata disponibilità dei soggetti esterni via via coinvolti nel processo di ricerca; elemento, quest'ultimo, che conferma che il tema affrontato nel progetto è fortemente sentito dalla comunità degli operatori del mondo della gestione e valorizzazione dei beni culturali siano essi appartenenti alla domanda (intermedia) che all'offerta di servizi e prodotti dell'ICT. Inoltre, la composizione del partenariato ha permesso di affrontare una delle tematiche che come vedremo è di fondamentale importanza per l'uso e la gestione delle tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali, ovvero la creazione di partnership tra soggetti di differente natura, competenze e capacità. Il Capofila è infatti una fondazione culturale (ovvero un soggetto che potrebbe gestire un bene culturale) ed è stato affiancato da un'impresa che produce tecnologia e servizi ICT e da un Istituto di ricerca. In sostanza, attraverso il confronto continuo, che ha riguardato sia aspetti di ordine strategico-culturale (ovvero temi quali la visione ed il significato di "offrire cultura", conservazione, valorizzazione, sostenibilità economica, la validità e applicabilità di nuovi approcci quali il cosiddetto edutainment, ecc.) ed aspetti più tecnico-pratici (ovvero quali tecnologie utilizzare, il livello di competenze necessario, le modalità organizzative per una corretta e "moderna" gestione del bene culturale, ecc.), è stato possibile osservare che, come spesso avviene, la concertazione e la condivisione di strategie ed obiettivi - partendo dall'ascolto e dalla successiva mediazione con la ricerca di vantaggi per tutti gli

stakeholder - porta a risultati non solo soddisfacenti per tutti, ma anche superiori rispetto a quanto possibile con un approccio singolo e “contrapposto”.

## 2. I principali risultati del progetto Te.Be.

### 2.1. Individuazione e classificazione delle tecnologie

Il campo di applicazione di Te.Be. si concentra sulle tecnologie ICT per la valorizzazione del patrimonio, ovvero le tecnologie di comunicazione, organizzazione e fruizione della conoscenza relativa ai beni, ma non di produzione della stessa. Rimangono pertanto fuori dal campo di indagine le tecnologie per la digitalizzazione, per la tutela e per la conservazione. Qualche esempio per meglio comprendere la delimitazione dell'indagine: abbiamo incluso l'imaging (2D), ma non gli strumenti per la digitalizzazione, il 3D, ma non i laser scanner, e i webGIS e i webmap server (es. Google Map), ma non gli strumenti per il rilievo aerofotogrammetrico.

Non esistendo uno studio ufficiale che dia una visione generale del binomio valorizzazione e tecnologie, è stata creata una tassonomia con la quale ordinare l'ampio insieme delle tecnologie applicate al settore, illustrato nella seguente tabella:

Denominazioni	descrizione
<b>Catalogazione</b>	Sistema per la gestione delle attività di catalogazione e inventariazione, confermo agli standard correnti
<b>Digital library</b>	Archivio digitale che rende fruibili ai visitatori del web video, immagini, file audio e documenti, suddivisi e catalogati in argomenti tematici
<b>Semantic web</b>	struttura che permette ai dati di essere condivisi e riutilizzati fra applicazioni, aziende e comunità.
<b>Portale web</b>	Portale web informativo
<b>Gestione multimedia</b>	Tecnologie per la gestione del 2D
<b>3D</b>	Tecnologie per la gestione del 3D
<b>E-commerce</b>	Portale web funzionalità di e-commerce e e-booking
<b>Web 2.0</b>	Portale web funzionalità web 2.0 per interfacciarsi con una comunità virtuale
<b>Audioguide</b>	Audioguide tradizionali
<b>Audioguide su mp3</b>	Audioguide in mp3
<b>Audioguide mobile</b>	Audioguide su telefonia mobile
<b>Audioguide su palmari</b>	Audioguide su palmari e dispositivi mobili
<b>Mobile app</b>	Mobile application turistico-culturali per smartphone o dispositivi portatili
<b>Digital signage</b>	Forma di fruizione nota anche come segnaletica digitale, attraverso videoposter o cartellonistica digitale, i cui contenuti vengono mostrati ai destinatari attraverso schermi elettronici o videoproiettori
<b>Mobile payment</b>	Sistemi di mobile payment e mobile booking
<b>LBS</b>	Servizi informativi LBS location based outdoor basati su GPS, bussola, rete telefonica mobile o servizi near me.
<b>Realtà immersiva</b>	Realtà virtuale interattiva e tridimensionale.

<b>Realtà aumentata</b>	L'augmented reality permette il sovrapporsi di elementi livelli informativi reali e virtuali come elementi multimediali, dati geolocalizzati, video.
<b>Gaming</b>	Videogiochi e giochi elettronici interattivi
<b>CRM</b>	Strumenti per il rilevamento e il monitoraggio della soddisfazione dei visitatori e per servizi di fidelizzazione (CRM)
<b>RFID, Bluetooth</b>	Servizi informativi LBS - location based indoor basati su sistemi di prossimità attraverso tagging RFID

## 2.2 Sintesi dei risultati dell'indagine sull'offerta

**Classe dimensionale e localizzazione delle aziende:** il panel di aziende che ha fornito dati per l'indagine è costituito per metà da PMI, per il 25% dalla grande impresa e per il 22% dalla micro impresa.

Le aziende che si occupano della produzione di tecnologie applicate alla valorizzazione del patrimonio culturale risultano concentrare la loro attività al Centro e al Sud, isole comprese, per un totale di oltre il 60% di imprese del settore. Al contrario il Nord in generale (e il Nord Ovest in particolare) sembra essere a livello nazionale meno interessato al binomio valorizzazione-tecnologie, totalizzando meno del 40% delle aziende localizzate.

Il forte coinvolgimento del meridione potrebbe essere condizionato dalle policy europee che prevedono ingenti finanziamenti in tema di innovazione e valorizzazione delle risorse turistico-culturali per le zone economicamente più svantaggiate, con la conseguente attrazione degli operatori del settore.

**Ambiti di attività:** Il 70% circa dei prodotti offerti appartiene agli ambiti della **conoscenza** e della **fruizione** dei beni culturali, ovvero strumenti per la gestione ed erogazione delle informazioni relative al patrimonio, mentre risultano ancora poco diffusi sia sistemi per effettuare transazioni di tipo commerciale (e-commerce, e-ticketing, e-booking, ecc.), che strumenti legati alla democratizzazione e alla condivisione di contenuti multimediali generati dagli utenti.

**Le tecnologie offerte:** Uno dei punti chiave dell'indagine mirava a mettere in evidenza lo stato di realizzazione delle tecnologie (già realizzate, in corso di realizzazione, in corso di progettazione) allo scopo di individuarne sul campo lo stato di maturità o di giovinezza e quindi definire dei trend di mercato. Come prevedibile, le **tecnologie già realizzate**, prodotto consolidato delle aziende intervistate, includono tra le prime cinque una serie di strumenti di supporto alla fruizione ormai acquisiti dal mercato.

Si tratta di strumenti come le audioguide tradizionali, le tecnologie per la gestione di oggetti multimediali (immagini, audio, video), i sistemi di catalogazione e inventariazione e i portali web meramente informativi, con testi, immagini, audio, video e mappe georeferenziate come GoogleMap e SIT/GIS, come vedremo meglio di seguito.

Rientrano tra le tecnologie consolidate e ormai a portafoglio delle aziende anche le digital library, da tempo al centro della *policy europea* in materia di ricerca e sviluppo, come strumenti per la promozione del patrimonio culturale e del multilinguismo e la piena accessibilità e condivisione delle informazioni a livello europeo.

Tra le tecnologie in **corso di realizzazione** emergono in primis prodotti e soluzioni *mobile*:

- le mobile application turistico-culturali per smartphone o dispositivi portatili, sviluppati soprattutto per gli iPhone
- audioguide fruibili da palmari e telefonia mobile

- sistemi di mobile payment e mobile booking.

Tra le tecnologie sulle quali si concentrano le attività di sviluppo delle aziende rientra anche il semantic web. Numerosi anche i classici portali web informativi ancora in via di sviluppo, a testimonianza, da un lato, del consolidamento di internet come strumento informativo, di cui non si può più fare a meno, dall'altro di un certo grado di arretratezza del mercato, che non è ancora saturo e continua pertanto a generare domanda di strumenti web base.

Le principali **tecnologie in corso di progettazione** anche i sistemi per servizi basati sulla localizzazione del turista, sia di prossimità, mediante Bluetooth e RFID, che basati su GPS, e le mobile application turistico - culturali per smartphone, realizzate quasi totalmente per l'iPhone.

Una variante dei sistemi LBS di prossima realizzazione nelle aziende intervistate è rappresentata dalle tecnologie per applicazioni di realtà aumentata. Si nota inoltre che numerose sono le aziende che progettano lo sviluppo delle digital library, a testimonianza della crescente importanza della condivisione dei dati e dell'interoperabilità dei sistemi.

Con percentuali più basse, sono ancora in fase di progettazione anche i portali web informativi, i sistemi di catalogazione o le tecnologie per la gestione della realtà virtuale, mentre tra le tecnologie emergenti si segnalano il digital signage e la realtà immersiva.

Il confronto complessivo tra le tecnologie, indipendentemente dal loro stato di realizzazione, mostra che nonostante l'evoluzione tecnologica, l'offerta risulta dominata in prevalenza da tecnologie consolidate, quando non tradizionali. Ad oggi infatti tra i prodotti per la valorizzazione del patrimonio prevalgono le audioguide tradizionali (quasi 13%), seguite a breve distanza dalle digital library, dai portali web informativi e dai sistemi per la gestione di file multimediali (9%). Si attestano su percentuali di penetrazione intorno al 6% i sistemi per i prodotti 3D e quelli per la catalogazione e inventariazione, insieme alle mobile application, che dimostrano di avere avuto una rapida penetrazione anche nell'ambito dei beni culturali e del turismo.

Rispetto all'offerta complessiva, risultano invece minoritari i prodotti che puntano su una maggiore interazione dell'utente, quali i sistemi legati al web 2.0 e al commercio elettronico con servizi di pagamento e prenotazione on line. Molto bassa infine l'offerta relativa ai servizi più innovativi quali LBS basati su GPS, augmented reality.

**Le tecnologie emergenti:** vengono percepite come tecnologie emergenti per la valorizzazione dei beni culturali e del turismo:

- Mobile application
- Realtà immersiva
- UGC
- Applicazioni LBS

Le tecnologie per le quali la maggior parte degli intervistati intravede maggiori **possibilità di penetrazione e crescita**, sono, nell'ordine:

- le mobile application
- le applicazioni LBS e servizi near me
- gli UGC o User Generated Content

Preme sottolineare la convergenza tra le tecnologie ritenute di maggiore appeal per il mercato a venire e quelle messe in cantiere dalle aziende e in stato di progettazione: ciò denota fundamentalmente un orientamento verso

le tendenze future da parte delle aziende, che decidono di puntare e investire sulle soluzioni con maggiori potenzialità.

### 2.3. Sintesi dei risultati dell'indagine sulla domanda

**Localizzazione e composizione del campione:** la ricerca si è basata su un campione non bilanciato di 328 enti che sono distribuiti principalmente in Toscana, Lazio e Lombardia, che da sole rappresentano il 51% del campione. A livello più aggregato abbiamo che il 44% delle risposte provengono dal Centro Italia, mentre le Isole sono rappresentate solo dal 7,6 % delle risposte.

Gli enti maggiormente rappresentati sono i comuni che pesano per il 31% del campione (102 risposte su 883 questionari somministrati – il 12% del totale). Seguono i musei con l'8,5% (in aggregato per la categoria Musei e MiBAC ha risposto il 5% degli enti intervistati). Nel raggruppamento Fondazioni, che rappresenta circa il 6% del campione, sono ricomprese sia le Fondazioni bancarie sia le Fondazioni private; per esso il tasso di risposta è complessivamente del 18%.

**Diffusione dell'utilizzo delle tecnologie:** ancora oggi, una quota abbastanza elevata, il 33,5 degli enti intervistati, non utilizza ICT nella valorizzazione del suo patrimonio.

Per quanto riguarda la tipologia di enti che hanno risposto in modo affermativo, la totalità degli enti morali utilizza ICT, seguono il MiBAC con il 75% di risposte affermative, le Regioni e le Soprintendenze con il 71%, i Musei con il 70%; per i Comuni il 37% non utilizza ICT e le Università, il 38%, agli ultimi posti i musei di Società private e le Associazioni che hanno tassi di risposta affermativa del 59% e del 56%.

**I principali ostacoli** che gli enti che non utilizzano le ICT nella valorizzazione del proprio patrimonio culturale, lamentano sono l'inadeguatezza delle risorse finanziarie e la mancanza di conoscenza completa delle tecnologie e dei servizi disponibili, in alcuni casi anche congiuntamente (per un totale del 98%).

Gli enti del Mezzogiorno (Sud e Isole) denunciano principalmente un'insufficienza di risorse finanziarie, seguiti dagli enti del Nord, mentre gli enti del Centro Italia denunciano in misura maggiore una carenza di conoscenza più articolata perché associa sia la mancanza di conoscenza sia la presenza di problematiche amministrative (ad esempio legate al rispetto della privacy). Nell'insieme è ipotizzabile che gli enti dell'Italia centrale riescano ad accedere a un maggior ammontare di fondi rispetto agli altri enti e che per questo motivo siano più consapevoli dei limiti del loro know-how.

Tra gli enti che maggiormente dichiarano di avere una mancanza di fondi vi sono le soprintendenze e gli archivi di stato (rispettivamente il 100% e il 67% delle risposte) che dipendono dal MiBAC (60%). Se si fa riferimento ai tagli della legge finanziaria 2010 ma anche alle questioni legate ai residui passivi<sup>1</sup>, possiamo concludere che in molti casi probabilmente si segnali una difficoltà ad accesso ai fondi e una sostanziale incapacità di spesa. Regioni (anch'esse al 100%), Provincie (75%) e Comuni (74%) seguono in questa classifica.

Il 62% degli enti dichiara di avere in programma di iniziare ad utilizzare tecnologie ICT per la valorizzazione dei beni culturali.

**Tecnologie utilizzate (già realizzate, in fase di realizzazione o progettazione):** L'87% degli enti ha già realizzato un portale web informativo, tuttavia la distanza tra questo dato e quello riguardante la realizzazione di portali web con funzionalità web 2.0 (22% già realizzati) e portali con funzionalità di prenotazione (16% già

<sup>1</sup> Rosati, Roberto [2009], *Residui passivi: ecco il vero problema*, in «Il Giornale dell'Arte», 298, maggio 2010, <http://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/2010/5/102512.html>



realizzati) è abbastanza ampia. Il 58% degli enti ha già realizzato un sistema di catalogazione. Quasi il 40%, un sistema per la gestione e visualizzazione di immagini ad alta risoluzione (Digital signage). Molto bassa è la percentuale degli enti che hanno realizzato applicazioni LBS e servizi *near me* e Mobile application (5-6%). Tra le tecnologie che sono in fase di realizzazione, segnaliamo i sistemi per la catalogazione e archiviazione (22%), i siti di e-commerce (12%) e i portali web 2.0 (all'11%). Tra le tecnologie che sono in fase di progettazione segnaliamo i portali web 2.0 (17%), le audioguide in Mp3 e sui palmari (entrambi al 15%), i sistemi di CRM (13%) seguito da Mobile payment, e-commerce, Realtà aumentata (AR), Realtà Immersiva (RVI), LBS di prossimità, Audioguide su mobile, Catalogazione, Mobile app (10-11%). Una risposta indicativa di come l'obsolescenza tecnologica può condurre a uno spreco di denaro è quella che si riferisce alla progettazione e alla realizzazione di audio-video-guide su palmari che è uno strumento ormai superato e con una quota di mercato ormai residuale. La fase progettuale denota una certa vivacità poiché l'offerta si prepara alla realizzazione di ICT maggiormente innovative tuttavia, tale percentuale non è sufficiente a colmare il divario esistente con quelle consolidate, per cui complessivamente **la domanda appare orientata verso tecnologie ormai stabili. Dal confronto di questo risultato con le risposte dei questionari dell'offerta emerge una sostanziale omogeneità, giacché anche l'offerta delle società ICT è orientata da tecnologie tradizionali.**

### 3. Linee guida per l'applicazione di modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali tramite adozione di tecnologie ICT

I risultati delle indagini quantitative sulla domanda e sull'offerta, sono stati successivamente integrati con strumenti di analisi qualitativa: interviste dirette a testimoni privilegiati ed esperti della materia e quattro focus group organizzati in Piemonte, Toscana (due) e Lazio ed un seminario di "validazione" dei risultati tenuto nell'ambito della manifestazione Lu.Bec. 2010.

Le informazioni raccolte sono state infine arricchite con un'analisi di casi "virtuosi" scelti tra alcune esperienze di successo segnalate dai vari testimoni privilegiati intervistati che potessero essere eventualmente (in tutto od in parte) replicate in particolare nel territorio della Regione Toscana (per questo motivo non sono stati analizzati casi certamente di successo, quali quelli dei grandi musei internazionali, ma difficilmente replicabili vuoi per la dimensione dell'intervento vuoi per le sue caratteristiche di specificità storico-culturale-territoriale).

Tutte queste attività, che complessivamente hanno coinvolto oltre seicento persone, hanno formato la base conoscitiva grazie alla quale sono stati individuate le linee guida per la definizione di nuovi possibili modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali attraverso l'uso delle tecnologie ICT:

E' opportuno chiarire cosa sia un modello di business. Un modello di business individua le *best practices* che contraddistinguono la catena della creazione del valore che, tramite le diverse fasi che vanno dalla scelta, lo sviluppo, l'implementazione e la diffusione della tecnologia, consentiranno all'ente la sostenibilità economica dell'attività di promozione. La scelta della migliore tecnologia dovrà essere quella che, al momento e in prospettiva, è considerata il *cutting edge* e che, tuttavia, abbia le caratteristiche di flessibilità, adattabilità alle nuove situazioni e lenta obsolescenza (ossia di maggior durata nel tempo).

Ciò premesso, nello specifico della valorizzazione dei beni culturali tramite le tecnologie ICT, il modello di business può avere le seguenti funzioni:

- **Specificare il valore creato per gli utenti dell'offerta.**

Il prerequisito per l'adozione delle ICT nella valorizzazione dei Beni culturali è l'identificazione dei bisogni del consumatore. Attraverso il sistema informativo, l'azienda BBCC individua qual è il valore aggiunto per l'utente

che deriva dall'adozione di una determinata tecnologia. Il godimento del bene culturale ha come contenuto la conoscenza e le emozioni che sono dei beni intangibili. Conoscere l'utente implica ricerche di mercato che tengano conto che le preferenze dei consumatori sono interdipendenti e non più atomistiche e che le decisioni di consumo avvengono attraverso continue contaminazioni.

- **Identificare gli utenti attraverso un processo di segmentazione.**

La segmentazione svolge molteplici funzioni: focalizza sulle caratteristiche della domanda e ha come conseguenza l'adozione di strategie di marketing che hanno come obiettivo il posizionamento strategico. Segmentando il mercato, si ha una maggiore possibilità di pianificare il futuro perché ci si colloca su una più ampia fascia di mercato e si è così in grado di ottenere maggiori profitti. La segmentazione del mercato nei Beni culturali potrà avvenire, per esempio, sugli utenti utilizzatori di Internet secondo un indicatore di utilizzo tecnologico, oppure sul turismo creativo, che combina elementi come grado di apertura, diversità, atmosfera, cultura di strada e qualità dell'ambiente, cosicché i fattori intangibili sono diventati più importanti delle tradizionali istituzioni culturali.<sup>2</sup>

- **Specificare la struttura dei costi e il potenziale profitto (definizione del piano economico-finanziario, del piano di gestione e del cronoprogramma attuativo).**

Una volta definita la struttura dei costi e il prezzo di vendita, che in linea potenziale varia al variare dei segmenti individuati, si può calcolare il break-even point (o punto di pareggio). Per ogni segmento di mercato il prezzo può avere una diversa elasticità.<sup>3</sup> La peculiarità del settore dei beni culturali italiani è che la determinazione del prezzo avviene a livello dell'amministrazione, centrale o periferica<sup>4</sup>, riducendo, di fatto, la possibilità di una differenziazione fine del livello del prezzo da praticare. Per i musei italiani il prezzo del biglietto copre solo il 25% dei costi di gestione<sup>5</sup>, mentre per i musei degli enti locali la percentuale si attesta intorno al 22% con un'eterogeneità che va dal 50% della Sicilia, il 41% della Toscana e il 37% della Lombardia allo 0,08% della Basilicata e al 4% della Puglia<sup>6</sup>. I confronti con gli incassi di analoghe istituzioni internazionali, dimostrano quanto l'attività dei beni culturali sia diretta sia nel settore dei servizi aggiuntivi possa essere maggiormente redditizia di quella attuale. Una necessità è quindi incrementare quel 25% di copertura dei costi a fronte di diminuzioni dei trasferimenti correnti.

- **La catena di creazione del valore**

Le ICT possono fornire strumenti che hanno un'indubbia efficacia nella valorizzazione e la promozione dei BBCC. La sfida per i beni culturali italiani è quella di implementare una strategia di valorizzazione dei BBCC basata sull'utilizzo di ICT puntando innanzitutto alla sostenibilità economica. Questa impostazione ha un duplice

<sup>2</sup> Florida, Richard [2002], *The Rise of the Creative Class, and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, New York. (Pietrasanta LU ne è un esempio, atelier della toscana).

<sup>3</sup> Un bene ha una domanda anelastica quando sensibili variazioni di prezzo non determinano una variazione della quantità.

<sup>4</sup> Articolo 103 del Codice, comma 3 «Nei casi di accesso a pagamento, il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali determinano:

a) i casi di libero accesso e di ingresso gratuito;

b) le categorie di biglietti e i criteri per la determinazione del relativo prezzo. Il prezzo del biglietto include gli oneri derivanti dalla stipula delle convenzioni previste alla lettera c)»

<sup>5</sup> Mottola Molfino, Alessandra [2007], *Museomania*, in «Mecenate» <http://www.mecenate.info/articolo.asp?id=30>

<sup>6</sup> Corte dei Conti, Sezione delle Autonomie, *Relazione sul controllo dei musei degli enti locali*, Deliberazione N.8/Aut/2005.

obiettivo, far sì che l'adozione delle ICT non sia più episodica (o casuale) e che la predisposizione di un modelli di business diventi una *buona pratica* nell'ambito del settore. L'orientamento strategico primario è quello di implementare strategie per cogliere tutte quelle opportunità, economiche e sociali, che un allargamento della base dei visitatori e la loro fidelizzazione può comportare.

Di seguito riportiamo in maniera sintetica, due differenti percorsi individuati nell'ambito del progetto Te.Be., per l'applicazione di nuovi modelli di business per la valorizzazione dei beni culturali:

#### **Per la gestione della valorizzazione (interpretazione estesa art 115 Codice dei beni culturali e del paesaggio)**

- d) Individuare ICT più adeguata attraverso
  - a. indagine di mercato
  - b. analisi dello stato dell'arte del settore
- 2) Predisporre un'analisi di costi- benefici
- 3) Definire le strategie di marketing (pubblicità, messaggio promozionale)
- 4) Definizione di strategie di fidelizzazione della clientela (CRM)
- 5) Servizi di Bigliettazione innovativi on line (prevendite, promozioni, offerte di circuito)
- 6) Attivare politiche attive di fund raising (coinvolgimento del territorio con stakeholder pubblici e privati)
- 7) Merchandising sulla proprietà intellettuale ispirata ai beni culturali, architettonici e ambientali (Codice della proprietà industriale del 2 settembre 2010)

#### **Per la gestione dei “servizi aggiuntivi” (ex art 117 Codice dei beni culturali e del paesaggio)**

- 1) Promuovere forme consortili per piccoli musei sullo stesso territorio
- 2) Servizi di Bigliettazione innovativi on line (prevendite, promozioni, offerte di circuito)
- 3) Digitalizzazione a Editoria (differenziazione tra utenza )
- 4) Adozione ICT nei servizi aggiuntivi (ad esempio audio-video guide su palmare)
- 5) Advertising (marketing territoriale)
- 6) Formazione & Consulting (per addetti del settore)

#### **4. Alcuni elementi conclusivi di riflessione**

Il progetto Te.Be. ha dimostrato che l'applicazione di nuovi modelli di business attraverso l'uso e l'applicazione delle tecnologie ICT per la valorizzazione e la fruizione dei beni culturali, può essere una strada percorribile.

Di più, è stato dimostrato che si tratta di una strada che deve essere seguita. Nello scenario attuale e futuro che caratterizza e probabilmente caratterizzerà la gestione (in senso complessivo) dei beni culturali in Italia, individuare nuovi modelli di business, allargare la base dei fruitori (siano essi utenti, clienti, studiosi, turisti, cittadini) sono oramai degli imperativi. Non si tratta più di un'opzione ma di una scelta obbligata.

In questo contesto le nuove possibilità aperte dall'innovazione digitale rappresentano, a detta di molti osservatori, uno degli strumenti di base per sviluppare e gestire nuovi modelli di business che possano creare un nuovo valore sia per la domanda che per l'offerta. Tutto ciò vale anche nell'ambito della valorizzazione e fruizione dei beni culturali.

Quello che principalmente è emerso dall'indagine sugli Enti pubblici è che la lentezza della gestione amministrativa genera un gap tecnologico difficile da recuperare. Dall'aggiudicazione del bando alla realizzazione della tecnologia passa un tempo eccessivo per cui, di fatto, nella maggior parte dei casi il prodotto tecnologico,

quando finito, è già obsoleto. Il progetto ha avuto anche il merito di individuare altri argomenti che meritano di essere evidenziati e discussi:

1. La situazione storica, caratterizzata da budget pubblici limitati, dall'incremento della competizione interna e internazionale, impone di fare delle scelte di campo verso nuove strategie di sviluppo per cui diventa imprescindibile individuare nuovi modelli di business per la valorizzazione e la promozione dei beni culturali legati all'adozione di nuova tecnologia
2. Un altro fattore altrettanto importante è la necessità dell'allargamento della base dell'utenza, sia dal lato degli enti pubblici, sia da quello degli utilizzatori finali. Il principale elemento di discussione è come individuare e consolidare delle pratiche per fare conoscere all'ente pubblico le tecnologie sul mercato più efficaci e, specularmente, come formare e informare l'utenza finale che oggi è sempre più orientata a un consumo esperienziale dei beni culturali. In quest'ambito è fondamentale individuare la clientela potenziale pubblica-privata e i servizi che possono essere offerti.
3. Nell'ottica della revisione del titolo V della Costituzione e del conferimento di funzioni alle autonomie locali, si rende necessario individuare principi normativi adeguati per favorire un partenariato pubblico privato che salvaguardi il ruolo dell'ente pubblico e che, contemporaneamente, tuteli la redditività d'impresa.
4. A quest'ultimo proposito si rende necessario ricucire lo scollamento tra cultura umanistica ed economica per cui la prima non gradisce, e quindi ostacola, qualsiasi cambiamento per timore della riduzione a business del proprio sapere, mentre la seconda non comprende appieno che i risultati di una gestione culturale non sono esclusivamente legati ad un'immediata ricaduta economica, ma anche ad una lenta ricaduta sul piano del capitale sociale.
5. Superamento dell'impasse originata da un'impostazione dicotomica delle ICT nei beni culturali, che è solo in apparenza contrapposta, tra chi ritiene che la tecnologia sia da adottare esclusivamente per favorire l'efficienza delle procedure volte a generare risparmi e chi ritiene che le tecnologie possano essere il prerequisito di una gestione imprenditoriale.
6. Partendo dal tema del mercato imperfetto ci si focalizza su quello della formazione, dove per competere e per crescere economicamente e socialmente è sempre più importante investire sul capitale umano.

Te.Be. è il risultato di uno studio di fattibilità; adesso, grazie alla ricchezza dei risultati dell'indagine e dalle indicazioni che sono emerse dai focus group, dalle interviste dirette e dal primo workshop, riteniamo che sia doveroso proseguire il cammino avviato. Le indicazioni fornite da Te.Be. possono essere la base per sviluppare un progetto operativo di gestione da sviluppare nel territorio della Regione Toscana.