

DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**Musei 4.0: la resilienza del settore culturale in un
mondo in evoluzione**

RELATORE

Prof.ssa Maria Isabella Leone

CANDIDATO

Anna Pacilio
Matr. 263521

ANNO ACCADEMICO 2021/2022

*A chi mi ha accompagnata in questo percorso,
ricordandomi ogni giorno perché lo stessi facendo.*

*A chi si immerge nella profondità dell'arte,
credendo che questa possa cambiare il mondo.
A chi crede nella condivisione della conoscenza
ed ha fiducia
nella bellezza,
nella passione,
nell'amore.*

INTRODUZIONE	6
---------------------	----------

CAPITOLO I – LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION	9
--	----------

1.1 LA <i>DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION</i>	9
1.1.1 DESCRIZIONE DEL FENOMENO	9
1.1.2 PILASTRI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE E PRINCIPALI TENDENZE	12
1.2 <i>DISRUPTIVE INNOVATIONS</i> E <i>DIGITAL TRANSFORMATION</i>	28
1.2.1 <i>BIG BANG DISRUPTIONS</i>	30
1.2.2 DARWINISMO DIGITALE	34
1.3 ECONOMIA DIGITALE	35
1.3.1 INDICE DESI	35
1.3.2 SITUAZIONE IN ITALIA	37

CAPITOLO II – IL SETTORE CULTURALE E IL SETTORE MUSEALE	42
--	-----------

2.1 IL BINOMIO CULTURA-ECONOMIA	42
2.1.1 LA NASCITA DELLE INDUSTRIE CULTURALI E CREATIVE	45
2.2 IL RUOLO STRUMENTALE DELL'ARTE NELLE STRATEGIE DI SVILUPPO PER LE CITTÀ	48
2.2.1 IL CASO DI ŁÓDŹ, POLONIA	55
2.2.2 IL PROGETTO TERRE DEGLI UFFIZI	61
2.3 ECONOMIA E GESTIONE DEI MUSEI, IL MUSEO COME IMPRESA	62
2.3.1 IL VALORE MACROECONOMICO DEL SETTORE CULTURALE E CREATIVO IN ITALIA	67
2.3.2 IL SETTORE MUSEALE IN ITALIA	68
2.4 LA DIGITALIZZAZIONE NEL SETTORE CULTURALE	70
2.4.1 BREVI CENNI SULLA DIGITALIZZAZIONE NEL SETTORE CULTURALE	70
2.4.2 COME LA PANDEMIA COVID-19 HA INFLUENZATO TALE PROCESSO	72

**CAPITOLO III – LA DIGITALIZZAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI
MUSEALI E COME IL COVID-19 HA CAMBIATO IL SETTORE** **75**

3.1 LA DIGITALIZZAZIONE NELL’INDUSTRIA CULTURALE E NELLE ORGANIZZAZIONI MUSEALI	75
3.2 GLI STRUMENTI PROTAGONISTI DELLA RIVOLUZIONE DIGITALE	81
3.2.1 IL SITO <i>WEB</i>	81
3.2.2 I <i>SOCIAL NETWORK</i>	83
3.2.3 AUDIOGUIDE, <i>QR CODE</i> E SISTEMI INTERATTIVI	85
3.2.4 REALTÀ AUMENTATA E REALTÀ VIRTUALE	86
3.2.5 MOSTRE IMMERSIVE	87
3.2.6 MODELLI E STAMPA 3D	88
3.2.7 <i>GAMIFICATION</i>	88
3.3 INGRESSO NEL METAVERSO	89
3.3.1 <i>NFT</i> , PUNTO DI INCONTRO TRA REALE E DIGITALE	90
3.4 IMPATTO COVID-19 SULLE ORGANIZZAZIONI MUSEALI	93
3.4.1 IMPATTO COVID-19 SULLE ORGANIZZAZIONI MUSEALI IN ITALIA	97

**CAPITOLO IV - I MUSEI CHE HANNO FATTO DELLA
DIGITALIZZAZIONE IL LORO PUNTO DI FORZA** **100**

4.1 UN’ECCELLENZA ITALIANA: LA GALLERIA DEGLI UFFIZI	100
4.1.1 UNA PRESENTAZIONE DEL MUSEO: GALLERIA DEGLI UFFIZI, PALAZZO PITTI, GIARDINO DI BOBOLI E CORRIDOIO VASARIANO	100
4.1.2 STUDIO DELL’ATTIVITÀ NEL MUSEO NEGLI ANNI 2018-2021	103
4.1.2.1 Il periodo pre-pandemico e le strategie effettuate, il biennio 2018-2019	103
4.1.2.2 La pandemia come anno di sfide e di cambiamenti, il 2020	107
4.1.2.3 La ripresa post-pandemica, il 2021	114
4.2 UNO DEI MUSEI PIÙ DIGITALI DEL CONTESTO EUROPEO: IL VAN GOGH MUSEUM DI AMSTERDAM	117
4.2.1 UNA PRESENTAZIONE DEL MUSEO	118
4.2.2 STUDIO DELL’ATTIVITÀ NEL MUSEO NEGLI ANNI 2018-2021	118
4.2.2.1 Il periodo pre-pandemico e le strategie effettuate, il biennio 2018-2019	119

4.2.2.2	La pandemia come anno di sfide e di cambiamenti, il 2020	124
4.2.2.3	La ripresa post-pandemica, il 2021	128
4.3	CONSIDERAZIONI FINALI: LA TRASFORMAZIONE DIGITALE DEI MUSEI E L'IMPATTO DELLA PANDEMIA DA COVID-19	131
	CONCLUSIONE	138
	BIBLIOGRAFIA	142
	SITOGRAFIA	154

Introduzione

Negli ultimi anni si è assistito ad un fenomeno dirompente: la trasformazione digitale. Da un giorno all'altro è arrivata la possibilità di essere perennemente connessi, di comunicare senza limiti, di accedere a qualsiasi informazione desiderata da dietro ad uno schermo. La trasformazione digitale ha coinvolto ogni settore dell'economia, cambiando inesorabilmente il modo di vivere e di agire. Le imprese si sono dovute adattare a nuovi meccanismi e nuove strategie, sviluppando *business models* innovativi ed originali, per evitare di essere vittime del *darwinismo digitale*.

Nel XXI secolo, secolo dell'iper-connessione, della condivisione continua, della globalizzazione, riflettere su come la fruizione della cultura sta evolvendo risulta spontaneo. Il settore culturale occupa un ruolo centrale nella definizione delle società e delle comunità, rispecchiando direttamente le caratteristiche di ogni popolo. Vivendo in una società in continua evoluzione, il settore culturale si fa da portavoce di tale cambiamento. Cultura e digitale istaurano un rapporto stabile e duraturo, presentando un nuovo modo di vivere la cultura. Non è più accettabile la concezione del museo come un luogo statico, polveroso, un mero contenitore di beni culturali. I musei diventano invece sismografi di un presente sempre più dinamico, globale e trasversale. Nasce quindi un Museo 4.0, che non si abbatte davanti alla velocità dei cambiamenti ma risponde in maniera pronta, adattandosi alle esigenze di un pubblico sempre più bisognoso e lottando con i numerosi *competitor*. Il museo, infatti, entra nel mercato del tempo libero, sfidando teatri, cinema, ristoranti, e proponendosi sotto nuove vesti. Vi è la ricerca del senso di appartenenza ad una comunità, di un luogo di rifugio, un punto di incontro e condivisione di idee e riflessioni. Tramite l'utilizzo di strumenti digitali il museo è in grado di soddisfare tali esigenze, presentandosi non più come luogo di sola esposizione delle opere d'arte, ma, tramite lo sviluppo di servizi come il *bookshop*, la caffetteria, le sale studio, o ancora iniziative volte a coinvolgere il pubblico, come il *club* del libro, i *workshop* o i dibattiti tematici, diventa un punto di riferimento per i visitatori. A tali aspetti si aggiunge la fruizione dei contenuti *online* e la comunicazione tramite i *social media*, che permette di avvicinare anche le fasce più giovani della popolazione e mostrare i diversi aspetti della vita del museo.

La pandemia da Covid-19 ha decisamente influenzato tale processo. Dal momento in cui i normali frequentatori di musei e siti culturali si sono trovati obbligati a stare chiusi a

casa e limitati nelle possibilità, i canali digitali restavano l'unico punto di contatto con i musei. Tramite un uso sapiente dei *social media* e lo sviluppo di progetti capaci di coinvolgere il pubblico anche a distanza e di far sentire i visitatori parte di una comunità che non si ferma davanti alle avversità, ma, anzi, resta viva, i musei hanno mantenuto un rapporto forte con i visitatori abituali, e hanno instaurato un rapporto solido con i nuovi arrivati.

L'elaborato si propone di analizzare la trasformazione digitale, comprendendo a pieno il contenuto in cui è avvenuto e come il settore culturale e i musei hanno reagito e cosa si aspetta dal futuro.

Il lavoro di tesi si divide in quattro capitoli. Il primo capitolo si pone come obiettivo quello di descrivere la *Digital Business Transformation*, comprendendone i pilastri, le principali tendenze, e le caratteristiche. Il capitolo procede con lo studio della digitalizzazione in Europa, tramite l'Indice Desi, indice sviluppato dalla Commissione Europea per monitorare le prestazioni in termini di competitività digitale degli Stati membri con indici precisi e paragonabili, con *focus* sulla situazione in Italia.

Il secondo capitolo descrive il settore culturale, definendo il rapporto tra economia e cultura, diventato sempre più rilevante in seguito alla nascita negli ultimi decenni del XIX secolo delle industrie culturali e creative. Dopo aver intuito il collegamento tra cultura ed economia, e l'attrattiva di punti di cultura, l'arte ha assunto un ruolo centrale nella stesura di piani di sviluppo per le città. Al fine di comprendere tale fenomeno sono descritti due casi: il caso della città polacca post-industriale di Łódź; e il caso del progetto Terre degli Uffizi, in Toscana. In questo contesto, il museo assume il ruolo di un'impresa. Il capitolo descrive il valore macroeconomico del settore culturale in Italia e analizza le caratteristiche del suo settore museale. La domanda di ricerca si pone di comprendere i meccanismi della digitalizzazione del settore culturale e le principali tendenze, e come la pandemia dovuta al Covid-19 ha influenzato tale processo.

Nel terzo capitolo si affronta in maniera dettagliata la digitalizzazione dell'industria culturale e vengono descritti gli strumenti protagonisti della rivoluzione digitale. Citando i vari *trend*, è imprescindibile menzionare il Metaverso e gli *NFT*, ultima frontiera della digitalizzazione. Il capitolo poi analizza l'impatto che la pandemia da Covid-19 ha avuto sulle organizzazioni museali, in generale in Europa e poi nello specifico in Italia.

Nel quarto capitolo sono analizzati, in maniera sperimentale, due musei *leader* del settore: la Galleria degli Uffizi di Firenze e il Van Gogh Museum di Amsterdam, al fine di comprendere le *best practises* dei musei e come il loro operare è mutato negli anni, dal 2018 al 2021, passando per il periodo pandemico.

CAPITOLO I – LA DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

1.1 La *Digital Business Transformation*

1.1.1 Descrizione del fenomeno

Gli ultimi decenni sono caratterizzati da imprevedibili e continui cambiamenti.

Dopo il cosiddetto Secolo Breve, definito così dallo storico Hobsbawm, un secolo di cambiamenti radicali, conquiste, scoperte, caratterizzato dalla violenza delle guerre e dal successivo desiderio di rinascita e di affermazione, nonché da crisi socioeconomiche che hanno cambiando l'ordine delle cose, il XXI secolo è segnato dall'esigenza di trovare nuove metodologie di approccio alle dinamiche sociali ed economiche.

L'innovazione ha avuto un forte impatto sui governi, sulle società e sulle imprese.

La *Digital Transformation* è un processo di metamorfosi culturale, organizzativa ed economica.

L'economista Christensen introduce il concetto di innovazioni *disruptive*, ovvero innovazioni tecnologiche nella forma di un prodotto, di un servizio o di un *business model* che portano ad un cambiamento significativo nell'ecosistema per cui si innesca un meccanismo di cambiamenti che rivoluzionano le logiche correnti. Le innovazioni *disruptive* sono ciò che ci permette di progredire: l'uomo primitivo che impara a coltivare il terreno o l'avvento della scrittura che rivoluziona la comunicazione sono innovazioni *disruptive*. Si tratta di un insieme di teorie e meccanismi che non risultano più validi dopo l'avvento di qualcosa che ha radicalmente cambiato il senso dato fino a quel momento, mettendo in discussione le conoscenze precedenti. Tale termine, quindi, non fa riferimento solo alla tecnologia, ma all'insieme delle conoscenze e del modo di organizzarle.

La *Digital Transformation* riguarda l'impatto diretto della tecnologia sulla società, le culture, i governi. Si tratta di una metamorfosi culturale, organizzativa ed economica, che impatta sulle aspettative e sulle preferenze delle persone, sul modo in cui ci si connette, si comunica e si prendono decisioni.

Dal punto di vista organizzativo, è stato affermato che le aziende devono trovare il modo di innovare con queste tecnologie ideando “strategie che abbracciano le implicazioni della trasformazione digitale e guidano migliori prestazioni operative” (Hess et al., 2016: 123).

La *Digital Business Transformation* è un processo di integrazione delle tecnologie *disruptive* per costruire nuovi modelli di business, processi e sistemi per creare un nuovo

valore per clienti e dipendenti, maggiore efficienza, posizione competitiva più vantaggiosa in un'economia digitale in continua evoluzione. Tale processo di cambiamento sta abbattendo le barriere tra persone *e-business*, permettendo così la creazione di nuovi prodotti e servizi e di conseguenza un modo di agire più efficiente da parte delle imprese. La tecnologia è solo un piccolo pezzo del puzzle che deve essere risolto per permettere alle aziende di mantenere una posizione competitiva in un contesto che viene totalmente rivoluzionato dall'avvento del digitale. Per far sì che il processo sia efficace non basta implementare la tecnologia nei processi aziendali, ma è necessaria una strategia che sia supportata dalle innovazioni tecnologiche ma che abbia come priorità la reingegnerizzazione e l'ottimizzazione dei processi aziendali.

La *Digital Business Transformation* è un processo lungo e complesso, che ha messo in discussione le conoscenze precedenti e ha modificato i precedenti paradigmi ritenuti essenziali dai *business*.

Klaus Schwab, fondatore del World Economic Forum ed autore di "*The Fourth Industrial Revolution*", ha coniato l'espressione Quarta Rivoluzione Industriale per descrivere una rivoluzione radicale caratterizzata da "una fusione di tecnologie che sta annullando i confini tra il fisico, il digitale e il biologico" (Klaus, 2001).

Schwab considera la Quarta Rivoluzione diversa dalle altre, evidenziando come punti "la velocità, la portata e l'impatto dei sistemi". La velocità delle scoperte attuali non ha precedenti storici, se rapportata alle passate rivoluzioni industriali, la quarta è caratterizzata da un ritmo esponenziale più che ad un ritmo lineare. Inoltre, Schwab sottolinea l'ampiezza e la profondità di questi cambiamenti, che stanno sconvolgendo interi sistemi di produzione, gestione e governance. Non si tratta di forse esogene su cui noi esseri umani non abbiamo controllo, bensì siamo noi a guidare l'evoluzione tramite i nostri comportamenti da cittadini, consumatori ed investitori.

La *Digital Transformation* è considerata una delle maggiori sfide in tutte le industrie negli ultimi anni (Schuchmann e Seufert, 2015) e, in quanto tale, presenta opportunità senza precedenti. Secondo uno studio condotto dal *Massachusetts Institute of Technology* nel 2020, le aziende che hanno modificato la propria strategia basandosi sulla *Digital Business Transformation* sono il 26% più redditizie delle altre. Secondo Schwab è essenziale sviluppare una visione globale e condivisa di come la tecnologia sta rimodellando i contesti economici, sociali, culturali e umani, e, conservando tale visione

olistica, plasmare un futuro in cui la creatività, l'empatia e le capacità manageriali abbiano un ruolo centrale.

La trasformazione digitale non riguarda la tecnologia, bensì un nuovo modo di pensare e sviluppare strategie, di comunicare, di connettersi e di vivere, al fine di abilitare nuovi paradigmi digitali, strettamente legati all'utilizzo dei *data* (Aronica, Abbiati, Bonfiglio, Idone, Ruffino, 2019).

L'obiettivo è una continua interazione con il cliente in tutti gli aspetti dell'attività commerciale, migliorando la *customer experience* nel suo complesso.

Tale processo avviene aggiungendo contenuti digitali a prodotti e servizi esistenti ed introducendo nuove soluzioni digitali. Ci si deve evolvere da approcci basati sugli interessi degli *shareholder* a strategie e infrastrutture che pongano il cliente al centro del processo di sviluppo, permettendogli di partecipare in modo diretto allo stesso.

Con un approccio olistico e sistematico si sviluppano competenze utili alle imprese per interagire con ecosistemi digitali e adattare determinati cambiamenti. Le imprese si trovano ora ad operare in un ecosistema aperto ed interconnesso, e, per poter usufruire al meglio delle opportunità che ne derivano, le imprese devono puntare su tre elementi principali.

Innanzitutto, è necessario focalizzarsi sulla competenza tecnologica e sulla capacità di gestire tali tecnologie. In un contesto in continuo cambiamento e continua evoluzione è necessario creare una strategia curata e flessibile. In ultimo, è necessario interpretare l'impatto prodotto dalle nuove tecnologie abilitanti, adeguando le proprie scelte ai risultati ottenuti e sviluppando una strategia sempre più accurata in base a ciò.

Il processo di trasformazione digitale è un processo complesso e soprattutto individuale, non ogni impresa può operare con la stessa strategia, bensì esse devono diversificarsi tra di loro ed intraprendere un processo che risulta essere individuale.

Per comprendere la Quarta Rivoluzione Industriale bisogna comprendere la tecnologia che la sta guidando. I processi derivati dalle tecnologie *disruptive* hanno accentuato le possibilità, secondo Schwab, di "miliardi di persone connesse da dispositivi mobile, con una capacità di elaborazione, archiviazione e accesso alla conoscenza senza precedenti" (Klaus, 2016).

1.1.2 Pilastri della trasformazione digitale e principali tendenze

La *Digital Transformation* è considerata una delle maggiori sfide in tutte le industrie negli ultimi anni, rivoluzionando i paradigmi preesistenti.

David L. Rogers nel suo libro del 2016 *The Digital Transformation Playbook* individua cinque domini essenziali per descrivere come la trasformazione digitale sta ridefinendo i principi della strategia e le precedenti regole per raggiungere il successo nel mondo digitale: gli interessi dei clienti, la competizione, l'utilizzo dei dati, l'innovazione e il valore.

Il primo dominio della trasformazione digitale sono i clienti, tradizionalmente percepiti come attori passivi a cui bisognava somministrare il prodotto e da persuadere con strategie di massa. I mass media e la produzione di massa vengono utilizzati per promuovere le offerte ad un maggior numero di clienti possibili, il cui unico ruolo è di acquistare o non acquistare, e l'efficienza dei modelli dipende dall'efficienza di scala.

Nel nuovo scenario, i clienti non sono più percepiti come comparse ma assumono un ruolo principale. I clienti sono un'entità dinamica, interagiscono tra di loro e con il *business*, influenzandosi a vicenda e modificando la forma dei *business*. Le imprese si trovano costrette a modificare le loro strategie di *marketing* e di commercializzazione dei prodotti di fronte ad un sistema nel quale, grazie ai nuovi strumenti digitali, vi è un modo innovativo e continuo di scoprire, condividere, interagire e connettersi con i *business* stessi e con altri clienti.

I clienti non si comportano più come individui isolati, bensì creano dei *network*, che possono essere sfruttati dai *business* per collaborare direttamente con i clienti, creando una strategia basata sulla comprensione dei cinque comportamenti principali delle reti di clienti: accesso, coinvolgimento, personalizzazione, connessione e collaborazione.

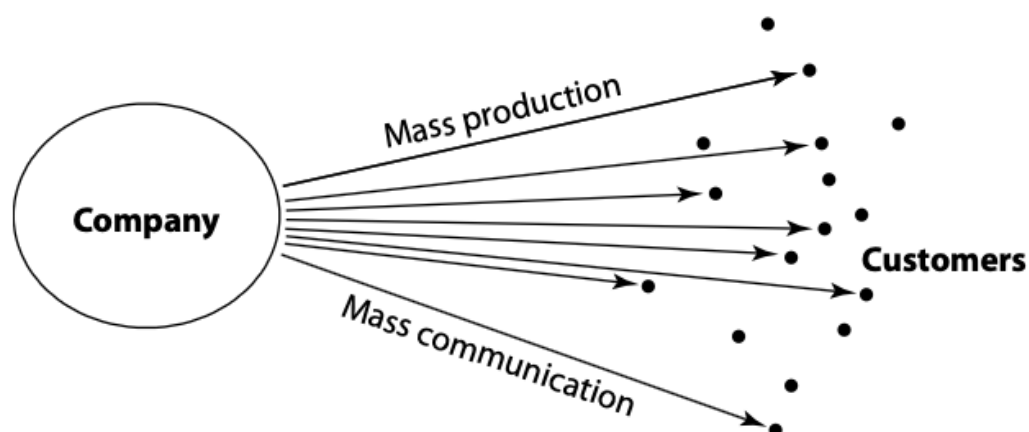


Immagine 1: Modello *Mass Market*

Fonte: *The digital Transformation Playbook*, Rogers, 2016

In seguito alla Quarta Rivoluzione Industriale e l'integrazione delle nuove tecnologie nei sistemi aziendali, ci troviamo di fronte ad un profondo cambiamento verso un nuovo paradigma definito dall'autore David L. Rogers il *customer network model*.

In questo modello l'impresa ha ancora un ruolo centrale nella creazione e nella promozione di beni e servizi, ma nel nuovo sistema il ruolo dei clienti non è più passivo e limitato alla fase finale del processo di vendita. I clienti hanno invece un ruolo attivo in questo modello, grazie all'accesso ad una vasta serie di piattaforme digitali che danno la possibilità di interagisce, pubblicare, innovare e, di conseguenza, plasmare marchi, reputazioni e mercati.

Rogers rappresenta i clienti come nodi in un *network*: unità individuali e non più aggregati ed in continua interazione digitale.

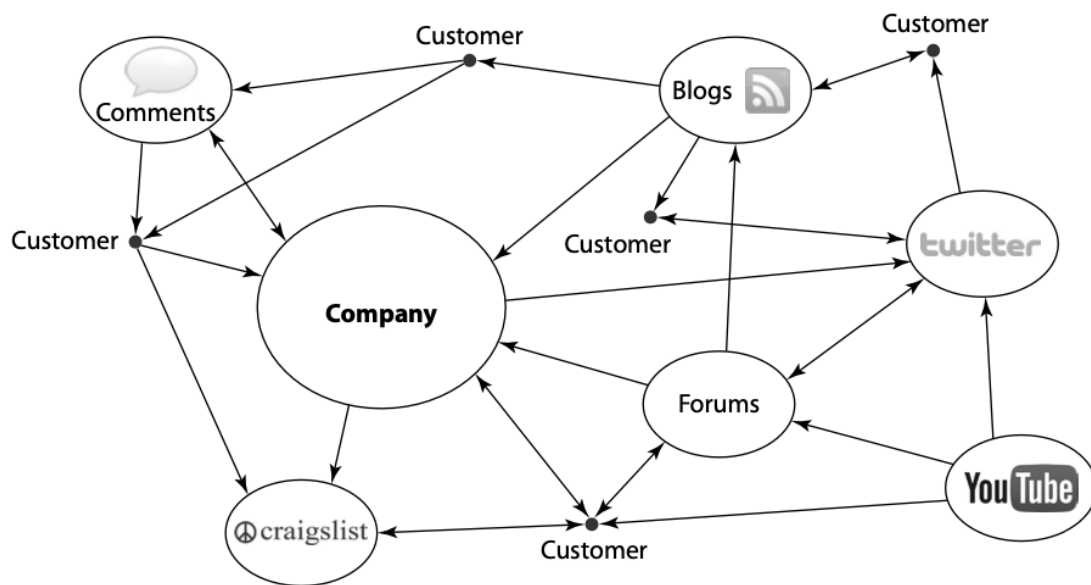


Immagine 2: Modello *Customer Network*

Fonte: *The digital Transformation Playbook*, Rogers, 2016

In questo nuovo scenario anche il ruolo dell'impresa cambia. Essa deve interagire con i clienti, creando un rapporto di comunicazione e scambio, prestando attenzione alle risposte e alle reazioni del network, coltivando i rapporti con i clienti che possono avere un ruolo essenziale nella determinazione e nella reputazione del marchio.

Il modello *Customer Network* mette in evidenza l'impatto che i *network* di clienti possono avere sulla relazione tra *business* e clienti stessi. Negli anni '20 fu sviluppato un modello strategico basato sulla ricerca psicologica della "gerarchia degli effetti", che evidenzia i vari stadi attraversati da un potenziale consumatore verso la posizione di totale fiducia e *advocacy* nei confronti del *brand*. Nonostante la trasformazione digitale abbia influenzato drammaticamente i modi di operare dei clienti, il modello risulta ancora valido in quanto basato su metodologia psicologica, e anzi, ne risulta arricchito in quanto, in seguito all'avvento delle nuove tecnologie, la comunicazione e la condivisione tra i vari clienti hanno assunto un ruolo di maggior rilevanza, cambiando il modo di manifestare lealtà al *brand* e *advocacy*.

I primi step del processo di coinvolgimento del potenziale cliente passato dalla conoscenza del marchio, una successiva valutazione del potenziale valore, l'effettiva decisione di preferire un marchio rispetto ad un altro ed infine l'azione effettiva che

consiste nell'acquisto del prodotto o del servizio. L'interazione tra cliente ed impresa è un rapporto complesso e ricco di continui scambi. Dopo aver consolidato il rapporto con l'effettiva azione di acquisto o sottoscrizione il cliente può raggiungere un'ulteriore intimità con l'azienda decidendo di esserle fedele e di supportarla, *advocacy*, sostenendo il marchio e connettendolo alle persone nella loro rete. La condivisione di recensioni, pareri ed informazioni sui *brand* nelle reti di clienti è uno dei principali modi per creare consapevolezza intorno ad un marchio. Nella fase di valutazione i consumatori prendono in considerazione brand diversi, analizzandoli e basando le loro decisioni sulle informazioni che recepiscono dalle reti di clienti. Grazie agli algoritmi dei motori di ricerca, i risultati di ricerca sull'internet vengono fortemente influenzati dalle espressioni dei consumatori. Il processo di mappatura ed ottimizzazione dell'esperienza dei clienti permette di generare una visione *omni-channel* del cliente, gestendo in maniera sinergica ed olistica i canali di comunicazione d'impresa, sia fisici che digitali, e i *touchpoint* con i clienti per migliorare la loro esperienza complessiva con il *brand*. In seguito ad una strategia di *marketing omni-channel* il consumatore percepisce il *brand*, o come raggiungibile in qualsiasi contesto, sia fisico che digitale, creando un'integrazione dei vari canali di comunicazione e vendita. Rogers individua cinque comportamenti principali delle reti di clienti: accesso, coinvolgimento, personalizzazione, connessione e collaborazione. Per l'impresa è importante essere accessibili per i clienti, "essere più veloci, essere più facili, essere ovunque" (Rogers, 2016). L'uso del *Cloud Computing*, una delle principali tendenze della *Digital Transformation*, permette all'impresa di intervenire contemporaneamente sul piano applicativo e su quello prestazionale, garantendo che un processo di business o un servizio funzionino sempre al massimo delle loro capacità. Quindi, grazie all'infrastruttura *cloud* l'impresa è in grado di erogare servizi IT interni ed esterni, gestendo i relativi contratti e l'erogazione di servizi per rispondere in modo accurato ed attento alle esigenze specifiche dei consumatori.

Un altro punto identificato da Rogers è la personalizzazione. L'utilizzo dei *Big Data* rivoluziona questo processo. Infatti, potendo accedere ad una mole enorme di informazioni e dati prodotti dagli utenti nell'utilizzo di social media, sensori, dispositivi *Internet of Things*, ecc., le imprese sono in grado di perfezionare le loro strategie di *marketing* e creare campagne personalizzate, prendendo decisioni aziendali più rapide ed informate.

Inoltre, i *Big Data* vengono applicati nei processi di *machine learning* per realizzare modelli predittivi e strategie da applicare nelle analisi delle scelte strategiche di mercato. Un ulteriore aspetto che è stato radicalmente modificato dalla *Digital Transformation* è il modo in cui le imprese interagiscono tra di loro, la competizione.

Antecedentemente alla Quarta Rivoluzione Industriale le regole della competizione erano più semplici: i *business* consideravano propri rivali solo le imprese direttamente rivali, i confini erano chiari e le imprese creano *partnership* con i loro fornitori e i canali di vendita.

Nel contesto attuale, invece, i confini diventano meno chiari e le relazioni sono basate tra un mix costante di competizione e cooperazione. Le imprese considerano come maggior rivali i competitori asimmetrici, e si trovano a cooperare con imprese con modelli di business interdipendenti o con cui risultano rivali in determinate aree e *partner* in altre.

La risposta a questi cambiamenti è la creazione di reti di business, come si evince dalla teoria economica di Jean-Charles Rochet e il vincitore del premio Nobel Jean Tirole.

Le imprese, quindi, invece di cercare di portare i consumatori verso di loro, creando ecosistemi facendo interagire i clienti stessi tra di loro, i quali, allo stesso momento creano valore e ricevano valore. Più una piattaforma è usata più il suo valore cresce.

Una piattaforma è quindi “un *business* che crea valore facilitando la diretta interazione tra due o più distinti tipi di consumatori” (Hagui et al, 2015).

Il *Web*, i sistemi di *cloud computing*, l'utilizzo dell'*on-demand*, l'utilizzo di dispositivi mobili e dei *social media* hanno aggiunto ulteriore valore alla creazione di piattaforme.

Grazie alle nuove tecnologie è considerevolmente più facile e veloce raggiungere un numero ampio di contatti, ad esempio con l'utilizzo di *Google AdWords*. Oltretutto, il *cloud computing* permette alle aziende di ogni dimensione di crescere rapidamente a costi operativi sostenibili anche per piccole e medie imprese e start-up.

I dati sono una parte vitale di come le imprese operano, si differenziano nel mercato, interagiscono con i consumatori e creano valore.

Gestire la mole di informazioni che i *business* producono, rielaborano ed utilizzano è una necessità gestionale nel contesto della *Digital Business Transformation*. per prendere decisioni consapevoli e basate su dati pertinenti. Il termine *Big Data* indica le numerosissime informazioni che vengono generate dagli utenti e dai business e che risultano essenziali per prendere decisioni consapevoli e basate su dati pertinenti. Avere

un approccio *data driven* al business risulta una base essenziale per la competitività, la crescita del *business* e l'innovazione.

I *Big Data* vengono generati da molteplici fonti, dai sensori di oggetti collegati alla rete, individuati con l'espressione *Internet of Things*, ai *social media* tramite l'esplicito caricamento degli utenti o il risultato della loro attività.

Negli anni 2000, l'analista di mercato Doug Laney descrisse i *Big Data* come "le tre V": Volume, Velocità e Varietà. Il primo aspetto ritenuto caratteristico è il volume, in quanto le organizzazioni raccolgono i loro dati da molteplici fonti, tra cui transazioni commerciali, dispositivi collegati all'*Internet of Things*, apparecchiature industriali e *social media*. Il volume dei dati è in continua crescita, gli analisti del settore ritengono che nei prossimi anni la produzione di dati sarà circa 44 volte maggiore rispetto a quella del 2009.

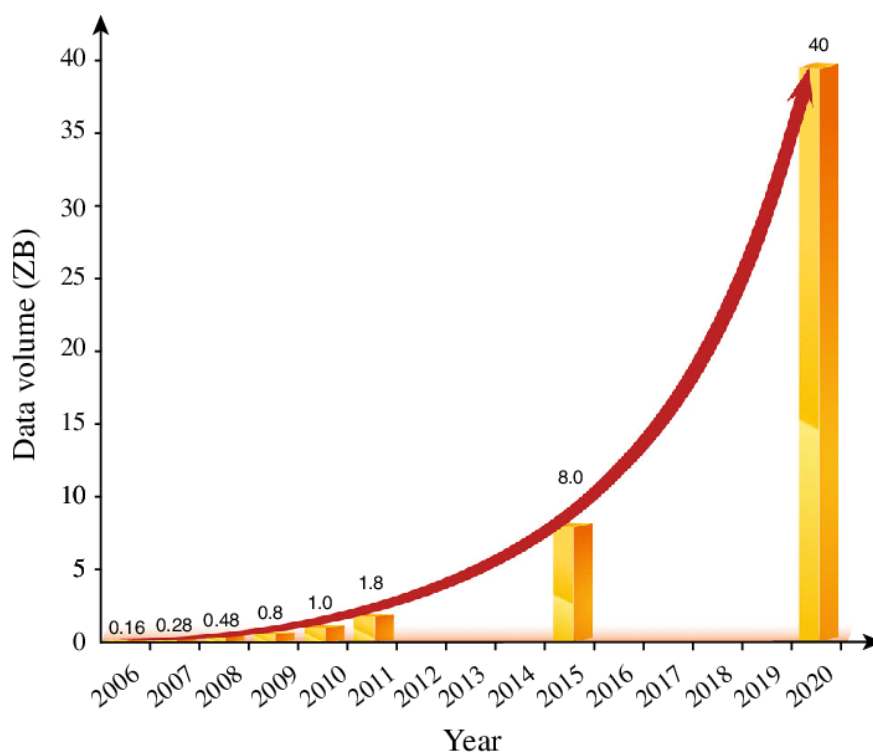


Immagine 3: Evoluzione crescita globale del volume dei *data*, dal 2006 al 2020

Fonte: *The digital universe in 2020: big data, bigger digital shadows, and biggest growth in the far east*, Gantz e Reinsel, 2012

L'avanzamento tecnologico e l'utilizzo del *Cloud Computing* hanno reso l'utilizzo dei *Big Data* da parte delle imprese più accessibile, riducendo significativamente i costi relativi all'archiviazione.

I flussi di dati verso le imprese necessitano di essere raccolti, gestiti e rielaborati in modo tempestivo e preciso. L'utilizzo di dispositivi intelligenti dotati di sensori capaci di raccogliere i dati in tempo reale è sempre più frequente. La velocità sia nella raccolta che nell'elaborazione dei dati è quindi essenziale per ottenere vantaggio competitivo.

I dati disponibili risultano molteplici ed eterogenei sia nei formati dei dati stessi che nelle sorgenti dei dati, dai metodi tradizionali con dati strutturati e numerici e alle molteplici fonti nate con l'avvento delle nuove tecnologie, come audio, video, input digitali. “*More isn't just more. More is different*” scriveva sul magazine Wired nel 2008 Chris Anderson¹, saggista e giornalista statunitense.

Nel corso degli anni sono state individuati altri due parametri del paradigma di Laney: Veridicità e Valore. Gli esperti del settore dicono: “*Bad data is worse than no data*”, di fatti, lavorare con dati reali o disinformazione coinvolge l'affidabilità dei sensori, degli strumenti di misurazione, compromettendo l'utilizzo dei dati raccolti e di conseguenza le decisioni prese in seguito all'utilizzo di tali dati.

Paragonati ad il nuovo petrolio, i *Big Data* hanno un valore inestimabile per le imprese. L'analisi dei *Big Data* risulta uno strumento fondamentale attraverso cui l'impresa può estrarre valore e prendere di conseguenza decisioni più consapevoli e tempestive.

I business devono strutturare le loro strategie sulle informazioni recepite dall'analisi dei *Big Data* per creare valore nel lungo termine.

I risvolti positivi la segmentazione della popolazione per personalizzare le strategie d'azione e l'identificazione di diverse classi di consumatori, la possibilità di effettuare previsioni attendibili grazie a dati inediti, capire le reazioni dei mercati e la percezione dei diversi *brand*.

Far crescere un'impresa nell'era digitale significa cambiare alcuni aspetti fondamentali riguardo il significato e l'importanza dei dati.

Uno dei modi più comuni di raccogliere dati è con i programmi di *loyalty*. Il valore di tali programmi è dato dal numero di consumatori che si registrano. Registrandosi, i consumatori dichiarando esplicitamente la volontà di essere tracciati in cambio di premi.

¹ <https://www.wired.com/2008/06/pb-intro/>

In questo modo le imprese acquisiscono dati crescenti che permettono di capire i comportamenti unici dei singoli consumatori. Le imprese, quindi, riescono a creare esperienze per i clienti e strategie più accurate in modo che i clienti scambino volentieri i loro dati per ottenere valore aggiunto dalle aziende, come in un programma di fedeltà. L'espressione *Big Data* fu usata per la prima volta negli anni Novanta dallo scienziato informatico John Mashey intorno alla nascita del *World Wide Web*. Inizialmente si trattava di fogli di calcolo e database utilizzati solo dalle principali imprese a causa degli elevati costi, ma intorno al 2010 la visione dei *data* cambiò radicalmente. Anche grazie all'introduzione del *cloud computing*, i dati divennero uno degli strumenti principali per la produzione, l'innovazione e la competitività

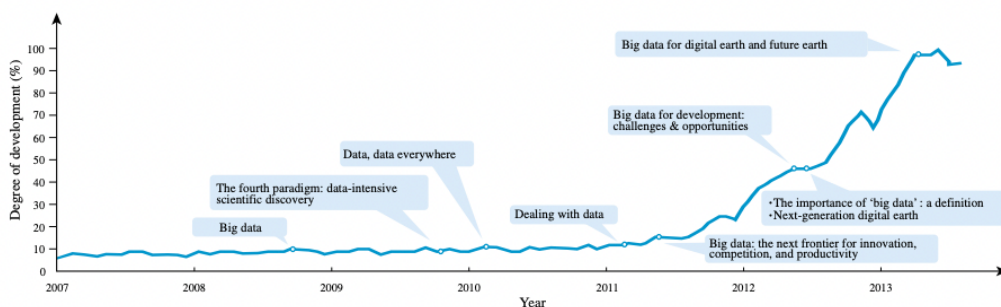


Immagine 4: Sviluppo dei *Big data*

Fonte: *Scientific big data and Digital Earth*, Liang D., 2014

Questo fenomeno è cresciuto esponenzialmente a causa del rapido aumento di nuovi tipi di dati non strutturati e lo sviluppo di nuove capacità per gestirli. Un ruolo fondamentale è svolto dal *Cloud Computing* che ha permesso a tutte le imprese, anche a quelle di piccole e media dimensione, di utilizzare e conservare le informazioni, riducendone i costi.

I dati non strutturati sono quegli elementi che non si adatto facilmente alle forme ordinate prestabilite. La fonte principale di questa tipologia di dati sono i *social media*: immagini, video, commenti, aggiornamenti, mappatura in tempo reale e segnali di posizione, dati rilevati da sensori (*IoT*), sono tutti dati che non rientrano in righe e colonne dei fogli di calcolo e che, soprattutto, sono rapidi e continui. Si tratta di dati attitudinali che individuano opinioni, simpatie, preferenze, e possono essere utilizzati per misurare l'affinità con altri utenti, relazioni tra consumatori e nella loro rete.

Una nuova tipologia di dati non strutturati è la posizione generata dai dispositivi mobili che tengono traccia dei movimenti degli utenti. La posizione e altri dati comportamentali permettono di descrivere le abitudini medie di un consumatore, costruendone un profilo attendibile. L'autore Miklos Sarvary in una ricerca sulle varie forme di dati, ha dimostrato che è probabile che i consumatori con "impronte" simili acquistino prodotti simili e vengano di conseguenza inseriti nelle stesse categorie di consumatori ai fini del *marketing* basandosi solo su quelle informazioni.

La più grande fonte emergente di dati non strutturati sono i dispositivi dell'*Internet of Things*, ovvero dispositivi dotati di sensori, da macchine intelligenti a lampadine, elettrodomestici, orologi e altri. Cisco prevede che nel prossimo futuro ci saranno circa 50 miliardi di dispositivi connessi che condividono informazioni su Internet, di cui la grande maggioranza non saranno computer o *smartphone* ma sensori appartenenti a questa categoria. Il risultato è una rete onnipresente, miliardi di dispositivi che trasmettono e generano continui dati per le aziende.

Le nuove tecnologie hanno permesso di sviluppare metodi innovativi di gestire i dati non strutturati, con strumenti appartenenti all'informatica cognitiva.

Il *natural language processing* permette di interpretare il normale linguaggio umano proveniente dai *social media*, dai libri o dai comandi vocali, in modo tale da poter sviluppare sistemi in grado di identificare i modelli nei *Big Data* partendo da dati non ordinati.

Per *machine learning* si intende invece un sistema informatico in grado di riconoscere modelli e migliorare le proprie capacità nel tempo, sulla base dell'esperienza accumulata e dei feedback ricevuti dal loro ambiente o da istruttori umani, e si riprogrammano nel tempo, imparando dai propri errori.

Importanti fonti di dati includono transazioni, *clickstream data* ovvero pagine visitate ed elementi cliccati, ricerche di mercato, interazioni sui *social media*, a cui si aggiungono le informazioni ricavate direttamente dai classi di consumatori o dai clienti principali, detti *lead users*; *partnership* e collaborazioni tra le varie compagnie per condividere set di dati complementari;; set di dati pubblici messi a disposizione dai governi o da alcuni *social media*, come Twitter; e accordi di scambio o acquisto tra *business*.

In uno studio condotto da Rogers e Quint alla Columbia University nel 2015 sono stati individuati quattro elementi principali che invogliano i consumatori a condividere le

proprie informazioni con le aziende: il tipo di valore o premi offerti, la presenza di un rapporto di fiducia con l'azienda, il tipo di dati richiesti e il settore in cui opera l'impresa. In ogni caso, raccogliere dati direttamente dai consumatori in cambio di una ricompensa, ad esempio registrarsi con la propria e-mail in cambio di Wi-Fi gratuito presso una struttura, resta la forma più tradizionale di raccolta dei dati.

Hippel, nel testo *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, 1986, coniò l'espressione *lead users*, per indicare i consumatori più attivi e coinvolti per un determinato *business*, i quali, caratterizzati da grandi bisogni e grande interesse interagiscono maggiormente con i *business* costituendo una comunità selettiva che può fornire una significativa fonte di dati.

Vi sono consistenti fonti di dati da cui le imprese possono attingere. Nella pubblicazione del 2011 del *Journal of Advertising Research*, "Guest Editorial: The Shape of Marketing Research in 2021", gli autori dissero che l'obiettivo della ricerca non è più produrre ingenti quantità di dati in quanto le aziende si trovano di fronte ad un "fiume" di dati continuamente generati, ma il vero ostacolo è trovare gli strumenti adatti per "pescare" in quel fiume per ottenere i risultati necessari.

Per poter trarre il valore commerciale dai dati raccolti vengono individuati quattro paradigmi.

Il primo paradigma riguarda l'importanza di riconoscere relazioni, modelli, influenze grazie ai dati per effettuare approfondimenti sulla psicologia dei consumatori.

Per poter cogliere al meglio il valore dei dati per le imprese è necessario targettizzare i consumatori, restringendo il campo di possibili destinatari e dividendo i consumatori in varie categorie. Gli schemi di segmentazione avanzati possono essere basati su dati molto diversificati e produrre numerose micro-categorie. Il passo successivo consiste nell'individuare strategie personalizzate per le micro-categorie, personalizzando messaggi, offerte, prodotti e servizi, per soddisfare le esigenze di ciascun cliente e risultare più rilevanti e preziose per i clienti.

Nell'attuale contesto economico e sociale, l'innovazione è uno dei principali *driver* dello sviluppo e consiste in un fattore determinante per lo sviluppo di ogni tipo di impresa.

Innovare significa quindi introdurre per la prima volta in un sistema economico nuovi prodotti, processi, servizi, modelli di *business* o migliorare quelli esistenti.

Il concetto di innovazione in ottica strategica di sviluppo delle imprese fu introdotto dall'economista Schumpeter nel testo *Theory of economic development* nel 1934. Egli definì il concetto come “la prima introduzione nel sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, servizio, processo, mercato, fattore produttivo o modello organizzativo” (Schumpeter, 2003).

In un sistema economico dinamico ed evolutivo le imprese producono nuovi prodotti, migliorano quelli esistenti e creano nuovi mercati, definendo così il loro vantaggio competitivo.

Il quarto dominio della *Digital Transformation* è l'innovazione, ovvero il processo tramite il quale nuove idee vengono sviluppate, testate e portate sul mercato. Le tecnologie odierne hanno portato ad un approccio totalmente diverso all'innovazione, basato su un continuo cambiamento in seguito a rapidi esperimenti. Infatti, grazie ai nuovi modi di comunicare e di connettersi, le imprese ottengono un riscontro quasi immediato, permettendo di cambiare repentinamente strategia, massimizzando l'apprendimento e riducendo al minimo i costi.

Innovare diventa una necessità per le imprese.

Il processo di innovazione ha inizio con la sperimentazione, ovvero con il processo iterativo di imparare cosa funziona e cosa non funziona. L'obiettivo in questo caso non è solo il risultato finale, ma imparare dal processo in modo tale da non ripetere gli stessi errori e migliorare le proprie performance.

A seconda dei risultati dell'innovazione vengono individuati due tipi di sperimentazione: i *convergent experiments*, riguardanti l'innovazione di prodotti o servizi già esistenti; e i *divergent experiments*, riguardanti la creazione di qualcosa di nuovo.

Il primo caso è un esperimento formale basato sul modello degli esperimenti scientifici, si basa quindi sui classici elementi: ipotesi casuale iniziale, campione rappresentativo del cliente del tipo *test and control*, partecipanti assegnati in maniera casuale, dimensione del campione statisticamente validi, ecc. Il secondo caso invece è un modello informale, parte quindi da soluzioni iniziali che vengono testate tramite prototipi e presentate ai possibili consumatori per ricavare informazioni e *feedback* e decidere se e come implementare il prototipo o se cambiare linea d'azione.

Alla base di un processo di innovazione valido vi sono entrambi i tipi di sperimentazione fatti in diverse parti del processo di innovazione, il quale si basa sia su apprendimento di

tipo esplorativo, per generare nuove idee, sia su un apprendimento di verifica e perfezionamento delle idee.

In seguito alla *Digital Transformation* nuovi strumenti sono stati sviluppati per implementare i processi di sviluppo. Nuovi *software* e piattaforme digitali consentono anche alle imprese con budget ridotti di condurre facilmente test A/B ed eseguire test continui su ampi campioni di consumatori. Inoltre, la tecnologia delle stampanti 3D e i simulatori digitali permettono di ridurre significativamente il tempo e i costi impiegati nella creazione di prototipi.

La sperimentazione è una parte essenziale per ridurre l'incertezza e accelerare l'innovazione in un sistema in continuo cambiamento ed evoluzione.

Per evitare di impiegare più costi e risorse del dovuto, è necessario iniziare la sperimentazione dal primo momento. L'inventore Thomas Edison disse che "la vera misura del successo è il numero di esperimenti che possono essere raggruppati in 24 ore". La velocità nella sperimentazione è un principio fondamentale, per imparare velocemente ed evitare di dedicare eccessive risorse ad un progetto non valido.

Rogers individua come mantra per tutti le organizzazioni "*Fall in love with the problem, not the solution*" (Rogers, 2016). Infatti, focalizzandosi sul problema e quindi sui bisogni dei consumatori, il processo intero sarà incentrato sullo sviluppo di valore per i consumatori e non sulla mera soluzione. Se nel processo innovativo ci si focalizza sulla soluzione e quindi su un'unica idea, è probabile che si sia restii a rinunciare e a guardare ad altre soluzioni. Puntando la propria attenzione sul problema e sul processo creativo in se, si valuteranno più possibili soluzioni.

Dopo aver sviluppando delle possibili soluzioni è importante raccogliere *feedback* e riscontri basati su gruppi di consumatori, reali e potenziali. Quindi, testare le proprie ipotesi è essenziale per eliminare i rischi derivanti da qualsiasi nuova impresa, e soprattutto per quelle che portano l'impresa in un territorio non esplorato precedentemente.

Un sondaggio condotto nel 2013 ha riportato che due terzi delle idee testate da Microsoft non hanno fornito i vantaggi attesi e che solo il 10% degli esperimenti effettuati da Google ha avuto abbastanza successo per riportare significativi riscontri a livello aziendale, mentre Netflix ha stimato che il 90% di ciò che testa si rivela sbagliato.

Il fallimento è parte integrante ed inevitabile del processo di innovazione. Dal fallimento è però essenziale imparare, ponendosi delle domande per capire perché il test è fallito e mettere in pratica l'apprendimento per migliorare la propria strategia. Rogers parla di un fallimento *smart*, necessario per eliminare rapidamente le opzioni sbagliate e basarsi sull'apprendimento generato dai test.

Uno dei principali aspetti del processo innovativo influenzato dalla rivoluzione digitale è il suo punto finale. Nel modello tradizionale l'innovazione si concentra sul prodotto ultimato e pronto per il lancio sul mercato, ma ora, grazie all'utilizzo dei *Big Data* e alle nuove tecnologie per ricevere riscontri e produrre prototipi, le imprese hanno la possibilità di sperimentare rapidamente ed evolvere i prodotti anche dopo il lancio del prodotto.

Nel testo *The digital Transformation Playbook*, nel 2016, David. L. Rogers individuò quattro possibili percorsi generali per portare un'innovazione alla sua versione completa. Per individuare il percorso da percorrere bisogna porsi due domande: puoi ripetere questa offerta rapidamente dopo il lancio? Puoi limitare la tua implementazione nelle fasi o le innovazioni devono essere rilasciate a tutti i consumatori nello stesso momento?

Vengono quindi individuati quattro possibili percorsi: *MVP roll-out*, *MVP launch*, *polished roll-out* e *polished launch*.

MVP è un acronimo per *minimum viable product*, ovvero la versione di un prodotto con caratteristiche appena sufficienti per essere utilizzabile dai primi clienti, i quali possono fornire *feedback* e riscontri per lo sviluppo futuro del prodotto stesso.

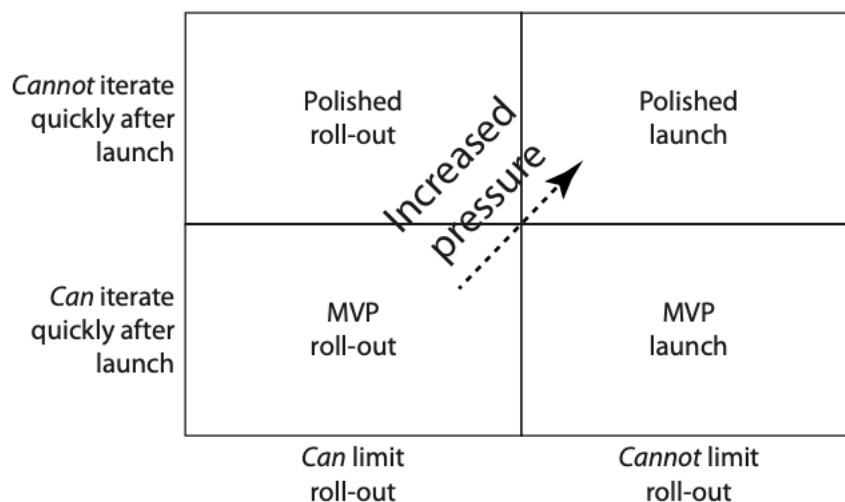


Immagine 5: *Four Paths for Scaling Up*

Fonte: *The digital Transformation Playbook*, Rogers, 2016

La prima strada, l'*MVP roll-out*, indica la possibilità di introdurre un'innovazione in un mercato di prova limitato e ripetere rapidamente in base ai *feedback* ricevuti dai clienti. In questi casi, si può passare direttamente dal prototipo minimo praticabile (*MVP*) allo sviluppo effettivo del prodotto. La prima versione offerta non è definitiva ma, anzi, essendo stata offerta ad un numero di consumatori limitato è facile implementare il prodotto e imparare con clienti reali ma senza esporsi ad un vasto pubblico.

Se si intraprende il secondo percorso, l'*MVP launch*, l'azienda è costretta ad iterare il prodotto molto rapidamente dopo aver lanciato l'innovazione perché non si riesce a limitare il lancio, e vi è il rischio che la prima uscita faccia impressione su un vasto pubblico. Questa strada viene spesso percorsa da aziende che si basano su effetti di rete o per aziende che hanno una elevata visibilità del proprio marchio.

La terza opzione è quella del *polished roll-out*. In questo caso l'azienda riesce a presentare l'innovazione ad un numero limitato di clienti, ma non è in grado di iterarla rapidamente una volta che è pubblica. Di conseguenza il prodotto che viene lanciato deve essere rifinito al momento del lancio, ma è possibile trarre vantaggio dall'implementazione dell'innovazione in più fasi, convalidando i risultati iniziali e testando l'innovazione in mercati diversi o con gruppi di clienti diversi.

L'ultimo quadrante è la strada più difficile da percorrere in quanto è il punto di massima pressione per l'azienda per perfezionare e testare attentamente l'innovazione prima di

rilasciarla al pubblico. In questo caso, infatti, l'azienda deve offrire l'innovazione a tutti i clienti contemporaneamente e non è in grado di ripeterla rapidamente.

Questo è il percorso intrapreso per innovazioni come automobili, prodotti farmaceutici e *hardware*.

Individuare il percorso da percorrere permette alle imprese di innovare con successo e creare il massimo valore per il consumatore e il produttore.

Tradizionalmente, la proposta di valore di un'impresa era una costante definita dal settore in cui l'impresa operava. Un'impresa di successo era quella che aveva una chiara proposta di valore e puntava sull'offrire una versione sempre migliore della stessa proposta di valore ai propri clienti anno dopo anno per ottimizzare il proprio modello di *business* il più a lungo possibile. In seguito alla rivoluzione digitale, in un contesto in continuo cambiamento e influenzato da innovazioni, in cui l'impresa è in perpetua evoluzione, parlare di proposta di valore costante è inadeguato. Le aziende devono adattarsi al cambiamento, cogliendo le opportunità emergenti e abbandonando le strategie obsolete per restare in linea con i bisogni dei consumatori. Di conseguenza, la proposta di valore si adatta costantemente ai nuovi scenari.

Le nuove tecnologie portano a rapidi cambiamenti nelle necessità dei consumatori. In alcuni casi, l'innovazione e il *marketing* dei prodotti possono influenzare un settore del mercato, rendendolo florido ma anche limitato, in decadenza. La matrice di Ansoff individua tre percorsi per un mercato in declino, in base a due dimensioni generali per la crescita: prodotti e mercati nuovi.

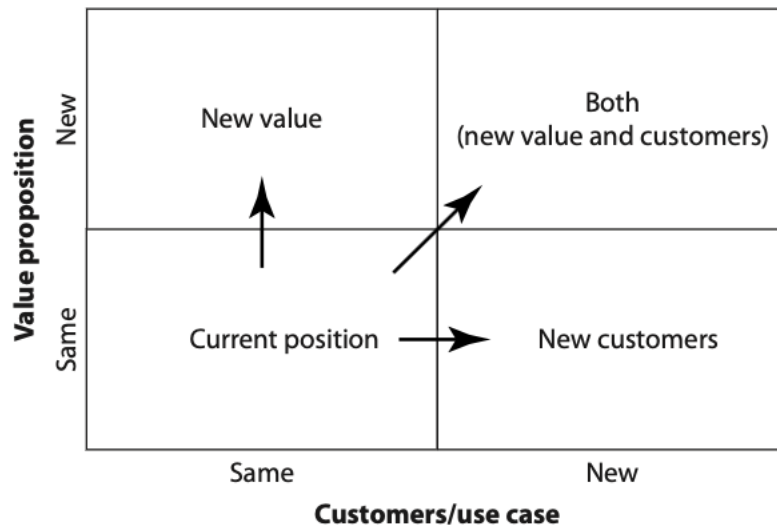


Immagine 6: *Three Routes Out of a Shrinking Market*

Fonte: *The digital Transformation Playbook*, Rogers, 2016

La prima strada percorribile è la ricerca di nuovi consumatori che coprano l’offerta attuale, anche se è una strada difficilmente percorribile in aree con mercati relativamente piatti e aperti. La seconda opzione è quella di offrire una proposta di valore diversa alla stessa categoria di consumatori, adeguandosi ai loro bisogni. In tal caso, la domanda da porsi è come creare maggior valore per i propri consumatori, distaccandosi da ciò che ha portato successo in passato e mettendo in discussione gli schemi esistenti. L’ultima strada percorribile in caso di mercato decadente, nonché la più drastica, prevede di generare una nuova offerta di valore per un nuovo mercato di clienti.

Adattare la propria proposta di valore mettendo al centro i bisogni dei consumatori è l’unico modo per mantenere una posizione di vantaggio competitivo in un sistema dinamico e digitalizzato.

La massima dell’imprenditore Andrew Grove, co-fondatore di Intel, è: “Solo i paranoici sopravvivono”. Infatti, il processo di adattamento ai bisogni dei clienti e ai cambiamenti dei mercati è perpetuo, le imprese, anche se hanno già un vantaggio competitivo, devono costantemente aggiornarsi, cercare di entrare in nuovi mercati con nuove proposte di valore e cogliere le nuove opportunità create dalle innovazioni tecnologiche e non. McGrath, nel 2013 lo descrisse come il processo di “riconfigurazione continua” di persone, risorse e capacità mentre le aziende passano da un vantaggio transitorio all’altro. Il concetto di proposta del valore fu introdotto da Lanning e Michaels nel 1998 nel testo

A Business Is a Value Delivery System, per indicare i vantaggi ricevuti da un cliente nell'usufruire dell'offerta di un'impresa. Identificandone le parti principali vengono definiti dei paradigmi da seguire per adeguarsi ai cambiamenti del mercato e dei bisogni dei consumatori.

Il prodotto è parte essenziale nel processo di adattamento e creazione del valore, ma l'obiettivo primario dell'impresa deve essere soddisfare un determinato bisogno, non creare una particolare linea di prodotti, per evitare di cadere in un contesto di *marketing myopia*. L'obiettivo è operare come un'impresa *customer-centric*, che pone si focalizza in primis sui consumatori e sul contesto in cui il prodotto o servizio offerto risulta utile per il cliente, individuando con accuratezza i profili e le *persona* dei clienti, e segmentando precisamente il mercato (Jacobson, 1992). La teoria di Christensen e Raynor individua come paradigma essenziale della creazione del valore per operare in maniera *customer-centric* e *value-centric* l'identificazione dello scopo del consumatore per identificare in maniera più accurata che prodotto o servizio offrire.

Adottando questi principi, un'azienda riesce a stare al passo con i cambiamenti. Rivalutando continuamente il valore che offre, identificando le mutevoli esigenze dei consumatori ed individuando le opportunità emergenti, un'impresa riesce ad offrire la miglior proposta di valore rispetto ai concorrenti. L'imprenditore Aaron Levie, in un tweet sul suo profilo nel 2013, disse: "Le aziende si evolvono sulla base di presupposti che alla fine diventano obsoleti. Questa è la debolezza di ogni *incumbent* e l'opportunità di ogni *start-up*"².

1.2 Disruptive Innovations e Digital Transformation

Uno dei modelli più frequenti nel *business* è il fallimento di compagnie leader che non riescono a adeguarsi ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati. Nel 1995, Clayton Christensen, con l'articolo *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, introdusse il concetto di tecnologia *disruptive*. Per tecnologia *disruptive* si fa riferimento ad una nuova tecnologia con costi e prestazioni inferiori misurati in paragonati a quelli precedenti, ma

² Aaron Levie, *Twitter post*, November 18, 2013, 12:16 a.m., <https://twitter.com/levie/status/402304366234718208>

con prestazioni più elevate, che rende obsoleta i paradigmi precedenti. Christensen disse: “le *disruptive innovations* non sono innovazioni rivoluzionarie o ‘inizi ambiziosi’ che alterano drasticamente il modo in cui si fa il *business*, ma piuttosto consistono in prodotti e servizi semplici, accessibili e convenienti. Questi prodotti e servizi spesso appaiono modesti all’inizio, ma nel tempo hanno il potenziale per trasformare un’industria” (Christensen, 1955). Il pensiero del Novecento è basato sulle teorie sull’innovazione dell’economista Schumpeter, il quale definì l’atto di innovare dicendo: Non è imprenditore [...] chi compie operazioni economiche, intendendo lucrare profitto, bensì colui che introduce atti innovativi” (Schumpeter, 2003).

La teoria di Christensen prevede due diverse categorie di innovazioni. Parleremo di innovazioni *sustaining*, anche dette incrementali, per indicare le tecnologie che migliorano la performance dei prodotti e servizi già offerti dall’azienda; per innovazioni *disruptive* invece si indicano quei prodotti e servizi che si posizionano come alternativi ai prodotti del mercato di massa e si caratterizzano per essere più convenienti, più economiche o più facili da utilizzare. Questo tipo di innovazione nella fase iniziale viene ignorata dai clienti tradizionali, ma viene ampiamente utilizzata in **nuovi mercati** o con nuove applicazioni, favorendo, in genere, l’emergere di **nuovi mercati**. Nella teoria di Christensen, l’innovatore si concentra sul nuovo nucleo tecnologico che ha diverse potenzialità per diventare sostituito di un determinato prodotto, ma spesso emerge in forma primitiva, abbozzata, senza essere attraente per il segmento esistente di mercato. Nella fase iniziale quindi tali tecnologie conquistano **nuovi mercati**, successivamente tali tecnologie vengono perfezionate e strutturate in modo tale da soddisfare i bisogni di tutti i consumatori, detronizzando le aziende leader nei mercati tradizionali.

Il processo di innovazione da parte delle imprese è un processo continuo e rapido. Talvolta ci si trova in un punto in cui le caratteristiche dei prodotti e dei servizi offerti vanno oltre le aspettative dei consumatori, nascono quindi delle innovazioni *disruptive* nella parte bassa del mercato. Inizialmente esse non hanno caratteristiche performanti per essere appetibili al mercato, ma col tempo si perfezionano e raggiungono performance valide. Le aziende che adattano la nuova tecnologia restano sul mercato e mantengono il loro vantaggio competitivo, mentre le altre perdono la propria clientela. Nel grafico, le linee tratteggiate rappresentano le prestazioni dei prodotti e servizi richieste dai consumatori, le continue mostrano la traiettoria di sviluppo delle innovazioni *disruptive*.

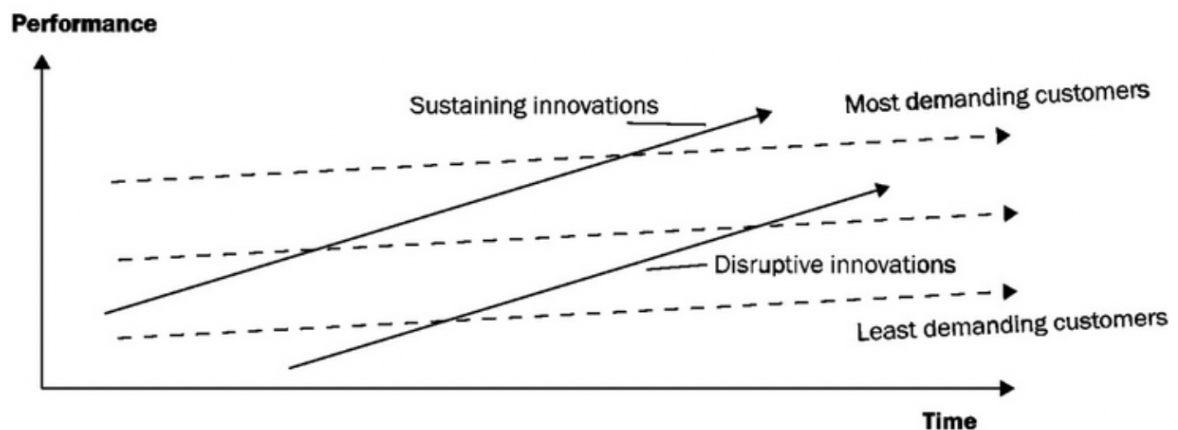


Immagine 7: Il Processo di Innovazione da parte delle imprese

Fonte: *The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail*, Christensen, 1997

Nel lungo periodo, le tecnologie dirompenti portano valore all'azienda. Nella fase iniziale possono risultare poco appetibili per le grandi aziende, in quanto vi è una bassa aspettativa di ricavi per i nuovi prodotti. La gestione dello sviluppo delle innovazioni è strettamente legata ai processi di investimento di un'azienda. I *manager* sono messi davanti a due strade percorribili: la più frequente è investire nei mercati in cui si occupa già una posizione dominante; l'altra strada prevede di accettare la prima fase nella quale i margini di profitto più bassi nei mercati emergenti, seguendo l'evoluzione delle tecnologie *disruptive*, che in uno step iniziale occuperanno piccoli spazi in mercati emergenti ma nel lungo termine raggiungono performance di alto livello occupando un ruolo essenziale nei mercati.

1.2.1 *Big Bang Distruptions*

Negli ultimi anni è emersa una nuova forma di innovazione *disruptive*, che si distacca dal modello studiato da Clayton Christensen. Le innovazioni dirompenti sono sempre state parte del corso naturale dell'evoluzione delle società e dei mercati, ma si tratta di rivoluzioni lunghe anni e complesse. Le *Big Bang Distruptions* sono innovazioni che entrano nel mercato offrendo prodotti o servizi migliori, più economici e più

personalizzati, concorrendo con gli *incumbent* sia in termini di prezzo che di qualità. Non si tratta quindi di innovazioni che generano un modo più efficace ed economico rispetto alle modalità esistenti, colpendo i segmenti meno redditizi e dando la possibilità agli *incumbent* del settore di adattarsi e di implementare la loro strategia. Le *Big Bang Disruptions* hanno un effetto istantaneo, rivoluzionando e abbattendo interi settori in un tempo molto breve. Tali innovazioni provengono da settori talvolta totalmente opposti e non coincidono con i tradizionali *competitor*, non seguono i tradizionali percorsi strategici e modelli di adozione da parte del mercato, ma cambiano radicalmente le regole.

Inizialmente le innovazioni erano mirate a clienti che avevano una maggiore disponibilità a pagare per beni differenziati e di qualità superiore. La fase successiva è definita da Christensen l'*Innovator's Dilemma*, ovvero il dilemma nell'identificare l'insorgere di dinamiche competitive e innovazioni tecnologiche che causano la distruzione di valore dell'azienda. In questa fase è necessario capire come sia possibile tali *disruptions*, ovvero le innovazioni che entrano nel mercato come sostituto economico di un prodotto di fascia alta e quindi ne aumentano gradualmente la qualità fino a competere con i leader del settore. La fase successiva di innovazione, definita innovazione *Blue Ocean* da *Blue Ocean Strategy*, W. Chan Kim e Renée Mauborgne, la domanda viene creata facendo leva su bisogni nuovi in spazi di mercati non ancora sviluppati e in quanto tali incontaminati dalla concorrenza, in cui quindi vi è un'ampia opportunità di crescita sia in termini di rapidità che redditività; le innovazioni del tipo *Big bang* seguono regole diverse.

Nel testo *Big Bang Disruption*, l'era dell'innovazione devastante, gli autori Paul Nunes e Larry Downes individuano tre caratteristiche distintive di questo tipo di innovazioni, essenziali per comprenderne l'essenza: sviluppo libero, crescita senza vincoli e strategia indisciplinata. Tali innovazioni sono caratterizzate da una rapida sperimentazione a bassi costi su piattaforme tecnologiche e dispositivi mobili a maturazione rapida. Iniziano casualmente, non sono controllate o strutturate, essendo i rischi bassi e le aspettative modeste, gli inventori possono mettere sul mercato vari prototipi e abbandonare senza perdite significative ciò che non funziona e focalizzarsi in tempo reale su ciò che viene accolto con entusiasmo dai consumatori.

Le *Big Band Disruptions* sono caratterizzate da un ciclo vitale del prodotto rivoluzionario rispetto al modello classico, individuato da Everett Rogers nel suo testo *Diffusions of innovations*, nel 1962. Il modello prevede cinque diversi segmenti di clienti: innovatori,

primi utilizzatori, maggioranza anticipata, maggioranza tardiva e ritardatari. La teoria descrive il modo in cui l'innovazione si diffonde all'interno della società, soffermandosi sulla velocità con cui i diversi individui vi approcciano. Roger analizza anche il modo in cui il processo avviene, individuandone cinque step principali: conoscenza della nuova idea, persuasione, momento di decisione di accettazione o rigetto dell'innovazione, implementazione della nuova idea e, infine, la sua conferma. Da ciò si evince che il processo di innovazione tradizionale è un processo lungo e strutturato, in cui intervengono diverse variabili.

Nunes e Downes individuano un modello di adozione delle innovazioni *Big Bang*, che risulta essere più alto e più compresso (sul grafico in rosso). In questo modello vi sono solo due segmenti: gli utenti di prova, che testano i nuovi prodotti, e tutti gli altri, ovvero la maggioranza del mercato a cui viene offerto il prodotto già perfezionato. La nuova curva d'adizione è più spigolosa e ripida, salendo velocemente in alto e crollando drammaticamente quando la saturazione del mercato è raggiunta o appare una nuova innovazione *disruptive*. Il nuovo ciclo dell'innovazione è descritto dallo *Shark Fin Effect* si articola in quattro fasi: *Intensive try and learn*, *Big Bang phase*, *Big-crunch phase* e la fase finale di *Entropy* (Nunes e Downes, 2014).

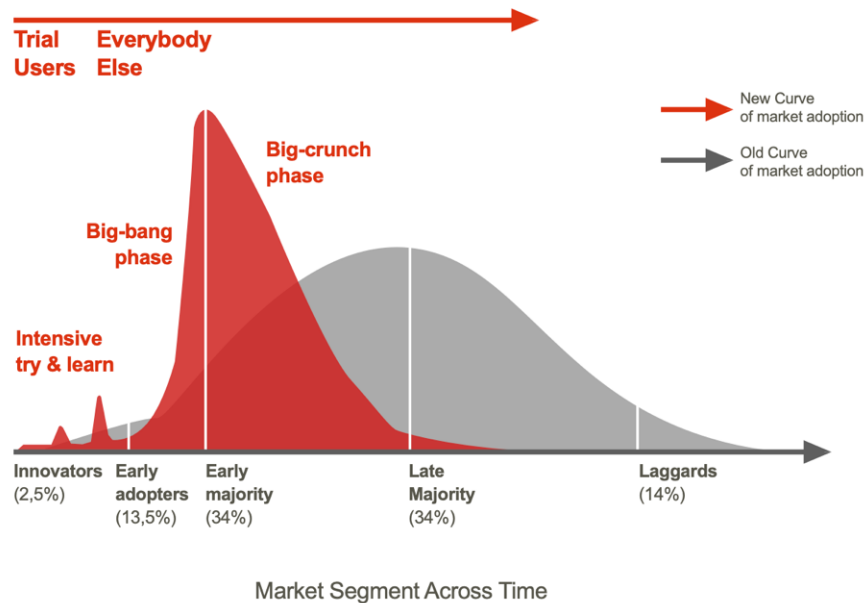


Immagine 8: Lo Shark Fin Effect

Fonte: *Looking Forward. La Trasformazione Digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'effetto moltiplicatore*, Poggiani et al., 2014

La fase di progettazione di nuovi prodotti e servizi è una fase rapida e intensiva, basata su sperimentazioni a basso costo e rischio di varie combinazioni di tecnologie, spesso già esistenti, fino all'individuazione della combinazione maggiormente efficace. La fase successiva, detta del *Big Bang*, individua il momento in cui il prodotto o servizio, dopo esser stato testato con risultati positivi su un gruppo di *trial users*, viene proposto a tutto il resto dei consumatori. A causa dei nuovi mezzi di collegamento tecnologici vi sarà una quasi immediata raccolta di pareri e consigli. La fase successiva è quella del *Big Crunch*, momento in cui gli operatori tradizionali di un mercato, *incumbent*, riescono a sopravvivere alla rivoluzione, intraprendendo azioni decisive e repentine, rivoluzionando la propria strategia e puntando su punti di forza intangibili, come *brand*, brevetti, persone. Nunes e Downes definiscono il modo di operare di quest'ultimo tipo di innovazione come "*undisciplined strategy*", ovvero seguono un percorso diverso rispetto al percorso ordinario, offrendo da subito prestazioni migliori e maggiore personalizzazione ad un prezzo inferiore, competendo dall'inizio con i prodotti tradizionali e con una proposta di valore più alta, rivolta non ad un segmento del mercato ma a tutti i potenziali consumatori.

Il processo di innovazione del tipo *Big Bang* è un processo drastico, durante il quale “cambiano rapidamente i paradigmi e i fattori di successo, si riducono drasticamente i tempi e i modi di gestione dell’innovazione, nuovi player disruptive possono arrivare dai settori più disparati, l’innovazione si diffonde in tempi rapidissimi, interi mercati convergono e si confondono creandone di nuovi” (Poggiani et al, 2014).

1.2.2 Darwinismo digitale

La *Digital Transformation* ha portato a continui e significativi cambiamenti, sia nel contesto sociale sia nel modo di operare delle imprese. Le nuove tecnologie e le piattaforme digitali stanno cambiando il modo delle imprese di agire, di comunicare tra di loro, ma soprattutto stanno cambiando le aspettative e i bisogni dei consumatori, che svolgono un ruolo sempre più centrale nel processo di creazione del valore. Quando la società e la tecnologica si evolvono più velocemente della capacità di adattarsi ai nuovi comportamenti dei consumatori parleremo di *Digital Darwinism*.

Nel 1964, Leon C. Megginson disse parafrasando l’Origine della specie di Charles Darwin del 1800: “Non è la specie più forte che sopravvive, né la più intelligente che sopravvive. È quello che è più adattabile al cambiamento”. Tale concetto risulta applicabile anche alle imprese, le quali devono essere flessibili e rapide nell’adattarsi ai continui cambiamenti. Infatti, se, in seguito al processo evolutivo, le imprese non sono in grado di cogliere il mutamento del comportamento del consumatore e della società, adattandosi al cambiamento, risulteranno obsolete e poco competitive, vittime del Darwinismo Digitale, ovvero un processo di selezione naturale per le imprese che non riescono ad allinearsi alle esigenze e alle aspettative del cliente.

La trasformazione digitale è una parte essenziale del processo di adattamento, ma non risulta esaustiva. Come scritto dal principale analista e speaker di Altimeter Group Brian Solis, lo scopo non è semplicemente abbracciare la nuova tecnologia, ma è necessario comprenderla e capire quali tecnologie implementare per allinearsi con i propri consumatori, le esperienze dei consumatori sono più importanti dei prodotti in sé. Solis ritiene che parte essenziale del cambiamento sia il comportamento dei consumatori, che agiscono come consumatori connessi ed iper-informati, i quali condividono informazioni e pareri ininterrottamente e su piattaforme accessibili da tutti. È quindi necessario avere un comportamento *customer-centric*, puntando a conoscere il proprio cliente, capire come

prende le decisioni e partecipare al processo che influenza il suo comportamento. Il consumatore è parte integrante dell'operare delle imprese, partecipa direttamente al cambiamento ed è variabile discriminante del successo di un *brand* ed uno dei principali inibitori dello sviluppo di un'impresa. Per sviluppare le proprie strategie, le imprese devono studiare e capire come il progresso tecnologico influenza i comportamenti e le abitudini dei consumatori, puntando sia sul continuare a fare ciò che si è sempre fatto, ma contemporaneamente innovare continuamente per evitare di essere vittime del darwinismo digitale, ma anzi essere principali attori del cambiamento.

1.3 Economia digitale

La *Digital Transformation* ha rivoluzionato il modo di fare impresa, arrivando a parlare di Economia Digitale. L'enciclopedia Treccani definisce l'economia digitale come un "modello economico basato sulla valorizzazione delle tecnologie informatiche come infrastruttura ideale per gli scambi economici e commerciali" (Treccani, 2018). L'economia digitale non è limitata all'utilizzo dell'internet, ma ha un raggio d'azione più vasto. Questo fenomeno identifica l'interazione ibrida tra il digitale e l'economia tradizionale, i cui processi produttivi vengono implementati ed ottimizzati dalla tecnologia digitale. Persone, relazioni, infrastrutture, *hardware*, fanno riferimento ai processi che hanno rivoluzionato in modo irrevocabile le prassi produttive e organizzative, ma anche sociali e culturali.

1.3.1 Indice Desi

Nel 2015 la Commissione Europea introdusse l'Indice DESI, *Digital Economy and Society Index*, per monitorare le prestazioni in termine di competitività digitale degli Stati membri con indici precisi e paragonabili. Si tratta di un indice composito che monitora i progressi degli Stati europei nella competitività digitale basandosi su quattro macroaree, legate a quelle dell'Agenda Digitale Europea. I dati provengono principalmente dall'Eurostat, ufficio statistico dell'Unione Europea o sono raccolti dagli Stati stessi. Nel 2021 la Commissione ha adeguato il DESI per affiancare le due principali iniziative politiche che avranno impatto sulla trasformazione digitale nell'Unione Europea nei prossimi anni: il dispositivo per la ripresa e la resilienza e la Bussola per il digitale 2030:

il modello europeo per il Decennio Digitale. I parametri sono stati ridotti da cinque a quattro, rimuovendo il parametro dell'utilizzo dell'Internet.

Il primo parametro considerato è il capitale umano, ovvero le competenze digitali dei singoli utenti in ambito digitale. In un contesto forgiato dalla trasformazione digitale è necessario assicurarsi che vi sia una forza lavoro digitalmente qualificata ed esperti digitali. Un ruolo importante è svolto dalle competenze digitali di base, detenute dall'80% delle persone. L'obiettivo, basato sulla bussola digitale, è di raggiungere 20 milioni di specialisti ICT (*Information and Communication Technologies*) impiegati nell'Unione Europea, con coincidenza di impiegati donna e uomini, e l'80% della popolazione con conoscenze basiche dell'utilizzo dell'Internet. Effettuando un paragone tra il 2019, anno antecedente alla pandemia Covid-19, e il 2021, è possibile evincere che già nel 2029 l'84% delle persone utilizzava Internet regolarmente, ma solo il 56% possedeva competenze digitali di base, e approssimativamente un terzo degli europei possedeva competenze digitali superiore a quelle di base (31%). Disporre di una connessione ad Internet non è sufficiente ma è necessario avere competenze adeguate a trarne vantaggio, consumare beni e servizi digitali, acquisire competenze digitali specializzate, sviluppare nuovi beni e servizi digitali. La dimensione del Capitale Umano comprende varie sottodimensioni che riguardano: le competenze degli utenti dell'Internet, che comprende il numero di cittadini che usano Internet e la complessità delle operazioni svolte; e le competenze avanzate, che include indicatori sugli specialisti del settore, il calcolo di laureati in materie informatiche e scientifiche, il numero di imprese che forniscono formazione in questo campo. Secondo il rapporto DESI 2021, la Finlandia, la Svezia, l'Olanda, la Danimarca sono i Paesi con risultati più virtuosi in questo campo, mentre l'Italia, la Romania e la Bulgaria si trovano alla fine dell'elenco.

Il secondo parametro preso in considerazione dalla Commissione Europea è la connettività, parametro che misura lo sviluppo, la qualità e la diffusione delle infrastrutture a banda larga fissa e mobile, e la copertura di nuove tecnologie di rete, nonché i prezzi al dettaglio delle offerte fisse e mobili. Il modello per il Decennio Digitale individua due obiettivi riguardanti la connettività a banda larga: copertura gigabit e tecnologia 5G in tutte le aree abitate. In vetta alla classifica si trova la Danimarca, seguita dall'Olanda e dalla Spagna, mentre le performance di livello più basso vengono registrate da Grecia e Bulgaria.

L'integrazione delle tecnologie digitali da parte delle imprese rappresenta il terzo parametro dell'indice DESI, misurando appunto il livello di integrazione delle nuove tecnologie che permettono alle imprese di ottenere vantaggio competitivo, migliorare i propri servizi e prodotti ed espandere i propri mercati, stimolando lo sviluppo e le innovazioni. Tra le tecnologie prese in considerazione rientrano il *Cloud Computing*, i *Big Data* e l'*Artificial Intelligence*. Le performance migliori in questo campo sono state registrate dalla Finlandia, dalla Danimarca e dalla Svezia, mentre le ultime posizioni nella classifica sono occupate da Bulgaria, Ungheria e Romania.

L'ultimo parametro misura il grado di digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni e servizi pubblici relativi a cittadini ed impresa e la disponibilità pubblica dei dati, come cartelle cliniche sanitarie e Identità Digitale, aumentandone la trasparenza e l'efficacia. Viene misurata sia la domanda che l'offerta dei servizi pubblici digitali e degli *open data*. Il Decennio Digitale ha come obiettivo di rendere digitali tutti i servizi pubblici chiave per le imprese e i cittadini entro il 2023. In quest'ambito, i Paesi più virtuosi sono l'Estonia, la Danimarca e la Finlandia, mentre i risultati peggiori sono registrati da Romania, Grecia e Ungheria.

Il punteggio complessivo di un Paese viene calcolato in base ad una ponderazione specifica in percentuale diversa per ciascun indice e sottoindice, in modo tale da creare un quadro omogeneo. I dati raccolti solo parzialmente comprendono l'effetto della spinta della pandemia Covid-19 sul digitale, mentre ciò sarà più evidente nel rapporto relativo al 2022.

1.3.2 Situazione in Italia

Nel corso del 2021 l'Italia ha fatto nei progressi in ambito digitale, ma registra livelli ancora inferiori rispetto alla media europea, classificandosi al ventesimo posto fra i 27 Stati membri dopo l'uscita del Regno Unito, con un punteggio pari a 45,5 rispetto al punteggio medio europeo di 50,7. Nel rapporto relativo al 2020 l'Italia occupava il venticinquesimo posto, è quindi evidente il miglioramento avvenuto.

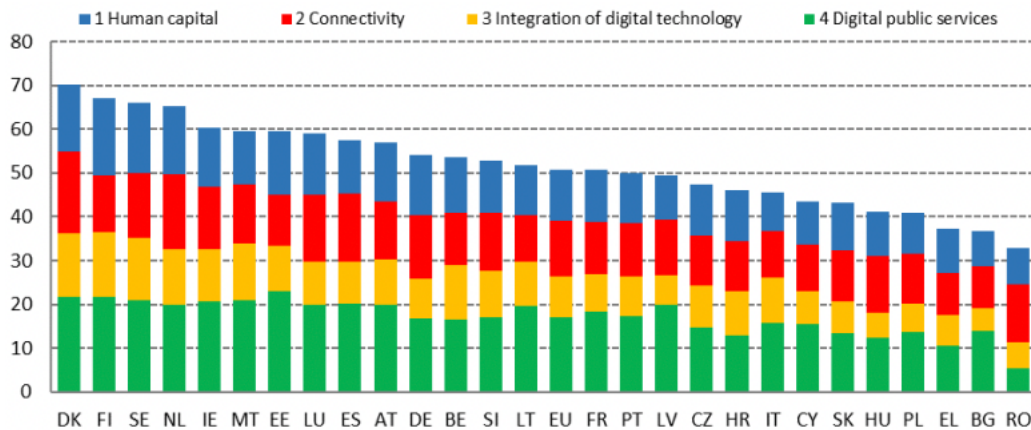


Immagine 9: *Digital Economy and Society Index*, 2021

Fonte: *DESI* 2021, Commissione Europea, 2021

In termini di capitale umano l'Italia si posiziona al venticinquesimo posto, in fondo alla classifica, registrando la performance peggiore dei quattro indici. Il rapporto indica che "l'Italia è significativamente in ritardo rispetto ad altri paesi dell'UE", registrando "livelli di competenze digitali di base e avanzate molto bassi". L'Italia registra livelli di competenze digitali molto bassi, con solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede competenze digitali di base, rispetto al 56% nell'UE, e meno di un quarto della popolazione dispone di competenze digitali avanzate. Anche la percentuale di specialisti ICT risulta al di sotto della media UE, evidenziando gravi problemi di attrattività del settore, scelto solo dall'1,3% dei laureati italiani. Risulta minore della media europea di cinque punti percentuali anche la formazione specializzata fornita dalle imprese, mentre la media di specialisti ICT di sesso femminile risulta più vicina alla media europea, con un punteggio del 16% rispetto al 19% europeo. Nel 2020 l'Italia ha sviluppato la Strategia Nazionale per le Competenze Digitali, Piano del Governo che definisce un approccio globale allo sviluppo delle competenze digitali per colmare i divari con gli altri Paesi membri, progetto accolto con entusiasmo dalla Commissione Europea, definito come "un risultato importante e un'opportunità per colmare questo divario". Tuttavia, il rapporto sottolinea che è essenziale porre maggior attenzione al capitale umano ed investire in ambito di istruzione e miglioramento delle competenze e formazione sul posto di lavoro, evitando che tale situazione si trasformi in una situazione

di esclusione digitale di una parte significativa della popolazione e di limitazione delle capacità di innovazione delle imprese.

La posizione dell'Italia è leggermente superiore nella graduazione della connettività, sia in termini di copertura sia di diffusione delle reti di connettività, con un aumento determinante della diffusione dei servizi di connettività con una velocità di almeno 1 Gbps (gigabit per secondo, unità di misura della trasmissione dei dati su una rete informatica). È invece rallentato rispetto al 2019 il ritmo di dispiegamento della fibra, e, sottolinea il rapporto della Commissione, sono necessari ulteriori sforzi per aumentare la copertura delle reti ad altissima capacità e del 5G e per incoraggiarne la diffusione. Il rapporto evidenzia i miglioramenti italiani, dichiarando che: “Negli ultimi anni l'Italia ha perseguito gli obiettivi di connettività dell'UE combinando attività di regolamentazione e politiche pubbliche e adottando misure volte a stimolare l'offerta e la domanda”, sia con attività di risposta alla pandemia di Covid-19, sia con decreti legge mirati ad aumentare la copertura 5G. Complessivamente l'Italia si posiziona al ventitreesimo posto, con un punteggio di 42,32 rispetto alla media europea del 50,2.

Nell'ambito dell'uso dei servizi pubblici digitali la performance italiana è leggermente migliore, registrando il diciottesimo posto. La percentuale di utenti online che utilizzano servizi di amministrazione online è aumentata di sei punti percentuali rispetto al 2019, coinvolgendo il 36% della popolazione. Un aumento notevole, ma che resta comunque sotto la media europea del 64%. L'Italia invece registra performance elevate per quanto riguarda l'offerta di servizi pubblici digitali per le imprese e gli *open data*, posizionandosi al di sopra della media europea, collocandosi però al di sotto in termini di offerta di servizi pubblici digitali per i cittadini e la disponibilità di moduli precompilati. La Commissione Europea ha sottolineato le ottime prospettive di crescita digitale per l'Italia, dichiarando che: “il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) prevede una tabella di marcia ambiziosa, con riforme ed investimenti relativi a tutti gli aspetti del Desi. Per superare i ritardi e colmare il divario tra l'Italia e gli altri paesi dell'Ue sono necessari sforzi costanti e un approccio integrato alle politiche in materia di capitale umano, innovazione e competitività delle imprese”.

Solo nell'ambito dell'integrazione delle tecnologie digitali l'Italia ha un punteggio superiore alle media europee, rispettivamente 37,6 e 41,4, collocandosi in decima posizione. Determinante è l'alto livello di digitalizzazione delle imprese italiane: la

maggior parte delle PMI (Piccole e Medie Imprese) italiane registra un livello di intensità digitale almeno di base, con un 69%, paragonato al 60% europeo. Inoltre, per quanto riguarda la fatturazione elettronica, viene utilizzata dal 95% delle imprese italiane, un dato quasi tre volte superiore alla media europea è frutto di interventi legislativi tra il 2014 e il 2019. Un altro significativo traguardo è stato raggiunto nell'ambito di utilizzo di servizi *cloud*, con un 38% rispetto al 15% del 2018. Le prestazioni dell'Italia restano deboli nell'ambito dell'utilizzo dei Big Data, con un livello del 95 rispetto al 14% dell'UE, mentre per quanto riguarda le tecnologie basate sull'Intelligenza Artificiale è registrato un 18% rispetto al 25% europeo. In ultimo, in termini di evoluzioni delle politiche, il governo ha implementato le agevolazioni fiscali nel quadro di Transazione 4.0.

In un quadro generale, l'Italia registra un significativo miglioramento rispetto agli anni precedenti, con alcuni punti in cui è necessario agire rapidamente per raggiungere gli standard europei, e altri punti in cui ci si aspetta una rapida crescita futura.

La *Digital Business Trasformation* è un processo che ha coinvolto in maniera disruptiva tutti i settori, portando le aziende a sottoporsi a processi di cambiamento ed aggiornamento, necessari per non rimanere vittima del darwinismo digitale. È importante comprendere ed analizzare le principali tendenze e i pilastri della trasformazione digitale, ovvero i cinque domini essenziali per descrivere come la trasformazione digitale sta ridefinendo i principi della strategia e le precedenti regole per raggiungere il successo nel mondo digitale: gli interessi dei clienti, la competizione, l'utilizzo dei dati, l'innovazione e il valore. Il panorama continua a subire cambiamenti di ogni tipo, ed è importante per le aziende essere pronte alle *disruptive innovations*, innovazioni tecnologiche nella forma di un prodotto, di un servizio o di un *business model* che portano ad un cambiamento significativo nell'ecosistema per cui si innesca un meccanismo di cambiamenti che rivoluzionano le logiche correnti.

L'Indice Desi (Digital Economy and Society Index), elaborato dalla Commissione Europea, è un indice utilizzato per monitorare le prestazioni in termini di competitività digitale degli Stati Membri, con parametri precisi e paragonabili. Il rapporto del 2021 sottolinea come l'Italia è migliorata in ambito digitale, ma registra ancora livelli inferiori rispetto alla media europea, classificandosi al ventesimo posto tra i 27 Stati Membri.

La pandemia da Covid-19 è stato un forte evento di rottura e cambiamento nella nostra società. Tra le varie conseguenze della pandemia, tale evento ha messo in evidenza le condizioni digitali dei singoli stati e dei singoli settori, portando anche gli stessi ad implementare strategie di sviluppo e di comunicazione digitali. I diversi settori si sono dovuti riadattare ad un modo innovativo di comunicare, seguendo *trend* che già erano emersi negli anni passati e navigando in territori inesplorati.

L'elaborato si propone di analizzare il settore culturale, nello specifico il settore museale, per capire come la digitalizzazione l'ha portato a cambiare nel corso del tempo.

CAPITOLO II – IL SETTORE CULTURALE E IL SETTORE MUSEALE

2.1 Il binomio cultura-economia

Il rapporto tra cultura ed economia nella tradizione accademica è stato disprezzato in quanto presentava una versione mercificata della cultura, e si parlava di un'inadeguatezza delle teorie economiche rispetto al mondo culturale. Ciò avviene sia in quanto la cultura è stata divinizzata, posta in una bolla asettica di ispirazione estranea al concetto "sporco" dei soldi, sia perché il settore culturale in quanto tale è difficile da inquadrare, definire ed analizzare. La cultura è considerata come una serie di valori, tradizioni, usi, consumi e stili di vita caratterizzanti di un gruppo o una comunità. L'influenza della cultura sulle comunità e sul loro modo di pensare e di comportarsi interferirà anche sui comportamenti economici. La cultura è un fenomeno pervasivo di ogni attività umana (Santagata, 2009). I soggetti macroeconomici e microeconomici (singole persone, imprese e famiglie, comunità, istituzioni locali e centrali) vivono e agiscono all'interno di un ambiente nel quale la cultura ha un ruolo centrale nei comportamenti economici.

Individuare leggi specifiche che definiscono il settore culturale risulta difficile dal momento in cui il rapporto tra cultura, singoli, comunità ed istituzioni è diverso in ogni Paese e in ogni periodo storico, individuando tendenze opposte o complementari che rispecchiano i singoli, le comunità e le istituzioni. L'economista David Ricardo escluse i beni d'arte e di cultura dalle sue analisi in quanto consapevole della loro peculiarità, dell'irriducibilità della cultura e dei suoi prodotti a modelli in cui si perde la specificità, e la conseguente incompatibilità della **cultura** con teorie generali e sistematiche, in base agli strumenti analitici ed assiomi sia della cultura classica, basata sulla teoria del valore-lavoro e sulla teoria della distribuzione del reddito, che della cultura neoclassica, basata su preferenze individuali date e modelli razionali.

Ci si sposta da una visione dell'arte e della cultura pura ed estranea ai meccanismi economici, ad una serie di studi e teorie e politiche di welfare e politiche di giustificazione dell'intervento pubblico in campo culturale.

Come descritto da Walter Santagata nel saggio *Economia della Cultura*, Treccani 2009¹, le politiche culturali si dividono in quattro categorie funzionali, di cui tre orientate al passato ed una orientata al futuro, motore di sviluppo per le nuove industrie culturali. La prima politica riguarda la distruzione della cultura tangibile ed intangibile. In determinate

fasi storiche, nello specifico guerre, rivoluzioni (Viejo Rose, 2007) e periodi coloniali, i popoli deliberatamente scelgono di distruggere il loro patrimonio culturale in segno di rinascita, rinnovo, allontanamento dal passato. Da un punto di vista storico, le motivazioni di tali azioni sono ideologico-religiose, derivanti dalla sostituzione di vecchi simboli con nuovi più adatti a rispecchiare la società dopo il cambiamento. Altri fattori che intervengono nella distruzione della cultura sono un uso improprio e demolitore dei siti del patrimonio culturale, o ancora la concorrenza internazionale su mercati globali con l'attuazione di prezzi di eliminazione che minano alla sopravvivenza di industrie culturali locali di piccole dimensioni.

La distruzione del patrimonio culturale di un popolo assume la forma della distruzione del paesaggio, dell'identità culturale e della storia di un luogo e di un popolo, nonché intingenti costi. Nel corso degli anni, in seguito ai conflitti armati e alle conseguenze disastrose sui patrimoni culturali locali, la comunità internazionale ha sentito l'esigenza di effettuare un processo di codificazione della normativa internazionale volta a tutelare il patrimonio culturale in caso di conflitto armato. Trattati significativi comprendono la Dichiarazione UNESCO sulla Distruzione Intenzionale del Patrimonio Culturale del 2003, nel preambolo recita: "il patrimonio culturale è una componente importante dell'identità culturale delle comunità, gruppi ed individui, e della coesione sociale, dal momento che la sua distruzione intenzionale può avere delle conseguenze che possono essere pregiudizievoli sulla dignità umana e sui diritti dell'uomo".

La seconda politica dipende da un comportamento negligente, riferendosi ad epoche storiche caratterizzate da povertà o dominazione straniera, o ancora esigui finanziamenti, in contesti nei quali l'assenza di politiche ha rappresentato l'unica interazione con la cultura, danneggiando in maniera irreversibile il patrimonio culturali nazionale e indebolendone l'identità culturale, con inevitabili conseguenze sullo sviluppo economico (Santagata, 2007).

Un'ulteriore strada percorribile riguarda modelli di conservazione del patrimonio culturale. La conservazione comprende diverse sfaccettature, dalla tutela intesa come pubblico servizio di conservazione del patrimonio sottratto alla mercificazione dell'arte per renderla disponibile al pubblico e alla comunità; vi è anche la difesa contro la pauperizzazione di un territorio attraverso il controllo della mobilità delle opere o

attraverso il divieto di demolizione o il permesso di distruzione. Una terza accezione riguarda il restauro e la manutenzione.

La conservazione nel corso degli anni si mantiene legata all'autoritarismo della "tradizione giuridica conservativa, costruita su norme contingenti e su progressivi, sempre più ampi divieti" (Emiliani, 1974, p. 5). Il modello si indentifica strettamente con un museo che conserva, nasconde, che diventa luogo del rifugio e della preservazione (Santagata, 2007). La necessità di preservare è sempre stata presente, basti pensare alla prima lista di opere da tutelare e conservare del cardiale Ippolito Aldobrandini nella Roma del 1624. La più significativa visione della conservazione del patrimonio culturale, infine, riguarda la gestione e la valorizzazione delle opere d'arte, in quanto in assenza di buona gestione e attenzione al valore d'uso e alla fruizione da parte del pubblico, la conservazione risulta inefficace. Una buona conservazione, inoltre, risulta essere input strategico per la produzione di nuova cultura.

L'ultima categoria riguarda le politiche relative alla produzione di cultura, intesa come creazione di nuove espressioni d'arte tangibile (monumenti, archivi, musei), intangibile (pittura, musica, *festival*, paesaggio) e materiale (*design* ed arti decorative) (Santagata, 2007). La produzione è un aspetto fondamentale e in quanto tale sovraordinata alle altre categorie, perché in assenza di produzione non vi è l'oggetto di un possibile uso o consumo culturale futuro. Conservazione e produzione risultano essere strettamente collegate, in quanto la conservazione rappresenta prerequisito essenziale per la produzione, e quest'ultima è l'oggetto della conservazione. In un contesto in cui i bisogni di turisti e visitatori regnano sovrani, la necessità di tornare ad interventi relativi alla riforma delle capacità produttive artistiche e creative del Paese è essenziale.

Politiche orientate alla tutela, valorizzazione, gestione, conservazione e fruizione del patrimonio culturale devono essere affiancate da una strutturata organizzazione della catena di produzione del valore di un bene d'arte, legata alla politica economica e che illustra i ruoli e i compiti dei principali attori, pubblici e privati. Vengono individuate cinque fasi. Una prima fase riguarda la selezione degli artisti e degli attori della creatività, nonché il processo formativo, tramite strumenti istituzionali quali mecenatismo privato, concorsi pubblici e accademie, e incremento della qualità di quest'ultime, dei programmi pubblici e privati per l'arte e la creatività. La fase successiva riguarda la creazione delle idee, in quanto l'arte è un bene intellettuale. Ne deriva un'esigenza di tutela dei diritti

della proprietà intellettuale e della lotta ai mercati della pirateria commerciale (Benghozi, Santagata, 2001). Segue la fase della produzione, complessa articolazione di attività coordinate. Comprende le strutture organizzative, macchinari particolari, luoghi, strutture, esperti. Ne segue la fase di distribuzione, nella quale vi è la stretta interazione tra mondo economico e creativo: la creatività imprenditoriale deve confrontarsi con logiche distributive innovative e distanti dai classici beni di consumo, nonché con gli artisti. La fase finale è quella relativa al consumo, che riguarda le variabili della domanda e porta poi allo sviluppo delle industrie culturali e delle innovazioni ad essere correlate. Alla luce di un quadro più ampio risulta evidente come il modello della conservazione per il consumo risulta obsoleto in quanto interagisce ed entra in contatto con pochi altri settori economici, come il turismo, la piccola impresa di restauro, la piccola impresa edile, la società di informatica specializzata in catalogazione, l'editoria specializzata e poco altro (Santagata, 2007). La produzione di cultura ha infatti un valore sistematico ed una potenzialità economica maggiore, alimentando il mercato del lavoro tramite la formazione e la selezione, alimentando quello ritenuto da Florida (2002) il segmento più strategico, ovvero "la classe creativa". Attraverso la cura del processo di realizzazione la produzione di cultura si estende ad un settore produttivo in estrema crescita a livello mondiale. Stime della Commissione Europea indicano che a livello europeo i settori culturali e creativi abbiano un giro di affari di oltre 654 miliardi di euro, pari al 2,6% del PIL europeo nel 2003. L'anno seguente il settore contava più di 5,8 milioni di lavoratori, pari al 3,1% della popolazione attiva (Commissione europea, 2006). Il settore delle industrie culturali è in crescita da decenni, occupando una posizione sempre più rilevante. Si tratta di un settore che influenza notevolmente le economie nazionali, che definisce l'identità dei popoli e dei Paesi e genera livelli significativi di reddito e occupazione.

2.1.1 La nascita delle industrie culturali e creative

Le industrie creative sono il nuovo settore in crescita dell'economia capitalista postindustriale e rappresentano l'evoluzione naturale dell'industria culturale basata sull'affermarsi delle nuove tecnologie, in particolare quelle digitali (Lazzaretti, 2009). In seguito alla rivoluzione tecnologica e informatica, che ha inevitabilmente modificato il modo di agire delle imprese ed ha contribuito alla nascita di nuovi strumenti di produzione e comunicazione della cultura, si è verificato un cambiamento semantico da "culturale" a

“creativo” (Cicerchia, 2013). La tradizionale definizione di “industrie culturali” si è evoluta in quella più ampia di “industrie creative”, concetto diffusosi negli ultimi anni del 1900 nel mondo anglosassone, per poi arrivare alla più vasta definizione di “industrie culturali e creative” (ICC), utilizzata dall’Unione Europea (UE), che tiene conto delle differenze tra i due tipi di attività.

Rientrano nella categoria di imprese culturali i settori più tradizionali, come il patrimonio culturale, le arti visive e dello spettacolo, l’editoria, la musica, il cinema, la radio, la televisione, la stampa e la fotografia (Valentino, 2013), mentre le imprese creative comprendono anche il nuovo settore dell’economia digitale come i *software* e i servizi informatici (Lazzaretti, 2009).

Il concetto di industrie creative venne utilizzato per la prima volta in Australia nei primi anni del Novanta del secolo scorso, ma successivamente venne utilizzato con più enfasi nel Regno Unito, quando il primo ministro inglese Tony Blair, nel 1997, avviò la *Creative Industries Task Force* (CITF) all’interno del *Department for Culture, Media and Sport* (DCMS) (Dipartimento Governativo della cultura, dei Media e dello Sport) (Howkins, 2005). L’espressione incominciò a sostituire quella di industria culturale, raggiungendo grande notorietà con il documento *Creative Industries Mapping Document* pubblicato dal Ministero della Cultura inglese nel 1998 (DCMS, 1998). La CITF era formata da un insieme di esperti del settore incaricati di effettuare una mappatura del settore, descrivendo in modo articolato e preciso le componenti delle industrie creative inglesi, misurare le loro dimensioni economiche, e identificare misure politiche che potessero promuoverne lo sviluppo (Flew, 2012). Vengono individuati tredici settori:

- Pubblicità;
- Antiquariato;
- Architettura (progettazione d’immobili e pianificazione territoriale);
- Artigianato (tessuto, ceramica, gioielli, vetro, ecc.);
- *Design*;
- Moda;
- Film;
- Musica registrata;
- Spettacolo dal vivo;
- Editoria a stampa;

- *Software* professionale e d'intrattenimento;
- Radio;
- Televisione.

È evidente che non si tratta di una lista di settori con caratteristiche specifiche, ma di un agglomerato di attività caratterizzate dall'intreccio di creatività, cultura ed economia, che va oltre i confini delle industrie culturali, affacciandosi alle innovazioni del secolo successivo. Da oltre un decennio le industrie creative sono oggetto di un dibattito acceso sia nel campo scientifico che politico per la difficoltà a definire in maniera univoca tale settore. Nel documento del Ministero della Cultura inglese e nelle successive pubblicazioni, le industrie creative vengono identificate come industrie che hanno origine dalla creatività individuale e dal talento, e che hanno un modello commerciale basato sull'invenzione di idee dotate di un valore espressivo da vendere in forma di prodotto o servizio. Secondo una precisazione del Ministero della Cultura inglese, si tratta di idee che "producono nuove intuizioni, piaceri ed esperienze", di beni materiali o immateriali che accrescono la conoscenza comune, stimolando le emozioni (DCMS, 2007).

Vi è un distacco rispetto alle tradizionali attività artistiche e creative, in quanto le industrie creative rappresentano idee rappresentate da una vasta gamma di attività legata alla creazione di contenuti appartenenti al mondo dell'*Internet*, o ancora connesse alle nuove forme di *marketing*, prodotti derivanti da contaminazioni, ibridazioni, da cui nascono contenuti variegati capaci di generare conoscenza ed emozioni, ma appartenenti ad un settore in forte crescita, con un enorme potenziale per lo sviluppo economico e sociale. Il fattore distintivo tra le due categorie, quindi, sta nel fatto che ciò che producono le industrie creative ha contemporaneamente un alto grado espressivo e funzionale, cosa che non necessariamente hanno i prodotti delle industrie culturali (Richieri, 2009).

La creatività è quindi il motore dell'economia e fonte di vantaggio competitivo per le aziende. Come detto dal Presidente della Repubblica Italiana Giorgio Napolitano nel suo discorso di fine anno del 2007, "Un punto di forza del nostro paese è la cultura della creatività, che deve far considerare grande il potenziale delle nostre imprese e del nostro lavoro". John Hartley, professore di Scienze culturali e direttore del Centro di cultura e tecnologia in Australia, definisce la cultura e la creatività come "leva per il cambiamento sociale ed economico nel prossimo secolo" (Hartley, 2005). La cultura è il motore della

creatività e la creatività a sua volta, è alla base dell'innovazione sociale ed economica (Santagata, 2009) e stimola gli investimenti nel campo della tecnologia.

Dal punto di vista artistico, la creatività è vista come la capacità di creare qualcosa di nuovo ed originale grazie all'immaginazione e alle proprie competenze. Dal punto di vista economico, invece, fa riferimento all'innovazione e rappresenta un processo continuo e dinamico che combina elementi di creatività artistica e d'innovazione economica e tecnologica (KEA, 2006).

I caratteri distintivi delle industrie creative sono da individuare nella compresenza del loro valore espressivo/culturale, del valore funzionale, ed infine, dalla commercializzazione di suddetto valore espressivo. Secondo il Ministero della Cultura inglese, il valore espressivo è inteso come una qualsiasi dimensione in grado di allargare il significato e la comprensione culturale (DCMS, 2007). Le principali dimensioni del valore espressivo, come identificate da David Throsby, sono: valore estetico, che riflette bellezza e armonia delle forme; valore spirituale, riguardante il senso spirituale; valore sociale, che riguarda la capacità del lavoro artistico di legare legami tra individui; valore storico, che riflette la capacità di creare una continuità tra passato e presente; valore simbolico, che riguarda il significato che un oggetto rappresenta al consumatore (Throsby, 2001). Caratteristica essenziale delle industrie creative è, quindi, la commercializzazione di tale valore espressivo.

2.2 Il ruolo strumentale dell'arte nelle strategie di sviluppo per le città

Le città, luoghi che racchiudono un numero elevato ed eterogeneo di persone che lavorano e agiscono in prossimità fisica e con abitudini simili, si configura come un coacervo di persone, azioni, idee differenti ed eterogenee, si presta in modo naturale ad essere un laboratorio di creazione e sperimentazione di idee, linguaggi, interazioni, e l'emergere di nuove combinazioni economiche e sociali. L'attenzione per l'arte e la cultura per lo sviluppo delle città è diventata centrale nei decenni tra il 1970 e il 1980, come risposta al declino delle città (Bianchini e Parkinson, 1994), con lo scopo di revitalizzare specifici contesti e creare affluenza economica, e non solo, per le città. La promozione della cultura è diventata centrale nel processo di riqualificazione delle città quando il concetto di industrie creative è stato introdotto con il DMCS, *Creative industries mapping document*, nel 1998 nel Regno Unito. Questo approccio si è evoluto nei concetti di città creativa, industrie creative ed economia (Evans, 2009). Le città creative sono state descritte da

Comunian (2011, p. 1158-59), come luoghi nei quale l'attenzione è posta sulla "produzione di prodotti culturali e creativi, lavoratori creativi e infrastrutture". Altri elementi centrali sono stati individuati, come il rapporto con il turismo e l'influenza di eventi e festiva nello sviluppo dei luoghi creativi (Cundy, 2016).

Il passo successivo nello studio pone il *focus* sulla creazione e gestione del capitale umano, concentrandosi sulle persone, sugli attori di tale sistema, che risultano essere figure istruite e preparate con maggior capacità di contribuire alla creatività e all'innovazione (Stolarick & Florida, 2006), e di conseguenza al relativo sviluppo economico attraverso il loro stipendio e la spesa. Le industrie creative hanno infatti un ruolo chiave nei processi di crescita e di sviluppo delle città, creando un legame a doppio filo incidendo sui consumi da un lato, e su nuove forme di produzione dall'altro. La presenza di variegata attività culturali e ricreative ha un impatto economico sui consumi, ma non è da trascurare l'effetto generato su determinati processi sociali che hanno luogo nelle città, nonché sulla loro attività nei confronti di specifiche categorie di profili professionali. Un'atmosfera ricca di attività culturali e ricreative, esperienze urbane stimolanti come tempo libero, vita notturna, eventi e *festival* culturali, crea un ambiente urbano attraente per persone impegnate in attività intellettuali e creative, che vanno a costituire la parte della società con competenze critiche per lo sviluppo e la crescita di un luogo. Ci si affaccia quindi al concetto più ampio di economia creativa, definita come "l'interfaccia tra creatività, cultura, economia e tecnologia espressa nella capacità di creare e far circolare capitale intellettuale, con il potenziale di generare reddito, posti di lavoro e guadagni da esportazione promuovendo allo stesso tempo l'inclusione sociale, la diversità culturale e lo sviluppo umano" (Nazioni Unite, 2008, p. 11).

Attrahendo e mischiando personalità con *background* diversi e con crescenti bisogni di consumo legati al settore della cultura e della creatività, le città favoriscono lo sviluppo di produzioni in cui l'elemento culturale, umano e creativo ha un ruolo centrale: la musica, il teatro, le arti visive, il cinema, la moda, il *design*, e i processi di utilizzo e valorizzazione dei beni culturali, come il sistema museale. Essere riconosciuti come punti di riferimento e luoghi attrattivi per gli operatori della creatività risulta essere cruciale, in quanto sono i flussi esterni, le contaminazioni a stimolare i contesti esistenti e creare continuo cambiamento, confronto, rigenerazione, impedendo la cristallizzazione di

abitudini e consuetudini prima che esse diventano obsolete e portino ad una piatta monotonia.

La città diventa quindi un laboratorio dove si interfacciano tra di loro storia, cultura, idee, diventando centrali nello sviluppo del nuovo sistema economico.

Il sociologo francese Pierre Bourdieu ha studiato la dipendenza tra il successo delle persone, le loro posizioni nella società, e il loro capitale economico, ovvero il rapporto tra la loro possibilità di spendere e il loro capitale culturale, inteso come la conoscenza e gli interessi culturali. Lo studioso sosteneva che il capitale simbolico, ovvero i marcatori di prestigio, insieme a capitale culturale ed economico andavano a formare la ricchezza degli individui e ciò che loro spendono nel “mercato sociale”, testando l’ipotesi della distinzione: le persone con simile combinazione di capitale hanno maggiori probabilità di interagire, formare relazioni, avere stili di vita simili e di conseguenza appartenere alla stessa classe sociale. Egli individuò, inoltre, anche il fenomeno dell’*isteresi ectesis*, ovvero la tendenza delle persone con più capitale sociale, economico e culturale, nei periodi di cambiamento a cogliere le nuove opportunità e quindi a raggiungere nuove e più vantaggiose condizioni.

Una simile teoria sociale è applicabile alle aree urbane: le città, come gli esseri umani, sono in costante cambiamento, sono frutto di relazioni complesse e stratificate, complessi equilibri sociali. I processi storici hanno reso chiaro che le città e i quartieri, con maggior capitale economico e culturale in periodi di cambiamento sono maggiormente pronti a cogliere le occasioni ed acquistare posizioni vantaggiose, generando un incremento positivo delle potenzialità dell’area urbana, dei suoi abitanti e dell’intera città. Le città con alte concentrazioni di capitale creativo, dato dalla concentrazione di classe creativa, come lavoratori della tecnologia, musicisti, pittori, *designer*, ecc., ed aree predisposte allo sviluppo di attitudini culturali, come biblioteche, teatri, musei, registrano livelli più alti di sviluppo economico. Nasce quindi l’idea di città creativa: una città dove il supporto alla culturale e alla creatività è centrale, e vi è una vasta proposta di servizi culturali, strettamente collegati alla qualità della vita e allo sviluppo economico.

Nel 2018 stato condotto uno studio dalla Cambridge University, intitolato ARXIV, *The New Urban Success: How Culture Pays*, con lo scopo di trovare una connessione diretta tra il capitale economico e culturale di varie aree di Londra e New York, con un solido sviluppo dell’area urbana. L’analisi, che riprende le basi della teoria di Bourdieu, si basa

su uno studio complesso del capitale culturale di più quartieri delle città selezionate svolta in otto anni di ricerca. Lo scopo era quello di analizzare gli interessi culturali dei frequentatori delle città di Londra e New York, tramite lo studio di ciò che gli utenti di *Flickr*³ hanno pubblicato nelle città di Londra e New York, riferendosi ai *tag* relativi alle immagini corrispondenti ad una selezione di nove categorie culturali di parole (Architettura, Artigianato, Cultura, *Design*, *Marketing*, Media, *Performance*, Editoria, Tecnologia) per un campione di circa dieci milioni di immagini georeferenziate pubblicate sulla piattaforma dal 2007 al 2015. L'indagine ha stimato il capitale culturale di ogni quartiere preso in esame e reso attraverso le immagini condivise. I risultati dimostrano che il capitale economico risulta inefficiente per supportare un solido sviluppo urbano, ma la combinazione di capitale culturale ed economico crea basi solide per un consistente sviluppo dell'area. I quartieri, le aree urbane, le intere città, che registrano una maggiore crescita economica e di benessere sociale sono quelli con alto capitale culturale, che risulta essere curato, promosso e valorizzato.

Place branding è un processo di *management* e *marketing* che permette di esprimere i valori centrali, le credenze e la cultura di un posto (Andersson, 2014).

³ Piattaforma storia di *photo sharing* con lo scopo di archiviare e condividere immagini, album, video, utilizzando didascalie, *tag* e informazioni aggiuntive sulla tecnologia usata. Una piattaforma che si differenzia dagli altri social in quanto riunisce appassionati e professionisti dello scatto e del *visual*.

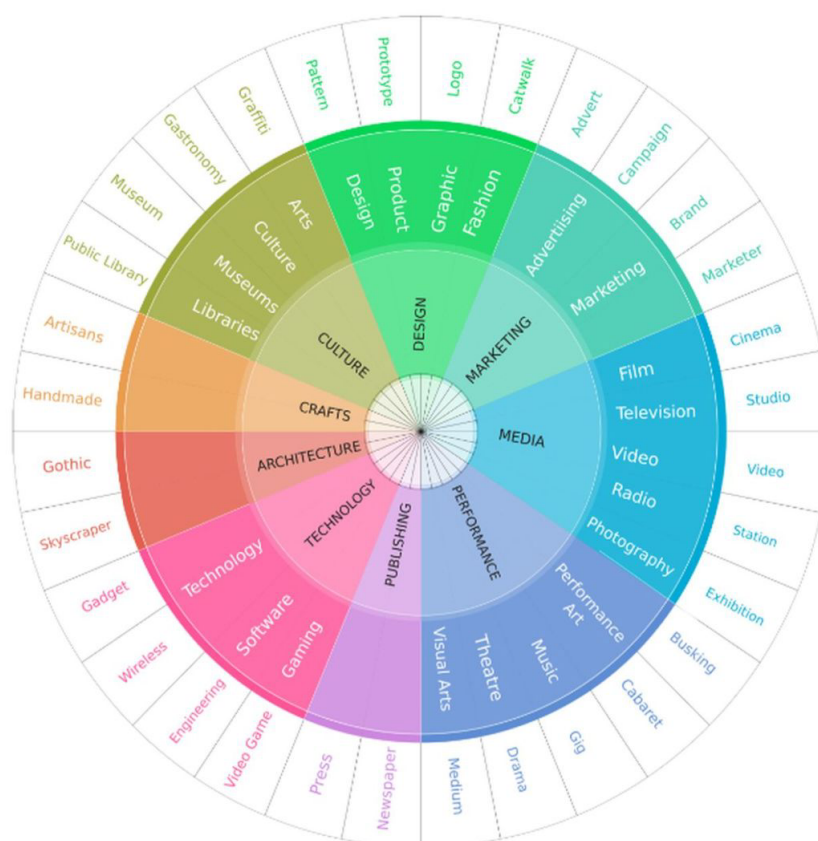


Immagine 10: La Tassonomia della cultura

Fonte: ARXIV, *The New Urban Success: How Culture Pays*, Hristova et al., 2018

Il processo di *city branding* ha assunto cruciale importanza intorno agli anni '80 e '90 del 1900, quando le città post-industriali hanno investito nello sviluppo di arte e cultura nelle agende urbane per riqualificarsi. *Branding* è inteso come il processo di aggiungere valore e significato a prodotti, firme o posti. Secondo Eshuis and Edwards (2013, p. 1066) “Il *place branding* viene utilizzato come strategia di *governance* urbana per gestire le percezioni sul luogo. Include la percezione delle opportunità all'interno di un luogo e della sua identità e può coinvolgere idee sullo sviluppo economico e spaziale”.

Tale processo contribuisce a creare un'immagine positiva della città e soprattutto a diffonderla tra diverse categorie di persone, quali i residenti, gli imprenditori, i turisti (Eshuis & Edwards, 2013), avvalendosi dell'utilizzo dei *media*, della narrativa e degli eventi (Cudny, 2019b; Vanolo, 2008). Lo scopo è quello di riqualificare la città, il luogo, di presentarlo come un posto nuovo e vitale in cui vi è attenzione allo sviluppo dei

cittadini, vi sono progetti di crescita a lungo termine e che coinvolgono la città sotto i suoi diversi punti di vista (*festival*, eventi, struttura architettonica, struttura museale), creando un'immagine di un luogo adatto alla sperimentazione e all'investimento economico. Secondo Boisen *et al.* (2018, p. 1) il processo di *city branding* è introdotto per quattro motivi principali: il passaggio da un approccio da parte dei governi delle città da un modello manageriale ad un modello imprenditoriale; la crescente responsabilità dei governi locali per lo sviluppo delle città, la crescente competizione tra le città globali e infine, la dominazione del neoliberalismo.

La *governance* urbana ha modificato il suo modo di agire, passando ad una promozione dello sviluppo economico locale, con un approccio imprenditoriale, per cui la città diventa come un'azienda, si sviluppa l'idea di una città imprenditoriale (Harvey, 1989). Tale processo e trattamento non risulta diverso da quello applicato ad un'azienda, in cui si sviluppano teorie di *product branding*, che verranno poi applicate ai luoghi (Kavaratzis and Ashworth, 2005, 508). Nel processo di gestione delle città, viene innanzitutto stabilita una strategia da seguire, ovvero un insieme di piani a lungo termine che portano al raggiungimento degli obiettivi principali (Griffin, 2016, p.71). Il "prodotto" offerto dalle città risulta più complesso da brandizzare in quanto risulta mutevole, dinamico, composto da vari *stakeholder* (Cudny, 2019a). È quindi necessario investire in progetti complessi basati sulla creazione di politiche urbane in chiave imprenditoriale e multidimensionale. Sono molteplici le strategie di sviluppo urbane basate sull'utilizzo dell'arte e della cultura. Ad esempio, Copenaghen ha incentrato il suo marchio intorno ad edifici di punta e cluster creativi, (Bayliss, 2007). Singapore invece ha puntato sullo sviluppo delle industrie culturali e del prodotto creativo, eventi di alto profilo e campagne che promuovono la città come centro creativo (Ooi, 2008). Una trasformazione urbana di grande rilievo è quella avvenuta a Barcellona, dove negli anni '80 e '90 del 1900 le autorità cittadine hanno introdotto varie strategie di sviluppo e di *branding* basate sulla creazione e sulla promozione della cultura, dello sviluppo di infrastrutture e eventi di alto rilievo, riqualificando la città post-industriale, trasformandola in un luogo il cui marchio è basato sul patrimonio e sulla cultura (Degen & García, 2012; Rius Ulldemolins, 2014). Tale strategia permette di avere un comportamento olistico, coinvolgendo diversi aspetti delle agende urbane che risultano intrecciate e sovrapposte tra di loro, come le pubbliche

relazioni, il *marketing*, la promozione, la responsabilità sociale, le risorse umane, e ancora la nuova produzione la ricerca e l'innovazione.

Si possono individuare dei parallelismi tra l'utilizzo dell'arte e della creatività a livello di investimento aziendale e come utilizzo per definizione di una strategia di sviluppo urbano. Basandoci sugli studi di Comunian (2009), è facile individuare un comportamento simile nell'investimento nelle arti e nella creatività come perseguimento di un obiettivo filantropico, di buona volontà civica da entrambe le parti, mantenendo allo stesso tempo la volontà di investire in progetti con un rendimento specifico. Il post-fordismo è la fase di sviluppo industriale che caratterizza gran parte delle economie più avanzate a partire dagli ultimi decenni del XX secolo, caratterizzata dalla produzione di massa in grande quantità basata su lavoro alienante e ripetitivo. Il fordismo, per contraddizione, è caratterizzato da un processo di umanizzazione dell'impresa, che diventa un luogo di crescita per i dipendenti, con criteri organizzativi basati sulla flessibilità, sulla specializzazione e sulla qualificazione dei lavoratori. Il valore delle dimensioni estetiche e culturali diventa più importante nel mercato dei prodotti e dei luoghi (Enciclopedia Treccani, post-fordismo)⁴,

Tale processo di *city branding* coinvolge i vari aspetti delle agende urbane citati anteriormente, impattando non solo sugli *stakeholders* esterni, come potenziali investitori e turisti, ma si focalizza anche sugli abitanti della città, impattando sull'ambiente interno, influenzando fattori come la qualità della vita, il livello di istruzione della città e la qualità delle infrastrutture.

I governi cittadini che in un periodo di transazione nel XX secolo hanno spostato la loro attenzione su politiche incentrate sulla cultura e sulla creatività hanno registrato alti livelli di sviluppo e innovazione, creando modelli di *city branding* efficaci e capaci di riqualificare ex zone industriali o città in difficoltà tramite investimenti mirati. Come abbiamo visto, vi è una crescita dei quartieri e di intere città. Sono inoltre numerosi i progetti lanciati dall'Unione Europea, come la Capitale Europea della Cultura, che nel 2022 sono Kaunas (Lituania), Esch-sur-Alzette (Lussemburgo) e Novi Sad (Serbia) o dai governi locali, come ad esempio la Capitale Italiana della Cultura, titolo detenuto nel 2022 da Procida, per permettere alle realtà locali di mettere in mostra la propria vita e il

⁴ https://www.treccani.it/enciclopedia/postfordismo_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/#:~:text=Fase%20di%20sviluppo%20industriale%20che,dei%20contenuti%20del%20lavoro%20stesso.

proprio sviluppo culturale, ravvivando il proprio patrimonio culturale e di conseguenza rilanciare la loro visibilità internazionale.

2.2.1 Il caso di Łódź, Polonia

Dopo aver effettuato un'analisi olistica del ruolo strumentale che arte e cultura possono assumere nella determinazione del *business model* di una città, e di come investimenti in determinati settori influenzano non solo la promozione e il *marketing* della città, ma anche le sue pubbliche relazioni, la produzione, la ricerca, l'inclinazione all'innovazione e la valorizzazione delle risorse umane per quanto riguarda l'economia locale, è il momento di analizzare il caso specifico di Łódź, città polacca post-industriale, dove le industrie creative sono state uno dei principali *drivers* dello sviluppo urbano. Abbiamo visto, infatti, che è sempre più comune la tendenza delle città, specialmente del periodo post-industriale, di puntare su investimenti nello sviluppo culturale, industrie creative, *festival* ed altri eventi per sviluppare una strategia urbana competente, comportandosi come aziende, che cercano di differenziarsi nel mercato investendo nelle creatività e sponsorizzando eventi culturali, andando a creare strategie di sviluppo urbano totalmente paragonabili a strategie di *business*.

Łódź è una città post-industriale situata nella parte centrale della Polonia, con circa 700.000 abitanti. Nel XIX secolo, i settori portanti dell'economia locale sono stati il settore tessile e quello dell'abbigliamento. Tale specializzazione è stata mantenuta fino alla caduta del governo comunista, avvenuta nel 1989. Nel periodo seguente, la città ha attraversato un periodo di profonda crisi socio-economica raggiungendo alti livelli di disoccupazione (Marcinićzak, 2012). Secondo gli studi di Young and Kaczmarek, dal 1980 al 1995 il livello di disoccupazione è aumentato del 20%, con un *trend* decrescente fino al primo decennio del 2000. La ricostruzione dell'economia della città è stata basata sull'adozione di politiche urbane neoliberali, tra cui il rimpiazzamento delle industrie tradizionali da rami moderni, lo sviluppo dei servizi, la privatizzazione e la globalizzazione delle imprese. Nuovi investitori sono arrivati dagli Stati Uniti, dalla Germania, dall'Italia, e la struttura della città è cambiata, arrivando, nel 2009, ad avere il 97,8% delle imprese cittadine appartenenti al settore privato.

Lo scopo era di modificare la reputazione della città, da una trascurata città post-industriale, ad un luogo vibrante di innovazione e ricerca. Tramite strategie di *marketing*

e *branding* della città, le autorità locali hanno approvato una varietà di politiche relative all'espansione dell'arte e della creatività, consolidate con il piano *Integrated Development Strategy for Łódź 2020+*, approvato dal Consiglio comunale nel 2012 (City of Łódź, 2012). La strategia è di formare una città "amichevole, creativa e dinamica con condizioni di vita, di lavoro e di investimento competitive, utilizzando il suo potenziale storico, infrastrutturale e creativo per lo sviluppo" (City of Łódź, 2012, p. 5). I principali obiettivi comprendono uno sviluppo dell'economica basata sulla conoscenza, sulle innovazioni e sulle imprese creative, con l'uso dell'alto potenziale dei laboratori scientifici locali e delle capacità imprenditoriali caratteristiche del luogo, puntando, oltretutto, sul coinvolgimento degli abitanti grazie ad un uso sapiente ed effettivo del potenziale creativo e culturale di Łódź (City of Łódź, 2012, p. 12–17). Gli elementi cardine di tale strategia sono il patrimonio culturale della città, tra cui troviamo anche la produzione di film, la moda, il settore tessile e l'organizzazione di eventi. Attrahendo la nuova classe creativa a Łódź, è possibile puntare anche sullo sviluppo di filiali basati sulla conoscenza e lo sviluppo di collegamenti tra università e industria.

Integrated Development Strategy for Łódź 2020+ è un piano a lungo termine strutturato in diverse fasi, che mette il passato della città al primo piano, proponendosi di rivoluzionare la reputazione della città emergente dal suo passato post-socialista, tramite step precisi e definiti che mettono al centro l'arte e la creatività per ridefinire gli elementi principali della produzione e del capitale umano, passando dalla creazione d'immagine della città, alla produzione creativa, al capitale umano.

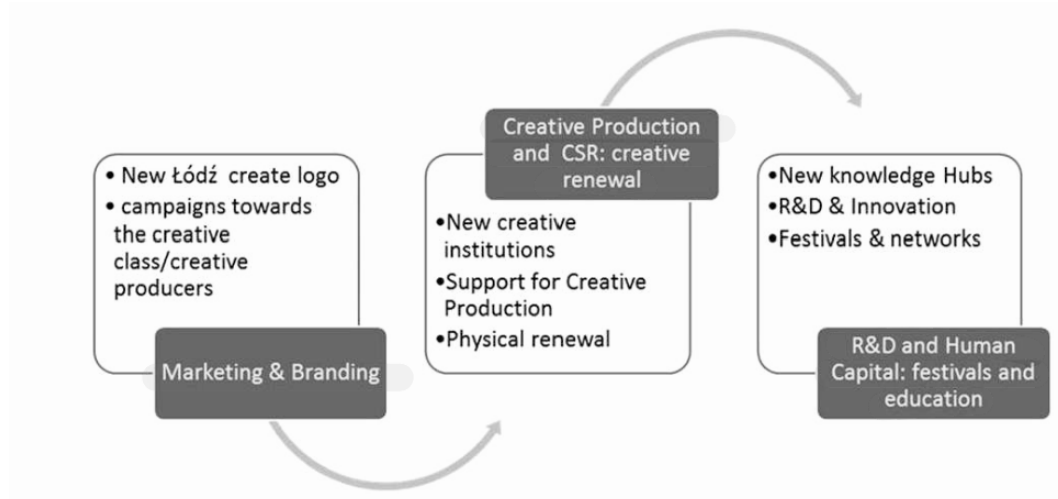


Immagine 11: I punti cardine della strategia di sviluppo urbano di Łódź

Fonte: *Cities 100, Arts and creativity: A business and branding strategy for Lodz as a neoliberal city*, Cudny, et al., 2020

Il piano non risulta distante dalle strategie utilizzate in altre città europee, come Copenaghen, Torino e Barcellona, che si sono riqualificate come centri culturali pulsanti dopo il periodo industriale.

Nel 2010 è stato lanciato il piano *The strategy of Łódź brand management for 2010–2016*, che proponeva il passaggio della produzione locale dalla manifattura alla creazione, basata su un approccio manageriale e creativo alla cultura, al business, all’educazione e al turismo. Tali settori risultano i settori più significativi nell’ottica di un cambiamento a lungo termine: era necessario ricostruire il tessuto imprenditoriale della città, in modo tale da attirare le nuove potenze e attirare la classe creativa emergente, che sarebbe stata attratta dalla città solo dal momento in cui essa presentava loro continue opportunità di crescita e approfondimento, e diventa quindi centrale investire nell’educazione, in modo da formare l’attuale classe creativa e crearne una stabile negli anni, e nel turismo, in modo tale da garantire continua affluenza alla città e contribuire a creare un clima di scambio culturale e di continua circolazione di idee. I principali punti della strategia includevano: “1. trasformare la città in un centro di industrie culturale sulla mappa di percezione della Polonia, dell’Europa e del mondo.

2. creare l’immagine di Łódź come una città creativa, energica, imprenditoriale, tollerante e indipendente” (City of Łódź, 2012, p. 62).

Il logo creato per la strategia accompagna lo slogan “*Łódź Creates*”.



Immagine 12: Logo grafico per lo slogan “Łódź Creates”

Fonte: Materiali del municipio di Łódź, n.d.

Numerose campagne promozionali finanziate in parte dall’Unione Europea e in parte dai fondi cittadini hanno supportato il nuovo logo, con lo scopo di dipingerla come polo creativo culturale.

Com’è stato detto precedentemente, il governo cittadino ha posto l’attenzione su nuove imprese, principalmente le industrie creative. Un apporto importante è quello dato dal settore della filmografia. Nel 2017 la Łódź Film Commission ha rilasciato una *Producers' Guide*, che presentava i principali luoghi locali adatti alle riprese cinematografiche e i principali studi coinvolti nel settore della filmografia. Tale guida è stata distribuita durante i maggiori *festival* cinematografici, tra cui Berlino, Cannes, Annecy, e i principali eventi in Polonia (Filmakers guide, 2014)⁵. Łódź è stata per decenni un centro pulsante per l’industria cinematografica polacca, oggi utilizzata anche per lo sviluppo e la promozione della città. Infatti, la città risulta parte della rete delle città creative dell’UNESCO, entrando nel 2016 come città del cinema.

In primo luogo, la necessità di rinnovamento urbano, con la necessità di conservare il patrimonio industriale della città, gli edifici e la storia e le comunità ad essi legati; e, in secondo luogo, la necessità di sostenere settori chiave della produzione creativa che hanno

⁵ Filmakers guide. Łódź Film Commission – Urząd Miasta Łodzi, Łódź., 2014.
http://www.ec1lodz.pl/system/files/ec1_medialib/2017/12/Filmmakers%20Guide

legami storici con la città, sono due dei principali fattori che hanno influenzato gli investimenti che sono stati fatti negli ultimi decenni a Łódź.

I settori che sono stati principalmente oggetto di tali investimenti sono il settore delle arti visive, il settore del *design* e il settore cinematografico. Includevano progetti di rivitalizzazione, sostegno agli imprenditori creativi, ai progetti culturali internazionali e *festival* di supporto. Un'importante istituzione connessa con la crescita del settore culturale è *Łódź Art Center foundation*, centro culturale per l'arte, che si occupa di organizzare importanti *festival* collegati con i settori creativi, come il *Fotofestival* per la fotografia e il *Łódź Design Festival* per il *design*. Un altro progetto importante per la cultura di Łódź è un sito post-industriale situato nel cuore del centro cittadino che prende il nome di complesso EC-1. L'edificio è gestito da un'istituzione culturale che prende il nome di *EC-1 City of Culture*, co-fondata dal Ministero Polacco della Cultura e del Patrimonio Nazionale e dalla Città di Łódź.

Un altro settore centrale per lo sviluppo della città riguarda il capitale umano e gli investimenti nell'educazione e *festival*. L'educazione di una futura classe dirigente risulta essenziale nel progetto di rivalutazione della città. Dal 1945 in poi, numerose università e accademie sono apparse a Łódź, la maggior parte con corsi orientati alle arti creative tra cui la moda o il *design*. Tra il XX e il XXI secolo il numero di un'università e accademia presenti nel territorio aumentò significativamente. Oltretutto, al fianco di tali attività di educazione formale, sono apparse numerose attività addizionali organizzate e sponsorizzate dalle autorità cittadine. Tra i programmi più significativi spicca il programma che prende il nome di *The Young in Łódź*, preparato in collaborazione tra gli imprenditori e le università locali, con lo scopo di persuadere i giovani professionisti, studenti e laureati, a programmare le loro future carriere nella città. Il programma si occupa anche di supportare lo sviluppo delle carriere di giovani locali e supportare gli imprenditori locali, offrendo forza lavoro altamente qualificata (Comunian, Faggian, & Jewell, 2016a; Comunian et al., 2016b). Il programma offre borse di studio, tirocini e corsi per giovani specialisti e si occupa di offrire supporto ai progetti lanciati dai giovani che rappresentano i settori creativi. Più di 250 imprese e le principali università della città sono coinvolte in tale progetto. Negli anni tra il 2011 e il 2017, nell'ambito del programma, sono state istituite 127 borse di studio cittadine con un valore complessivo di circa 400.000,00 €. Gli imprenditori di Łódź hanno concesso 1400 apprendistati

retribuiti e sono stati tenuti 400 corsi di formazione per 5700 persone. Nel 2017 sono state finanziate 1.230 idee imprenditoriali e 320 piani aziendali professionali (Cudny, et al., 2020).

Il numero di imprese appartenenti alla categoria delle imprese creative locate a Łódź è aumentato considerevolmente negli anni tra il 2010 e il 2017, raggiungendo le 1605 imprese, con una percentuale di crescita del 47%. Secondo i dati raccolti dal Municipio di Łódź, nel 2015 la percentuale maggiore di imprese attive nel settore delle industrie creative era costituito da mercatino d'arte e antiquariato, moda, artigianato e *design*. Il numero di strutture, iniziative ed eventi che supportavano le imprese creative di Łódź è aumentato, raggiungendo il totale di otto *festival* stabili. Łódź sta introducendo le significative politiche per sviluppare le industrie creative, e tali sforzi sono integrati da campagne promozionali che rafforzano l'immagine della città come creativa.

Un ulteriore punto del programma del Consiglio comunale per la riqualificazione di Łódź comprende un *focus sui festival*, data la connessione positiva tra i *festival* e le industrie creative discussa da numerosi studiosi (Comunian, 2017). Negli anni tra il 2009 e il 2011 numerosi festival cittadini sono stati organizzati e supportati dalla città, e i principali temi comprendevano il teatro, i film, la musica, la moda, il *design*, la fotografia e la grafica.

I *festival* hanno un impatto positivo sia per quanto riguarda il coinvolgimento dell'*audience* e la partecipazione, ma giocano un ruolo importante anche nell'economia creativa (Comunian, 2017), poiché forniscono un banco di prova per idee e nuovi prodotti e, dall'altro lato, forniscono opportunità di *networking* e apprendimento per i partecipanti. Sono numerosi i motivi che spingono una città come Łódź a implementare gli investimenti in *festival* di larga scala, ma il principale fattore riguarda la loro capacità di riunire creativi, fornire lavoro e commissioni per le aziende locali e attrarre aziende internazionali sul luogo. In particolare, come evidenziato dai produttori dei *festival*, gli eventi organizzati a Łódź sono informali e consentono alla creatività e all'innovazione estemporanee di emergere, nonché permettono ai creativi locali di imparare e di essere coinvolti.

È chiaro come l'investimento nelle arti e nella creatività abbia avuto inizio a Łódź puntando alla reinvenzione dell'immagine della città dal suo passato post-industriale e socialista, ma ha rapidamente virato, trasformandosi in una strategia per lo sviluppo delle competenze, la ricerca, l'innovazione e per la crescita di posti di lavoro, attività creative

e opportunità in città. Appare quindi chiara l'analogia tra la strategia aziendale delle città e quella delle società, in cui vi è il medesimo processo di creazione di un *brand* con una forte immagine, con un uso strumentale dell'arte e della creatività per migliorare il proprio lavoro quotidiano (Comunian, 2009). Nel caso di Łódź, il *focus* è stato posto su attività artistiche e culturali presenti nel passato della città (settore tessile e settore cinematografico), per creare un piano di sviluppo urbano a lungo termine. Ruolo centrale è stato svolto dalla collaborazione con vari *stakeholders*, come imprenditori, ONG e residenti.

2.2.2 Il progetto Terre degli Uffizi

Nel corso del 2021 è stato lanciato congiuntamente dalla Fondazione CR Firenze e dalle Gallerie degli Uffizi il progetto Terre degli Uffizi, all'interno dei rispettivi progetti Uffizi Diffusi e Piccoli Grandi Musei. Si tratta di un progetto di valorizzazione del patrimonio artistico della regione Toscana, con un piano quinquennale (2021-2026), lanciato nel 2021, anno del 700° anniversario della morte di Dante Alighieri. L'obiettivo è quello di decentrare i flussi dei visitatori dal capoluogo, rafforzare il legame del territorio con le sue ricchezze artistiche e far conoscere il patrimonio storico e culturale della nostra regione ad un pubblico più vasto. Il Direttore delle Gallerie degli Uffizi, Erik Schmidt, afferma che non si tratta solo di un modo di valorizzare il territorio in termini di turismo, ma un vero e proprio riscatto dallo stigma di periferia e una rivalutazione storica delle relazioni tra territorio e capoluogo. Lo scopo è utilizzare l'arte e la cultura come modo per attirare i turisti in zone della regione che registrano un afflusso minore di visitatori rispetto al capoluogo, ricollocando le opere d'arte nelle città d'origine degli artisti, e spingendo le piccole realtà ad investire nella cultura e nel turismo. Antichi edifici, conventi e luoghi espositivi nei principali borghi toscani saranno convertiti in spazi attrezzati per esibizioni artistiche. L'obiettivo è di riqualificare i luoghi originari degli artisti e ricollocare le opere arte nei luoghi in cui sono state dipinte o nei luoghi che sono stati di ispirazione agli artisti. Ricollocare le opere d'arte in luoghi significativi, secondo Erik Schmidt, è un'opportunità per avere una percezione diversa delle opere, influenzata dal contesto e dallo sfondo.

Il sindaco di Castiglion Fiorentino, Mario Angelli, in un'intervista alla CNN ha dichiarato che il progetto avrebbe posto la città sulla mappa globale. Secondo il sindaco, per una

piccola città come Castiglion Fiorentino l'idea di organizzare mostre ed esibizioni risulta di difficile esecuzione a causa degli elevati costi di assicurazioni, trasporti e allestimento, e solo grazie all'ombrello protettivo degli Uffizi e gli aiuti economici legati al progetto risulta possibile investire maggiormente in cultura e turismo. I numeri ricavati dalla prima edizione del progetto evidenziano lo straordinario successo: è stato registrato un aumento medio del 16% dei visitatori nei musei dei borghi coinvolti, nello specifico + 18% a Poppi, +14% ad Anghiari, +18% a Castiglion Fiorentino. Un totale di 36.131 persone ha visitato le cinque mostre, e l'83% degli intervistati ha dichiarato che era la prima volta che visitava il museo e che era stato attratto dal progetto innovativo. Le città coinvolte stanno progettando tra di loro percorsi ciclabili e carrabili, per creare itinerari artistici.

Schmidt ha dichiarato alla CNN che l'urgenza del progetto, pianificato principalmente durante il periodo di *lockdown* a marzo 2020, era un tentativo per evitare un ritorno all'eccessivo turismo che ha afflitto Firenze negli ultimi anni. Promuovendo un'unità di turismo paesaggistico, turismo familiare, turismo enogastronomico, turismo sportivo, turismo culturale e artistico, è possibile trasformare il turismo in una sua forma più ecologicamente sostenibile, e in tale processo è essenziale decongestionare Firenze e diffondere i visitatori nella regione. La formula degli Uffizi Diffusi permetterà ai turisti e ai residenti di visitare luoghi diversi e immergersi nell'anima antica della regione, mentre per gli imprenditori locali sarà possibile aumentare i profitti e sponsorizzare i propri prodotti in tutto il territorio toscano. Ad esempio, tramite piattaforme che permettono l'affitto di appartamenti per brevi soggiorni come *Airbnb* è stato registrato una fortissima affluenza nei borghi coinvolti, segnalando flussi di turismo decisamente in aumento. Non solo gli organi istituzionali, secondo Schmidt, ma tutti i cittadini saranno coinvolti in un processo di tutela e rispetto del patrimonio artistico, che può essere protetto solo lavorando capillarmente sulla diffusione della conoscenza.

2.3 Economia e gestione dei musei, il museo come impresa

Il museo non può più essere considerato come un mero contenitore di beni culturali di alto interesse storico-artistico, in quanto, mentre da un lato mantiene tale funzione, dall'altro diventa sismografo di un presente sempre più dinamico, globale e trasversale. Il museo diventa un'istituzione didattica che deve necessariamente rispondere alle nuove esigenze derivanti dalle innovazioni del nuovo secolo, nonché dalle necessità di pubblici

sempre più vasti, più aggiornati e più esigenti. Si inizia a pensare ai musei come delle imprese, delle strutture orientate ad una finalità sociale oltre che culturale.

Nel dinamico contesto del XXI secolo, le politiche orientate alla tutela, valorizzazione, gestione, conservazione e fruizione del patrimonio culturale necessitano di essere affiancate da una strutturata organizzazione della catena di produzione del valore di un bene d'arte, legata alla politica economica e che illustra i ruoli e i compiti dei principali attori, pubblici e privati.

In Italia, nel Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio redatto nel 2004, nell'art. 101, comma 1, il museo viene definito come “struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio”. L'art. 115, comma 2, indica i diversi modelli organizzativi, di tipo diretto, ovvero svolte per mezzo di strutture organizzative interne alle amministrazioni e dotate di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e indiretto, tramite concessione a terzi con appalti pubblici di servizi. Il comma 3 precisa: “Gli istituti e i luoghi della cultura che appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico”. Il museo viene quindi percepito come servizio pubblico, orientato al pubblico ed ha una dimensione sociale ed economica. I servizi non sono solo spazi dedicati ai frequentatori abituali, non sono rilevanti solo le collezioni, ma si tratta vere e proprie strutture indipendenti che da un lato dialogano con il museo, ma dall'altro hanno attrattività a sé, *bookshop*, ristorante, spazi didattici, non sono più servizi secondari o accessori, ma protagonisti della struttura (Vanni, 2018). A livello legislativo si parla di *governance* museale, il museo assume a tutti gli effetti le caratteristiche di un'impresa privata e, di conseguenza, viene gestito con criteri manageriali. Quindi, oltre alle funzioni tradizionali, l'organizzazione museale dovrà assumere quei comportamenti tipici delle imprese e necessari per sviluppare la dimensione sociale ed economica del museo, tra cui un preciso studio dei target di riferimento e un'attenta profilazione del pubblico.

Il museo assume quindi la dimensione di istituzione didattica per ogni livello di conoscenza, non più solo contenitore di beni culturali, ma è un'istituzione che deve rispondere alle nuove esigenze di pubblici articolati e ampi, con conseguente necessario incremento dei servizi offerti. In tale contesto, per competere con i propri *competitor*, la collezione permanente non è più sufficiente come attrattiva, ma il museo deve comportarsi come impresa privata. Il museo è parte del mercato del tempo libero delle

persone e, in quanto tale, i suoi *competitor* sono aziende e strutture del tempo libero: teatri, campi sportivi, ristoranti, ecc.

Un'ulteriore definizione di museo viene fornita dall'ICOM, *International Councils of Museum* Italia, durante la 21° Conferenza Generale del 2007 a Vienna, definendo il museo come: "istituzione permanente senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, che effettua ricerche e testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e specificatamente le espone per scopi di studio, istruzione e dialetto"⁶. La struttura museale assume un ruolo centrale nella società, assorbendo funzioni di ricerca e studio, ma entra a far parte del settore dell'intrattenimento.

In quanto elemento con un ruolo attivo nella società, il museo inevitabilmente dialoga con più parti della società. In primis, lo scopo è quello di coinvolgere e fidelizzare con offerte culturali innovative e inedite il segmento maggiore di pubblico, creando una relazione continuativa e biunivoca con il pubblico generico, ma dall'altro lato dialoga con turisti, distretti industriali, scuole, imprese private.

Un esempio di tale modello di museo che dialoga con diversi soggetti e offre una vasta gamma di servizi con lo scopo di fidelizzare diversi segmenti della clientela, è il Centre Georges Pompidou, inaugurato nel 1977 a Parigi. Tale struttura nasce come centro espositivo per le arti visive moderne e contemporanee, ma al contempo è una biblioteca, un museo del *design*, e uno spazio espositivo aperto ad attività interdisciplinari, *workshop*, *atelier*, puntando sulla multimedialità, l'arte elettronica, la video arte, la fotografia, servizi come caffetteria, *bookshop*, *giftshop*, tutti servizi orientati non solo all'esposizione e conservazione di opere culturali con finalità didattiche e formative, ma all'intrattenimento nelle sue varie forme, in cui il visitatore è il protagonista. Il museo diventa quindi impresa entrando nel mercato delle aziende private e del tempo libero delle persone.

Il codice etico dell'ICOM⁷ indica che la mission principale del museo è quella di accrescere il suo ruolo didattico ed educativo, orientandolo a tutti i livelli della comunità, creando quindi strategie inedite e offerte culturali personalizzate, *tailor made*, fornendo le forme di intrattenimento finalizzate alla condivisione delle esperienze culturali ed

⁶ <https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>

⁷ <https://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/>

emotive offerte dal settore dell'intrattenimento. In tale settore la concorrenza è elevata, ed è quindi importante agire come un'impresa ed assumere un approccio "privatistico", che unisce i ruoli istituzionali, scientifici e storico-artistici, ad una *governance* più appropriata ai nuovi obiettivi e in grado di creare valore sociale ed economico, accrescendo i propri canali di finanziamento dal momento in cui quelli pubblici risultano insufficienti, producendo utili da investire per adempiere alle proprie funzioni.

In Italia, con la Legge Ronchey (n.4 del 1993), viene proposta la visione del museo come opportunità per creare valore economico, sancendo la possibilità dell'ingresso di privati nella gestione di determinati servizi. La Legge Paolucci (n.41 del 1995) estende la possibilità di dare in gestione a privati anche servizi legati alle visite guidate, alle produzioni editoriali alla produzione di mostre temporanee, attraverso un contratto di "conferimento in uso". Infine, il Codice dei Beni Culturali prevede la formula della "gestione indiretta", che permette allo Stato italiano di affidare a terzi (fondazioni, istituzioni private, società di capitali, associazioni culturali), previa valutazione dei livelli di efficienza ed efficacia, la gestione dei propri beni culturali, tra cui anche i musei.

I principali mercati di riferimento della cultura sono la pubblica amministrazione, le aziende private e il pubblico generico, ciascuno con necessità specifiche. In primo luogo, vi è un incremento della tradizionale domanda di consumi a pagamento all'interno delle strutture museali e il desiderio di appartenenza ad una comunità e ad un luogo, che vede il museo come centro di raccolta. Inoltre, vi è una relazione più dinamica e interattiva con le pubbliche amministrazioni e con gli *stakeholder* del territorio. Infine, vi è un coinvolgimento inedito ed interattivo delle imprese private attraverso *partnership* creative, virtuose e funzionali ad obiettivi reciproci in luogo delle *sponsorship*.

Il museo prova quindi ad adottare strumenti e modelli gestionali derivati dal mondo dell'impresa, con l'obiettivo della sopravvivenza attraverso l'utilizzo di strategie mirate alla creazione di valore economico. La *governance* è in armonia con la doppia faccia delle istituzioni museali, da un lato divulgazione e protezione della cultura e dall'altro intrattenimento, e deve generare valore fondato sul suo posizionamento nei tre mercati di riferimento.

Le funzioni tradizionali del museo sono regolate da leggi nazionali per quanto riguarda la conservazione, la tutela, lo studio dei beni culturali. A tali funzioni se ne aggiungono di nuove che rispondono ai bisogni della società, alle esigenze delle persone e agli

obiettivi economici. Aspetti fondamentali sono il legame e la promozione del territorio (ad esempio il Progetto Uffizi Diffusi discusso precedentemente), la diffusione delle innovazioni tecnologiche, internazionalizzazione e *network* con altri paesi, benessere emotivo e sociale.

Dal momento in cui il museo viene considerato alla stregua di un'impresa, il concetto della concorrenza diventa più ampio. Facente parte del settore dell'intrattenimento, da un lato le istituzioni museali hanno come concorrenti le imprese legate al mercato del tempo libero appartenenti allo stesso comparto (musei, gallerie d'arte, fondazioni culturali) ma anche quelle appartenenti ad un comparto differente (teatri, *concert hall*, cinema). La competizione settoriale è legata alla diversificazione delle offerte culturali per coinvolgere il segmento più ampio di visitatori, con l'obiettivo di fidelizzarle, ottenere parte dei finanziamenti derivanti da pubblica amministrazione, privati e fondazioni bancarie.

Il progressivo incremento del museo nella società e la sua continua interazione con gli aspetti sociali ed economici hanno contribuito allo sviluppo di un'immagine di una istituzione museale i cui servizi favoriscono il benessere del visitatore e contemporaneamente favoriscono un incremento delle economie, che saranno re-investite nella struttura stessa.

Il museo si distacca dalla sua tradizionale definizione che lo vede come luogo di conservazione e divulgazione di opere di valenza storico-artistica, ma entra a far parte del settore dell'intrattenimento, assumendo caratteristiche tipiche di tale settore, tra cui la fidelizzazione dei clienti, l'utilizzo di tecniche di gestione manageriale e l'orientamento ad un risultato economico, indice di riuscita del progetto e importante fonte di auto-finanziamento.

I *business model* dei musei sono conseguentemente cambiati da dei modelli *collection centered*, a modelli *audience centered*, in cui il visitatore diventa protagonista.

Oltre al sostegno economico pubblico, le istituzioni museali hanno diverse modalità per generare entrate: vendita di biglietti ed abbonamenti; progetti di *facility management* tra cui caffetteria, ristorante, *bookshop* e *giftshop*; contributi volontari ovvero donazioni e forme associative; eventi collaterali e paralleli, come visite guidate o laboratori, *workshop*, modalità ibride di fruizione della collezione museale; prestito delle opere o sponsorizzazioni; bonus statali. Il coinvolgimento delle imprese private attraverso

partnership creative ed orientate ad obiettivi comuni risulta essere di fondamentale importanza, intercettando modalità che abbiano stessi *target* di interesse ed effettuando progetti che puntano alla cultura al sociale, al benessere e all'ambiente, diventando importanti leve di *marketing* non convenzionali delle imprese.

2.3.1 Il valore macroeconomico del settore culturale e creativo in Italia

Il settore culturale rappresenta una delle principali risorse dell'Italia. Secondo l'analisi della Io Sono Cultura⁸ del 2021, pubblicata dalla Fondazione Symbola e Unioncamere, il sistema produttivo culturale e creativo composto da sette macro domini individuati come Core Cultura, ovvero Architettura e *design*, Comunicazione, Audiovisivo e musica, Videogiochi e *software*, Editoria e stampa, *Performing arts* e arti visive, Patrimonio storico e artistico, e una serie di attività *Creative Driven*, ovvero appartenenti a quel meta settore composto da professionisti culturali e creativi attivi con mansioni culturali e creative in settori non culturali, generano un totale di 84,6 miliardi di euro, per un valore di 5,7% sul totale dell'economia nazionale, e genera un valore aggiunto nel resto dell'economia nazionale di 155,2 milioni di euro, per un totale di 239,8 milioni di euro, poco più del 16% sul totale dell'economia nazionale nel 2020. In aggiunta, da non sottovalutare è l'effetto moltiplicatore svolto dalla cultura in Italia, che risulta essere dell'1,8. Ciò significa che per ogni euro prodotto dall'industria culturale italiana, ne vengono attivati 1,8 in altri settori. Il settore principalmente coinvolto da tale effetto moltiplicatore è il turismo, infatti, il 37,5% della spesa turistica nazionale è attivata dalla cultura e dalla creatività.

La cultura è uno dei principali motori del Paese, soprattutto per la sua capacità di sviluppare investimenti e creare posti di lavoro in settori ad essa collegati in maniera trasversale.

Il rapporto Io Sono Cultura del 2021 si sofferma anche sui dati occupazionali, mostrando che, in Italia, in settore culturale e creativo e i settori ad esso collegato offrono lavoro a 1,5 milioni di persone, ovvero il 6,1% del totale degli occupati nazionali.

⁸ <https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2021/>

2.3.2 Il settore museale in Italia

I musei nazionali italiani sono enti pubblici istituiti con apposita Legge dello Stato approvata dal Parlamento italiano e sono gestiti dal Ministero della Cultura (MiC), attraverso la Direzione generale dei Musei e le Direzioni regionali Musei operanti sul territorio. I musei, le gallerie e le aree archeologiche presenti nelle tre regioni a statuto speciale, ovvero Sicilia, Trentino-Alto Adige e Valle d'Aosta, sono invece gestiti autonomamente.

In Italia nel 2014 il Consiglio dei ministri ha approvato la Riorganizzazione del Ministero dei Beni culturali e del Turismo, riforma che ha segnato il cambio dell'organizzazione e dell'amministrazione della struttura museale italiana. La riforma ha individuato un sistema di coordinamento, la Direzione generale Musei, composto inizialmente da 20 musei, attualmente 40, di rilevante interesse nazionale. In questi istituti la Direzione generale esercita poteri di direzione, coordinamento, indirizzo e controllo. I musei sono invece dotati di autonomia scientifica, finanziaria, contabile e organizzativa, con direttori altamente specializzati e selezionati con procedure pubbliche. Vi è poi una rete di 17 poli museali regionali, oggi 18, articolazioni periferiche della Direzione generale musei, incaricati di promuovere gli accordi di valorizzazione previsti dal Codice e di favorire la creazione di un sistema museale tra musei statali e non statali, pubblici e privati e garantendo livelli uniformi di qualità.

Ogni museo ha un suo statuto ed è dotato di un proprio bilancio, redatto secondo principi di pubblicità e trasparenza, che evidenzia la pianificazione e i risultati della sua gestione finanziaria e contabile. Lo statuto è il documento costitutivo del museo, ne dichiara la missione, gli obiettivi e l'organizzazione, e costituisce un requisito minimo per la sua nascita.

Il Codice dei beni culturali e del paesaggio distingue i musei a seconda della loro natura pubblica o privata. Nello specifico, nell'art. 101, sal comma 3, specifica che i musei, come tutti i luoghi della cultura, se appartengono a soggetti pubblici sono destinati alla pubblica fruizione ed espletano un servizio pubblico, secondo le modalità stabilite dall'art. 102 del Codice; mentre al comma 4 vengono definite le caratteristiche delle strutture espositive e di consultazione che appartengono a soggetti privati e sono aperti al pubblico, e in quanto tali espletano un servizio privato di utilità sociale. In entrambi i casi, i successivi articoli del Codice indicano e regolano la disciplina giuridica di fruizione.

Il Rapporto Federculture 2018 ha indicato che il comparto vale 31 miliardi di euro, ed è in tendenza positiva, con un aumento del 3% rispetto all'anno passato.

Il rapporto ha analizzato i modelli di *business* di 15 principali realtà museali italiane, sia autonome che statali, per individuarne le principali modalità di finanziamento (Fondazione Donnaregina, Fondazione Maxxi, Fondazione Museo delle Antichità Egizie di Torino, Consorzio la Venaria Reale, Fondazione Museion, Fondazione Musei Civici di Venezia, Fondazione Pecci Prato, Fondazione Palazzo Ducale di Genova e Gallerie degli Uffizi, Gallerie dell'Accademia di Venezia, Museo Archeologico Nazionale di Napoli, Pinacoteca di Brera, Reggia di Caserta, Galleria Nazionale dell'Umbria, Museo Archeologico Nazionale di Reggio Calabria). Sono stati analizzati i seguenti aspetti: grado di autonomia delle istituzioni museali, *fundraising* delle istituzioni museali, modelli di *business* dei musei. Il primo parametro analizzato è il grado di autonomia delle istituzioni museali, ovvero la percentuale di entrate derivanti da ricavi caratteristici (incassi da biglietti, location management, attività didattica, vendite di altri servizi, diritti di concessione), sul totale delle entrate. Il rapporto mostra che, in media, il 62% dei ricavi delle fondazioni culturali deriva da ricavi caratteristici, mentre per i musei autonomi il numero è maggiore, ovvero il 75% dei proventi di tale categoria deriva da ricavi caratteristici.

La capacità di *fundraising*, indicata dall'abilità delle istituzioni museali italiane di attrarre contributi in conto gestione provenienti da soggetti privati, risulta essere molto limitata sia per le fondazioni sia che per i musei autonomi. Il rapporto mostra che nelle fondazioni i contributi privati rappresentano in media l'11% dei proventi complessivi, valore molto più basso nel caso dei musei autonomi, che risulta essere poco al di sopra del 3%. L'indagine evidenzia la difficoltà riscontrata dalle istituzioni culturali di ottenere risorse da parte dei privati, con un'incidenza irrisoria di risorse provenienti da privati, e una somma più consistente derivante dalle fondazioni bancarie.

L'analisi svolta sul campione evidenzia che il *business model* più diffuso è quello commerciale, adottato da 6 musei su un totale di 15 analizzati, che si reggono quasi esclusivamente sui ricavi commerciali ed i contributi pubblici incidono marginalmente, meno del 20%. Solo tre delle realtà analizzate hanno adottato un modello di dipendenza dal pubblico, una parte decisamente minoritaria. Infine, tre realtà presentano un modello misto in cui le entrate commerciali e i contributi pubblici si equivalgono, e altrettanti tre

istituzioni presentano un modello ibrido, in cui una parte dei contributi in conto gestione provengono da soggetti privati.

Un importante moltiplicatore di guadagno deriva dall'interazione sul territorio. Il museo interagisce infatti con il territorio in cui si trova, ne diventa espressione culturale, opportunità economica, strumento di promozione artistica e memoria storica. Un esempio è quello del Museo Egizio di Torino, analizzato nella recente indagine svolta da Quorum e dal Centro studi Santagata. La ricerca evidenzia che il museo attira il 25% dei visitatori della città, con più di 700 mila visitatori annuali, generando una spesa turistica complessiva di 85 milioni di euro, un numero circa dieci volte superiore del bilancio registrato dal museo. Vi è un moltiplicatore di 2,1, ovvero per un euro di spesa prodotto o attivato dal museo, se ne genera un ulteriore 1,1 di guadagno per l'economia locale.

2.4 La digitalizzazione nel settore culturale

2.4.1 Brevi cenni sulla digitalizzazione nel settore culturale

La digitalizzazione è da anni al centro delle trasformazioni di tutti i settori produttivi e degli indirizzi educativi, e il settore culturale non è estraneo a tali processi. La digitalizzazione del settore è un processo essenziale, per favorire la conservazione del patrimonio culturale, ma anche per favorirne la fruizione. A tal fine è necessario garantire accessibilità a risorse e piattaforme digitali, in grado di rivoluzionare l'esperienza di visita del sito culturale con esperienze innovative e originali. La digitalizzazione del settore è al centro di una serie di riforme proposte dal Ministero della Cultura a livello nazionale e dall'Unione Europea a livello internazionale.

Nel 2019, il Ministero della Cultura ha proposto un Piano Triennale per l'innovazione e la digitalizzazione dei Musei⁹, con lo scopo di informare e indirizzare i musei italiani verso un necessario cambiamento ed una seguente implementazione delle strategie in campo digitale. Il piano si pone come obiettivi principali l'aumento della connettività, con una comunicazione digitale efficace e una serie di servizi a supporto delle esperienze museali, e, dall'altro lato, l'implementazione di nuove pratiche culturali per migliorare l'accessibilità del patrimonio culturale, sia tramite il miglioramento delle infrastrutture per rendere i musei luogo di raccolta, tramite la produzione di supporti alla divulgazione,

⁹ <http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-linnovazione-dei-musei>

alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio e tramite *partnership* innovative. In tale processo la digitalizzazione ha un ruolo fondamentale, ponendosi al centro di tale piano di rinnovamento, con l'implementazione di servizi innovativi, quali mostre immersive, *gaming*, esperienze 3D, ma anche dal punto di vista organizzativo e di amministrazione, tramite l'utilizzo di sistemi integrati di *Analytics*, intelligenze artificiali e *big data*. Il piano affronta come punto cruciale la necessità di essere presenti in maniera efficace sui canali digitali, con contenuti adeguati e in grado di coinvolgere il pubblico, ma anche con servizi di commercializzazione, *mapping* del museo, catalogo digitale e *ticketing*.

L'Italia, nel corso degli anni, ha migliorato le sue prestazioni digitali nel settore culturale, restando comunque sotto la media degli altri paesi europei. Secondo dati Istat del 2018¹⁰, è risultato che solo l'11,5% dei musei statali italiani ha effettuato la catalogazione digitale del proprio patrimonio. Per quanto riguarda la strumentazione digitale, il 65,9% ha un *account social*, mentre una fetta minore, poco meno della metà, ha un sito *web*, e solo l'9,8%, una piccola percentuale, offre la possibilità di una visita virtuale. Dopo la pandemia da Covid-19, vi è stata una crescente spinta alla digitalizzazione in tutti i settori, tra cui anche quello museale. Dal sondaggio effettuato da NEMO, *Network of European Museum Organisations*,¹¹ è emerso che oltre il 60% dei musei del mondo ha aumentato la propria presenza *online*. In Italia, invece, secondo la ricerca effettuata dall'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali del Politecnico di Milano, il 76% dei musei, da dopo il primo *lockdown* del 2020, è presente su almeno un profilo dei *social network*, ma, solo un museo su quattro (24%) ha un piano strategico per l'innovazione digitale.

Sono numerosi i piani a livello nazionale ed internazionale che spingono per accelerare tale processo, tra cui il PNRR. Il PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, fa parte del programma dell'Unione europea noto come *Next Generation EU*, approvato nel 2021 dall'Italia per rilanciarne l'economia dopo la pandemia di COVID-19, al fine di permettere lo sviluppo verde e digitale del Paese.

L'Italia ha scelto di inserire il Ministero della Cultura nella Missione 1, che comprende i principali *driver* della competitività del Paese: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo, Componente 3, ovvero Turismo e Cultura 4.0¹². Gli

¹⁰ <https://www.istat.it/it/files//2020/05/I-musei-statali-al-tempo-del-Covid-19.pdf>

¹¹ <https://www.ne-mo.org/>

¹² <https://pnrr.cultura.gov.it/>

interventi previsti sono in conformità con gli obiettivi e i principi trasversali del Piano e si pongono l'obiettivo di ristrutturare gli *asset* chiave del patrimonio culturale italiano, favorendo la nascita di nuovi servizi, coinvolgendo i cittadini come leva di inclusione e rigenerazione. Lo scopo è quello di migliorare l'attrattività di tale settore, nonché l'accessibilità, in campo fisico e digitale, e la sicurezza, ponendo al centro i principi di sostenibilità ambientale. Il Piano individua tre principali ambiti di investimento. Primo di tutti, il patrimonio culturale per la prossima generazione e l'implementazione di strategie digitali e piattaforme per il patrimonio culturale, con l'attenzione per nuovi contenuti culturali e servizi digitali per le imprese culturali, creative e *start-up* innovative. Successivamente, il Piano si concentra sulla rigenerazione di piccoli siti culturali, patrimonio culturale religioso e rurale, consentendo la valorizzazione del grande patrimonio storico, culturale e tradizionale dei piccoli centri italiani, sostenendo sia il patrimonio culturale sia le iniziative imprenditoriali e commerciali. A livello territoriale, il Piano si occupa di supportare le piccole realtà rurali italiane, favorendo la rivitalizzazione dei mestieri tradizionali, come l'artigiano, contrastando lo spopolamento dei territori e occupandosi della conservazione del paesaggio, parchi, giardini storici e luoghi di culto. In ultimo, il Piano individua una linea di intervento per quanto riguarda l'Industria Culturale e creativa. Da un lato, ci si propone di promuovere investimenti specifici nel settore cinematografico e audiovisivo per rilanciare il polo europeo di Cinecittà a Roma, per rafforzare la capacità di attrazione della grandi produzioni nazionali ed internazionali, generando conseguente maggior occupazione del settore e conseguenze indirette, come flussi turistici e commerciali, e dall'altro lato si propone supportare l'evoluzione degli operatori dell'industria culturale e creativa, rilanciando le attività culturali d'incoraggiamento all'innovazione ed alla tecnologia digitale lungo tutta la catena del valore, in una logica di maggior sostenibilità ambientale e digitale.

2.4.2 Come la pandemia COVID-19 ha influenzato tale processo

La crisi pandemica Covid-19 ha avuto un forte impatto su tanti settori, tra cui il settore culturale e museale, che è stato sottoposto ad una chiusura forzata per svariati mesi in virtù delle norme anti Covid-19 adottate dal Governo. Secondo il rapporto a cura dell'Istat I musei statali al tempo del Covid-19¹³ del maggio 2020, gli effetti della crisi sono stati

¹³ <https://www.istat.it/it/files//2020/05/I-musei-statali-al-tempo-del-Covid-19.pdf>

distruttivi, con una forte riduzione in termini di incassi e visitatori. Si stima che l'emergenza sanitaria e il relativo *lockdown* abbiano causato, tra marzo e maggio 2020, una mancata affluenza di quasi 19 milioni di visitatori e un mancato incasso di circa 78 milioni di euro. Nello stesso trimestre dello scorso anno le strutture museali statali avevano registrato oltre 17 milioni di visitatori, realizzando introiti lordi per 69 milioni di euro, per una perdita che si aggira tra l'80% e il 90%.

In questo contesto, inevitabilmente, le istituzioni culturali si sono concentrate sul produrre contenuti per restare in contatto con il proprio pubblico, e dall'altro lato ampliare la scala dei fruitori e permettere di sperimentare modelli di ricavo alternativi. Tale processo è reso possibile da piani nazionali ed internazionali, che pongono obiettivi da raggiungere, *standard* europei e linee guida per i musei da seguire, in modo tale da garantire uno sviluppo uniforme e supportato dalle autorità. Primo tra tutti, il PNRR. Il processo è in corso, ma sono stati registrati i primi progressi.

L'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali, nell'ambito del Convegno *Extended Experience: la sfida per l'ecosistema culturale*¹⁴, ha riscontrato l'80% dei musei, monumenti ed aree archeologiche italiane ha offerto almeno un contenuto digitale. I principali *trend* sono stati l'offerta di laboratori e attività didattiche *online* o *tour* e visite guidate *online*. La maggioranza delle organizzazioni si è occupata di proporre *workshop* divulgativi online, corsi di alta formazione e videogiochi, mentre solo una fetta minore si è concentrata sull'offerta di *podcast* e altri contenuti multimediali. Inoltre, oltre a modificare la propria offerta, le istituzioni culturali hanno dovuto riformulare i propri modelli di gestione e adeguare le proprie competenze, tra cui, ad esempio, l'implementazione di crescenti *trend* digitali come l'utilizzo dei *big data* o delle intelligenze artificiali.

La pandemia da Covid-19 ha senza dubbio avuto un forte impatto su ogni aspetto dell'economia, modificando tendenze e ponendo ogni settore di fronte a sfide e cambiamenti. Il settore culturale, e nello specifico le organizzazioni museali, sono anche esse state vittime di questi cambiamenti. La domanda da porsi è come la pandemia ha modificato il percorso di tale settore, e, in che modo ha influenzato il suo evolversi. Gli

¹⁴ <https://www.som.polimi.it/event/convegno-dei-risultati-di-ricerca-dellosservatorio-innovazione-digitale-nei-beni-e-attivita-culturali/>

esperti del settore si sono interrogati su come determinati processi sono cambiati, e, in che modo la pandemia ha favorito o meno la trasformazione digitale, dal momento in cui i canali digitali sono a lungo stati l'unica via di contatto tra organizzazioni e *stakeholders*.

Dopo aver visto il cambiamento del settore culturale dall'introduzione di un'idea di economia della cultura, ovvero di un settore culturale che dialoga con l'ambiente esterno, sia a livello nazionale che internazionale, e che diventa un importante attore nel contesto dello sviluppo cittadino e del Paese, e osserviamo come il settore stesso si sposta nel mercato del tempo libero. In musei, in particolare, iniziano a competere con altri attori del tempo libero, come teatri, ristoranti e cinema, comportandosi sempre di più come imprese private e agendo con criteri manageriali. Soprattutto per quanto riguarda l'ambito museale, osserviamo come nel corso degli ultimi decenni vi siano state riforme che puntano a renderlo più coinvolto nei vari aspetti delle economie locali, nonché a indicare precise linee guida per creare un settore museale attivo, innovativo, connesso, digitale.

La pandemia da Covid-19 ha indubbiamente avuto un forte impatto sulle organizzazioni museali e sulla necessità di digitalizzarsi in tempo breve, creando nuovi modi di comunicare con i visitatori, i turisti e gli altri *stakeholder*. Tramite lo studio delle principali sfide e delle principali tendenze in campo di digitalizzazione del settore culturale e museale, è possibile capire come questo si è evoluto spinto dagli ormai inevitabili processi di trasformazione digitale che permeano tutti i settori economici. Inoltre, nell'elaborato si pone anche il quesito di come la pandemia da Covid-19 ha accelerato tale processo e quali saranno le tendenze digitali del futuro, ad esempio gli *NFT*, e come esse dialogano con il settore museale.

CAPITOLO III – LA DIGITALIZZAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI MUSEALI E COME IL COVID-19 HA CAMBIATO IL SETTORE

3.1 La digitalizzazione nell'industria culturale e nelle organizzazioni museali

La digitalizzazione è ormai diventata un obbligo per tutti i settori, che devono adeguarsi ad i nuovi standard ed alle nuove tecnologie per non diventare vittime del darwinismo digitale. La nascita e l'implementazione di tecnologie digitali sempre più performanti, negli ultimi decenni, hanno portato a un profondo cambiamento sia nei processi aziendali che nel modo in cui le aziende operano e creano valore (Salvi et al., 2020), portando ad una vera e propria rivoluzione nel mondo di pensare, agire e programmare. Tale processo di digitalizzazione coinvolge la vita aziendale in tutto il suo operare, modificando sia i canali di vendita e di comunicazione, modificando il modo di interagire con i clienti, ma al contempo influenzano anche le offerte dell'azienda. Di riflesso, la pervasività di tali innovazioni aprono nuovi scenari per la competitività delle industrie (Garzoni et al., 2020), influenzando qualsiasi categoria, senza limiti settoriali. Il settore culturale e museale è protagonista di tale trasformazione digitale, modificando standard e modi di operare classici e statici e dovendo rivoluzionare il proprio modo di operare per rispondere alle esigenze dei clienti, progettando e fornendo esperienze uniche e innovative, che favoriscano la creazione di un vantaggio competitivo sostenibile.

Un rapporto stilato dall'UNESCO (2020)¹⁵ ha stimato la presenza di circa 95.000 organizzazioni museali nel mondo, con un aumento di circa il 60% del numero di musei nel mondo nell'ultimo decennio. La necessità di una rivoluzione digitale era stata percepita dall'UNESCO, che, con la raccomandazione del 2015¹⁶ ha messo in evidenza l'importanza delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) per le istituzioni museali, alla luce del ruolo essenziale svolto nel campo culturale, sia per l'istruzione che per lo sviluppo e il benessere delle popolazioni.

Il ritmo incalzante con cui l'innovazione tecnologica si è sviluppata ha incrementato la complessità degli scenari economici in cui operano le organizzazioni, e ha indotto cambiamenti e trasformazioni significativi. La trasformazione digitale ha coinvolto tutti i settori, senza alcun limite, irrompendo anche nel settore culturale e coinvolgendo anche

¹⁵https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530?fbclid=IwAR0JGX8DmJZUMIWPK7mMF8FDx4_x8FDJIYEOy0YO6jH63mBTjtQhhP_yN1w

¹⁶ <https://unesdoc.unesco.org/%20ark:/48223/pf0000246331>

i musei, il cui ruolo è stato sottoposto ad un cambiamento radicale, complici il paradigma dell'Industria 4.0 e i continui sviluppi della tecnologica moderna. Vi è stata quindi una rivoluzione del tradizionale modello di museo, il quale aggiunge alle sue tradizionali funzioni di conservazione della cultura, la tutela e lo studio dei beni artistici, altre funzioni derivanti dai miglioramenti tecnologici, inducendo le istituzioni a rivoluzionare completamente il proprio ruolo nella società (Koellinger, 2008). Le organizzazioni museali si sono trovate ad occupare un posto in prima linea nello sviluppo tecnologico, anche a seguito della pandemia da Covid-19, adattandosi ad un approccio digitale alla cultura e rinnovando i propri mezzi di comunicazione al pubblico. Tale riorganizzazione digitale delle istituzioni museali si basa su un nuovo rapporto tra il museo ed i suoi visitatori, e il museo e i suoi *stakeholders*, grazie ad un approccio più dinamico alla comunicazione museale, sia per quanto riguarda la collezione permanente sia per quanto riguarda eventi innovativi, eterogenei, ibridi. In particolare, tale rivoluzione delle organizzazioni museali, ha portato i musei a rivalutare i propri ruoli sociali e a riposizionarsi rispetto al target di riferimento (Hooper-Greenhill, 1999). Sono nati così nuovi modi di esprimersi per le organizzazioni museali, le quali hanno adattato le proprie offerte, proponendo nuove tipologie di esperienze nelle visite ai musei, come tour virtuali, esperienze interattive o immersive, basate sullo sviluppo e sull'adozione delle tecnologie digitali emergenti. In tale prospettiva sono state progettate ed adottate numerose innovazioni tecnologiche digitali, come processi di *online ticketing*, *chatbot*, collezioni virtuali, *gamification*, intelligenza artificiale, animazione 3D, realtà aumentata, piattaforme *social*, *live streaming*, realtà virtuale e *storytelling* per soddisfare le richieste di un nuovo tipo di visitatori (Del Vecchio et al., 2018). La capacità dei musei di intraprendere tali attività innovative e rivoluzionarie dei tradizionali schemi dimostra la volontà di presentarsi in modo più interattivo non solo con il pubblico selezionato, ma con l'intera società (Mulgna et al., 2007). I musei, infatti, hanno modificato il loro ruolo, servendo numerosi scopi, diventando luogo di incontro e di ritrovo, promuovendo iniziative facenti parte del settore dell'intrattenimento uscendo fuori dalla semplice mostra permanente, ma al contempo hanno servito obiettivi di ricerca, diventano quindi accessibili ad una fetta molto più ampia della popolazione, offrendo esperienze più complete e più appetibili per diverse categorie, e venendo, di riflesso, percepiti in maniera eterogenea. L'avvento di tali tecnologie e innovazioni non ha cancellato la visione fisica

dei musei, ma, anzi, ha aggiunto ad essa uno spazio digitale che risulta essere complementare ad esse, fornendo tecnologie e servizi per migliorare l'esperienza dei visitatori, creando uno spazio alternativo in cui i vari attori culturali possono interagire tra di loro (Teece, 2018).

L'applicazione delle nuove tecnologie ha rivoluzionato in maniera preponderante tre diversi ambiti: la promozione della cultura, l'esperienza in loco e le attività gestionali e organizzative.

Per quanto riguarda la promozione della cultura, tramite l'utilizzo dei nuovi strumenti tecnologici si sviluppano nuove sfaccettature del museo, che lo rendono più attivo e più presente nella vita dei visitatori, anche al di fuori del mero momento della visita. Infatti, tramite strumenti come i siti *web* o i *social network*, le organizzazioni museali riescono a catturare l'attenzione del pubblico online e ad aumentare il coinvolgimento del visitatore, essendo presenti nelle diverse fasi di preparazione pre-visita e dell'apprendimento post-visita. I siti *web* sono uno strumento semplice ed immediato per comunicare informazioni ai visitatori o in processi di prenotazione e acquisto dei servizi come biglietti di ingresso, date, prezzi o orari di attività o visite guidate, nonché danno la possibilità di accedere ad informazioni legate all'offerta culturale come mostre temporanee, attività particolari, eventi o visite guidate.

I *social network* come Facebook, Twitter, Instagram o TikTok consistono in una delle principali applicazioni delle tecnologie avanzate. Infatti, tramite tali piattaforme online è possibile offrire un nuovo spazio per promuovere e diffondere informazioni legate agli eventi e alle attività organizzate dai musei, e, allo stesso tempo, consentono di aumentare la loro popolarità tramite lo scambio di informazioni e reazioni tra gli utenti.

La comunicazione museale è stata rivoluzionata grazie alla diffusione dei *social network* (Pett, 2012) offrendo, inoltre, la possibilità di favorire i feedback, una delle più efficaci e significative forme di comunicazione tra organizzazioni e utenti (Bonacini, 2012). Il meccanismo del feedback consente di rafforzare il rapporto tra organizzazioni museali e visitatori, basandosi su un approccio partecipativo ed esperienziale, creando una comunicazione diretta e continua tra le due parti, che permette ai visitatori di sentirsi parte attiva ed integrante delle organizzazioni museali.

La trasformazione digitale e l'adozione di questi strumenti hanno contribuito a creare il concetto di museo partecipativo (Simon, 2010), ampliando le relazioni tra musei e

visitatori. Sono nate nuove forme di partecipazione e nuove modalità di coinvolgimento degli utenti (San Martin, 2012), dal momento in cui i contenuti dei musei vengono co-creati dai diversi visitatori (Miles and Green, 2008). Il pubblico svolge il ruolo di attore principale all'interno del museo, che assume un ruolo principale nella vita del visitatore, andando oltre il luogo del museo e la partecipazione fisica, e permette di trasferire competenze esterne e conoscenze all'interno dell'esperienza museale.

Strumenti come i *social media* contribuiscono a generare nuovi modi di comunicare storie ed opinioni, coinvolgere il pubblico, intrattenere e raccontare esperienze (Bakhshi e Thorsby, 2012). Inoltre, offrono ai visitatori nuove opportunità di interazione oltre il museo offline tramite la rappresentazione dei musei in 3D o *e-database*, video, collezioni museali digitali. I nuovi mezzi comunicativi della trasformazione digitale hanno consentito di stabilire una comunicazione diretta con il pubblico di riferimento, ampliando lo spazio e il tempo del museo e portando l'esperienza al di fuori del luogo fisico e statico, e, al contempo, creano nuovi metodi di promozione e coinvolgimento.

La seconda categoria di tecnologie digitali fa riferimento alle implementazioni effettuate dai musei in loco, a livello informativo ed espositivo, per migliorare l'esperienza della visita. Sono numerosi gli strumenti impegnati dalle organizzazioni museali utilizzati come supporto alla mostra. I più comuni comportano l'utilizzo di *app* e *smartphone* come dispositivi digitali, e strumenti audiovisivi e virtuali. L'utilizzo di determinati strumenti da un apporto significativo all'esperienza dei visitatori, riducendo il divario tra l'organizzazione e i suoi visitatori tramite la personalizzazione della visita e l'opportunità di una maggiore interazione (Solano, 2012). Questa categoria di ICT (*Information and Communication Technologies*) stimola la fruizione in loco tramite l'utilizzo di una serie di servizi, come audioguide, codici di risposta rapida (*QR code*) e applicazioni che forniscono ulteriori informazioni alla visita in maniera dinamica ed interattiva, collegando l'utente al sito web del museo, ai canali social o ad applicazioni realizzate ad hoc. Le audioguide e le *smartguides* sono gli strumenti più classici, e consistono in dispositivi *wireless* mobili che consentono al visitatore di percorrere gli spazi della mostra accompagnati da una voce narrante che supporta e arricchisce la visita. Tali strumentini agiscono su due piani: da un lato, arricchiscono l'esperienza dei visitatori *on site*, fornendo contenuti interattivi durante la visita o rappresentazioni dell'opera stessa in maniera rivoluzionaria, dall'altro, invece, forniscono contenuti integrativi alla visita

prima, durante e dopo la stessa, arricchendo e completando l'esperienza di apprendimento. Inoltre, le nuove tecnologie di fruizione in loco contribuiscono a migliorare il carattere educativo e comunicativo del museo, promuovendo l'interazione tra il museo e il suo pubblico, dando a quest'ultimo l'opportunità di vivere in prima persona l'offerta culturale del museo.

La terza categoria riguarda le tecnologie utilizzate per le attività organizzative e manageriali. Al di là degli strumenti e delle tecnologie legate alla comunicazione e all'informazione delle organizzazioni museali, la rivoluzione digitale ha colpito anche le modalità di gestione del museo e del patrimonio culturale, fornendo nuove modalità di archiviazione, conservazione e registrazione delle informazioni. Tali tecnologie sono utili per regolare la gestione del museo, e comprendono due aspetti principali: da un lato, servizi di gestione interna e dall'altro tecnologie per la conservazione e la gestione delle opere d'arte. I servizi di *intranet* e di *cloud* consistono in tecnologie efficaci e rapide per migliorare la comunicazione dei musei (Anderson, 1999) e le attività operative interne. Invece, le tecnologie digitali e laser garantiscono la conservazione e il restauro (Li et al., 2010), e danno la possibilità di ricreare opere d'arte in versione digitali. Le tecnologie laser rappresentano soluzioni per i musei per la conservazione delle loro collezioni (Tornari et al., 2000), e garantiscono la possibilità di conservare le collezioni museali attraverso mezzi digitali e accedere alle informazioni in qualsiasi momento e in modo innovativo.

L'utilizzo di siti web, la presenza sui principali *social network*, le *sponsorship*, e servizi digitali permettono alle organizzazioni museali di avere maggiore visibilità sia sul piano nazionale che internazionale sul web e maggior presenza nella vita dei visitatori. Inoltre, servizi come l'*online ticketing* permettono ai musei di condurre attività di profilazione dei visitatori in modo tale da personalizzare e rendere più mirata la propria offerta da un lato, e dall'altro sviluppare strategie mirate a coinvolgere categorie differenti di consumatori. Tecnologie come le *chatbot*, invece, vengono utilizzate per la *customer care*, consistono in risposte automatiche e computerizzate verso i clienti per offrire supporto ed informazioni sui siti web o sui *social network*. Tali strumenti permettono di effettuare analisi delle reazioni dei clienti in modo tale da misurare le proprie opinioni e monitorare le esperienze degli utenti.

I principali motivi che spingono le organizzazioni museali e gli enti culturali a sottoporsi a tale processo di trasformazione digitale consistono principalmente nel desiderio di attirare un maggiore numero di visitatori e di ridurre i costi.

Infatti, tramite una maggiore presenza sul *web* e sui *social network*, o servizi di *online ticketing*, *chatbot* e l'organizzazione di mostre virtuali e interattive contribuiscono ad una maggiore esposizione e conseguentemente permettono di raggiungere una fetta più ampia della popolazione. D'altro canto, la decisione di implementare soluzioni digitali permette di ridurre i costi sostenuti dalle organizzazioni museali. Ad esempio, l'utilizzo di *chatbot* automatizzati permette di ridurre i costi dell'assistenza telefonica e i costi amministrativi e di gestione. L'utilizzo di *sponsorship* invece, rappresenta un costo, ma permette di ottenere *report* analitici che consistono in soluzioni meno dispendiose di analisi esterne di mercato e facilitano la raccolta di dati.

Un altro fattore considerato dalle organizzazioni museali è la possibilità di migliorare l'esperienza dei visitatori. A tal proposito, il *sentiment analysis* e la profilazione dei clienti permettono di migliorare l'approccio con i clienti e personalizzare l'esperienza.

La digitalizzazione ha portato a numerosi benefici finanziari, soprattutto in termini di maggiori entrate, conseguenza di un maggior numero di visitatori. Inoltre, l'adozione di soluzioni digitali ha favorito la vendita di servizi aggiuntivi, come le audio guide.

Nel complesso, l'adozione di tecnologie digitali contribuisce a consolidare l'immagine dell'organizzazione, aumentando il valore del *brand* e migliorando la reputazione dell'organizzazione stessa. Altri aspetti influenzati da tali cambiamenti sono l'aumento della soddisfazione dei clienti e una migliore relazione con gli *stakeholder* come le istituzioni locali, gli sponsor e le comunità. L'industria culturale, infatti, ha anche una funzione sociale, ed è necessario sostenere la digitalizzazione delle organizzazioni museali per favorire la diffusione della cultura. Infine, in un contesto in cui la digitalizzazione è diventato parametro essenziale, le organizzazioni rispondono all'esigenza di digitalizzarsi per ottenere un vantaggio competitivo e restare alla pari dei propri *competitors*.

3.2 Gli strumenti protagonisti della rivoluzione digitale

3.2.1 Il sito *web*

Il sito *web* per un'istituzione museale è uno strumento imprescindibile per una buona comunicazione. Coinvolge il pubblico in tutti gli aspetti della visita ed è essenziale per garantire la visibilità e la promozione del museo, nonché trasmettere le informazioni essenziali. I siti *web* museali, a partire dal primo sito proposto da un museo italiano, ovvero l'Istituto e Museo di Storia della Scienza di Firenze nel 1996, hanno ampliato progressivamente la quantità delle informazioni offerte: inizialmente presentavano grafiche semplici e informazioni essenziali ed erano poco interattivi, una semplice presentazione dell'istituzione, ma in una fase successiva sono state pubblicate introduzioni dettagliate alle collezioni permanenti e descrizione delle mostre ed eventi temporanei, e attualmente l'offerta prevede giochi educativi ed applicazioni di vario genere (Bonacasa, 2011). Il progresso tecnologico degli ultimi anni è stato così incisivo da obbligare le istituzioni a curare i propri siti *web* in modo da renderli maggiormente accessibili e accattivanti. In una realtà in cui le informazioni sono veicolate quasi esclusivamente tramite il *web*, e che esso accompagna il visitatore prima, dopo e durante la visita, è essenziale costruire un'immagine online che sia forte e comunicativa. Avere un sito *web* per le organizzazioni museali è riscontrato come essenziale per stare al passo con il progresso digitale, sono state individuate quindi delle linee guida e delle indicazioni diffuse tramite il Progetto europeo MINEVRA sul tema dell'accessibilità e della qualità dei siti *web* culturali. I tre documenti più importanti sono “Manuale per la qualità dei siti web pubblici culturali”, i “Dieci principi sulla qualità dei siti web pubblici culturali” e il kit di progettazione “Museo & Web”. Si tratta di documenti stilati con il proposito di uniformare le pratiche europee in campo di progettazione informatica delle istituzioni pubbliche culturali, in modo tale da garantire lo stesso livello di sviluppo in campo europeo¹⁷. Il primo dei documenti si sofferma sulla necessità di profilare gli utenti che visitano il sito *web*, per analizzare le loro esigenze e personalizzare l'offerta. Dall'altro lato, viene sottolineata l'importanza di diffondere informazioni e cultura ad un ampio bacino di pubblico. Vengono individuati poi gli scopi primari per la progettazione di un sito: la diffusione culturale ad ampio spettro, il supporto della divulgazione e della ricerca

¹⁷ <http://www.otebac.it/index.php?it/2/osservatorio-tecnologico>

scientifico e la rappresentazione efficace dell'identità e l'attività dell'istruzione di riferimento.

Le pagine *web* devono quindi essere chiare, affidabili, aggiornate, compressibili. Viene infatti sottolineata l'importanza di aggiornare costantemente le pagine, in modo tale che esse siano in linea con ciò che accade all'interno e all'esterno del contesto virtuale, coordinando tutti i canali di comunicazione dell'organizzazione museale.

Parametri essenziali di qualità dei siti *web* sono l'accessibilità e l'usabilità. L'accessibilità è definita come la capacità dei sistemi informatici di erogare servizi e fornire informazioni fruibili, senza discriminazioni, anche da parte di coloro che a causa di disabilità necessitano di strumenti di sostegno o configurazioni particolari. L'usabilità è invece definita come la caratteristica dei servizi di rispondere a criteri di facilità e semplicità d'uso, di efficienza, di rispondenza alle esigenze dell'utente, di gradevolezza e di soddisfazione nell'uso del prodotto.

Altro parametro è l'*user centered design*, ovvero la necessità di basare l'oggetto interattivo sulla comunità degli utenti reali. Ciò significa che il consumatore ha un ruolo primario: tutto ciò che viene fatto, viene fatto mettendo al centro il consumatore e modellandolo alle proprie esigenze.

Un sito *web* efficace deve contenere le informazioni di base, necessarie per programmare la visita e che supportano il consumatore nella fase antecedente, come orari, sede, prezzi, servizi offerti, informazioni sulla collezione; le informazioni di supporto alla visita, come informazioni dettagliate sulle collezioni che consentono di approfondire le informazioni ricavate in loco; infine, le informazioni che supportano il visitatore nella fase posteriore alla visita, con applicazioni in grado di stabilire un contatto stabile e duraturo con il visitatore, stimolandolo con informazioni aggiuntive, elementi interattivi e ludici. Il sito *web* diventa anche un momento sostitutivo alla visita, grazie ad esperienze virtuali e visite della collezione virtuale, utile sia in termini di lontananza fisica o di restrizioni, come in caso della pandemia da Covid-19.

Per quanto riguarda la parte grafica e visiva del sito, esso deve essere caratterizzato da un'immediatezza grafica ed elementi visivi semplici ma accattivanti.

È quindi imprescindibile per un museo integrare la gestione del proprio sito *web* all'interno delle strategie comunicative e promozionali, in modo tale da agevolare la

conoscenza e la partecipazione degli utenti virtuali e risultare allettanti per una nuova categoria di utenti, sempre più in crescita.

3.2.2 I social network

I *social network* sono nuovi strumenti di comunicazione che offrono la possibilità di creare interazione immediata, verso un pubblico vasto ed eterogeneo. Sono un canale fondamentale per ogni realtà per restare in contatto con i propri *stakeholder*, e incontrare dei nuovi potenziali clienti, potenziali in quanto già presenti sulle piattaforme e solo ad un clic di distanza. Infatti, negli ultimi anni i *social* hanno avuto una crescita di utenti esponenziale. Secondo il *Report We Are Social* di Gennaio 2021¹⁸, gli utenti delle piattaforme *social* sono cresciuti del 13% nell'anno passato, con quasi mezzo miliardo di nuovi utenti. Solo in Italia, sono stati registrati oltre 2 milioni di nuovi utenti, con un incremento quasi del 6%, che fa raggiungere la quota di 41 milioni. Il museo si estranea ormai dalla realtà di uno spazio fisico e tradizionale, in cui lo spettatore è fruitore passivo, ma, con le nuove tendenze, i luoghi di cultura vanno ben oltre la mera fruizione e conservazione del patrimonio. Le moderne teorie di *marketing* digitale per le aziende culturali si basano su concetti come quello di comunità in cui ognuno trova un luogo per esprimersi e interagire con gli altri utenti. I *social media* rispecchiano in pieno queste caratteristiche, presentandosi come valide alternative a canali tradizionali di comunicazione unilaterali. Infatti, le piattaforme *social*, stimolano la circolazione e lo scambio di idee, creando una comunità virtuale dialogante.

Tale potenzialità è sfruttata da musei e istituzioni culturali, per comunicare con esistenti e potenziali visitatori, promuovere i propri servizi e le proprie esibizioni. Le piattaforme *social* come Facebook, Twitter, Instagram e l'emergente TikTok, offrono varie opportunità per musei, biblioteche e altre istituzioni culturali per promuoversi in ottica nazionale ed internazionale. La peculiarità di questo canale comunicativo, infatti, rispetto ai canali tradizionali, è la maggiore accessibilità. Infatti, scardinare i musei e le istituzioni culturali dall'idea di qualcosa di elitario e inaccessibile risulta di cruciale importanza. I *social media* sfidano il "tradizionale flusso di informazioni tra le istituzioni e il resto del mondo" (Gates, 2012), e, allo stesso tempo, consentono ai musei di avere multiple identità e di mostrarsi in maniera chiara e semplice al pubblico. I dipartimenti museali che sono

¹⁸ <https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali>

spesso percepiti come elusivi possono, grazie ai nuovi canali comunicativi, essere rivelati, dando la possibilità al museo di dimostrare i propri *core values*. Infatti, invece di vedere l'immagine finale di un progetto di restauro di un'opera o di un altro tipo di progetto, risulta più coinvolgente mostrare le diverse fasi del lavoro al pubblico, come se fosse parte integrante del progetto e potesse osservare il tutto dalla prospettiva di un esperto del settore. Molti studiosi ritengono che mostrare i processi interni rende l'organizzazione più accessibile e crea maggior *engagement*. Secondo il precedente capo dell'ufficio digitale Sree Sreenivasan del Metropolitan Museum of Art (New York), il pubblico non è sempre interessato al risultato finale, ma “vogliono avere un'idea di come le cose sono fatte. L'obiettivo è quello di costruire un'*audience* prima di avere il grande lancio, piuttosto che far apparire le cose improvvisamente. Più che sperare di avere un pubblico, si può costruire un pubblico”. Il pubblico, quindi, riesce ad avere una partecipazione attiva, consentendo alle organizzazioni di capire la propria *audience*. Utilizzando le piattaforme *social*, i musei possono trascendere “in un mondo di educazione interattiva e contenuti generati dagli utenti”, che è un metodo utile tramite il quale i musei possono ricevere *feedback* sulle esibizioni, sulla programmazione e sugli eventi. Il pubblico ha modo di avere una comunicazione diretta con il museo, esprimendo la propria voce e i propri pareri, ponendo domande e ricevendo risposte in tempo reale (Carol Vogel, 2011). Vengono individuati però due tipi di comunicazione digitale: da un lato vi sono i *blog*, caratterizzati da testi prolissi ed elaborati, e dall'altro lato vi sono i contenuti caratterizzati da messaggi concisi e spesso immagini che possono velocemente attrarre l'attenzione dell'utente. La differenza sta nel tipo di messaggio che si vuole lanciare e il tipo di pubblico a cui è rivolto. Il *blog* ha il potenziale di costruire relazioni durature e consolidate, invogliando il visitatore ad entrare sul sito ripetutamente per usufruire dei contenuti, studiati ad hoc per migliorare il programma educativo del museo e stimolare l'interesse del visitatore in progetti correnti e futuri, e, generalmente per soddisfare la *mission* del museo di instaurare nuovi pensieri. I *blog* non sono il modo migliore per attrarre nuovi visitatori, ma risultano molto efficaci per fidelizzare coloro che sono già familiari con l'istituzione o che hanno in essa interesse accademico o personale. Per promuovere la propria offerta o per attirare nuovi visitatori, risulta invece più efficace una comunicazione breve e concisa, spesso accompagnata da immagini o brevi video per suscitare curiosità ed interesse tramite la stimolazione visiva. Facebook, ad esempio,

permette di creare entrambi i tipi di contenuti, sia in forma breve che in forma lunga. Inoltre, Facebook è uno strumento utile per le organizzazioni museali perché permette di analizzare in maniera accurata il proprio pubblico tramite le reazioni, le condivisioni, i commenti. La piattaforma permette di creare facilmente *post*, album fotografici di eventi in cui può “taggare” i partecipanti, condividere video o pubblicare *post* con riflessioni e considerazioni, a cui gli utenti possono reagire o che possono condividere sul proprio *feed*. Tramite questi dati è possibile condurre un’analisi del pubblico del museo, dal punto di vista demografica, caratteristiche, interessi, sesso e nazionalità, in modo tale da individuare chi è un probabile visitatore, e, soprattutto, chi no. Instagram e TikTok costituiscono nuove frontiere della comunicazione *social*. Entrambe queste piattaforme sono basate su semplici principi: testi concisi accompagnati da immagini accattivanti per attirare l’attenzione e brevi video per mostrare le vita e i dietro le quinte delle organizzazioni museali, facendo sentire il visitatore coinvolto in tali processi. Punti di forza di queste piattaforme sono anche la velocità del contatto: il tempo che gli utenti dedicano a questo tipo di interazioni è breve, facile, leggero. Gli utenti possono così interagire tra di loro, rafforzando il senso di comunità, ed aderire a sfide e a contest proposti dalle organizzazioni. Tramite lo sfruttamento di *trend* e *hashtag* e collaborazioni con *influencers*, i musei si rendono accessibili anche ai giovanissimi e a fasce della popolazione che vi sono più lontane, e, anzi, aumentano la loro visibilità, promuovendo la cultura in maniera ludica ed interattiva. I musei sono incoraggiati ad utilizzare i *social media* per la loro abilità di raggiungere una moltitudine di persone in un istante e restare in contatto con i visitatori, monitorando le loro esperienze e le loro preferenze. I *social media* permettono di rompere le barriere tra le istituzioni e i visitatori, permettendo agli ultimi di esprimere la propria voce e le proprie opinioni e partecipando alla storia e alla gestione del museo.

3.2.3 Audioguide, QR code e sistemi interattivi

Le audioguide sono parte integrante della comunicazione museale dagli anni Sessanta, in cui avevano forma analogica. Con le nuove tecnologie, le audioguide si sono trasformate in un dispositivo mobile multilingue che permette al visitatore di arricchire le proprie conoscenze, anche, nei formati di *smartguide*, con dati grafici o video. Vengono raccolte

spiegazioni degli esperti, testimonianze, spunti di riflessione, dati storici che contribuiscono a rendere più completa l'esperienza educativa e che fanno da supporto alle opere d'arte. È diventata popolare la strategia di *Bring Your Own Device*, ovvero il visitatore con il proprio dispositivo mobile accede ad informazioni integrative, tramite applicazioni studiate ad hoc, *QR code* o altri elementi multimediali.

Di supporto alle audioguide per divulgare informazioni complementari ai visitatori durante la visita vi sono i sistemi interattivi, ovvero schermi *touch-screen*, monitor interattivi, tavoli, banco e pavimenti interattivi, che contribuiscono a creare ambienti e atmosfere sensibili e di coinvolgere il visitatore con animazioni e immagini modificabili tramite i movimenti corporei. Tali sistemi sostituiscono i classici cartellini informativi posti accanto alle opere, con strumenti digitali che permettono all'utente di interagire e scegliere le informazioni da consultare. Questo tipo di installazioni sono basate sull'apprendimento senso-motorio, tipico delle tecnologie interattive, e quello simbolico-deduttivo, tipico degli strumenti a base visiva. Il linguaggio comunicativo basato sulla comunicazione digitale è in grado di portare benefici significativi in termini di fruizione e apprendimento rispetto ai metodi di comunicazione tradizionali.

3.2.4 Realtà aumentata e realtà virtuale

La realtà aumentata e la realtà virtuale consistono invece in tecnologie usufruibili tramite applicazioni per i dispositivi mobili che consentono livelli di coinvolgimento ed immersione sensoriale del visitatore a livelli elevati. Tali tecnologie sono a base visiva, e offrono la possibilità di fruire di monumenti a rischio di danneggiamento, di ricostruire realtà perdute e di creare atmosfere senza limiti spazio-temporali.

La realtà aumentata viene applicata con tecnologie che operano direttamente sulla realtà fisica, "aumentandola" o "diminuendola", modificando la realtà con elementi virtuali tramite la sovrapposizione di dettagli o informazioni alle opere d'arte, ai monumenti o ai luoghi culturali. Viene implementata con dispositivi mobili, che permettono all'utente di mantenere il senso di corporeità realistica e al contempo di entrare in una realtà modificata, valorizzando le opere d'arte.

La realtà virtuale consiste nella ricostruzione tridimensionale di un ambiente reale o immaginario che si sostituisce in maniera totale alla realtà fisica, grazie a caschi e visori, gli *head mounted display*, che, una volta indossati, trasferiscono il visitatore in un

ambiente totalmente digitale e nuovo. Spesso sono forniti di rilevatori di movimento e pulsanti interattivi che danno la possibilità all'utente di interagire con l'ambiente virtuale che lo circonda, in una visuale immersiva a 360 gradi.

I vantaggi derivanti dall'uso di tecniche di realtà virtuale o realtà aumentata in ambito culturale comprendono un'offerta di esperienze interattive, che generano maggior coinvolgimento e memorabilità nonché la possibilità di dare contenuti aggiuntivi per creare coinvolgimento basato su tecniche di gioco o stimolazione sensoriale. Nate come tecnologie per intrattenere in modo innovativo il pubblico, e sono poi diventati alternative alla visita fisica al museo.

3.2.5 Mostre immersive

Con strumenti di immersione e interazione, in cui il visitatore viene immerso in un mondo nuovo, in cui le opere d'arte vengono proiettate su pareti, soffitti e pavimenti delle sale museali, accompagnato da narrazioni audio o musiche abbinata. Si tratta di esposizioni museali basate sul *video mapping* e le sue declinazioni, che consentono di mettere insieme immagini digitali, effetti di luce e colonne sonore, proiettate in uno spazio fisico dove si muove lo spettatore.

Un esempio è la mostra *Imagine Van Gogh*, sul pittore olandese, presentata per la prima volta a Parigi nel 2017, per poi proseguire in tutto il mondo. Tale mostra sfrutta le opere più famose dell'artista che vengono proiettate sulle pareti e prendono vita, si muovono ed è visibile il pennello del pittore che dà vita alle opere. Il ciò accompagnato dalle musiche di musicisti classici, tra cui Mozart e Bach, che si alternano a riflessioni del pittore. La mostra è accompagnata da un'esperienza di realtà virtuale, che, tramite un visore, permette di passeggiare tra le opere entrando in un mondo colorato e vivace.

Sono mostre che mettono al centro lo spettatore, non più l'opera d'arte, concentrandosi sul suscitare emozioni e coinvolgere lo spettatore in tutti i suoi sensi. Sono quindi facilmente fruibili, e coinvolgono una fetta più ampia di spettatori. L'aspetto educativo e quello ludico si fondono, per creare un'esperienza più coinvolgente in cui il pubblico ha un ruolo attivo, in maniera più stimolante diverso rispetto alle mostre tradizionali. Inoltre, permettono di unire opere distribuite in diversi musei, concentrandole tutte in una sola mostra.

3.2.6 Modelli e stampa 3D

Le nuove tecnologie digitali hanno agevolato la conservazione e la categorizzazione del patrimonio culturali, tramite la digitalizzazione 2D e l'utilizzo di modelli 3D. Il primo permette di effettuare agevolmente la catalogazione delle opere museali, conservandone una copia nel *cloud*, accessibile da remoto in qualsiasi momento. Inoltre, con l'avvento delle stampanti 3D, i modelli 3D hanno svolto un ruolo sempre più centrale. Tali modelli permettono di digitalizzare oggetti tridimensionalmente a partire da immagini digitali, ottenendo fedeli copie degli originali. Tali processi risultano essenziali in caso di opere troppo delicate, troppo fragili o addirittura perdute, e consentono di crearne una fedele copia da esibire all'interno dei percorsi museali o sul *web*, garantendo un'ampia accessibilità a studiosi ed esperti che necessitano di fruire dell'opera a distanza. I sistemi di stampanti 3D risultano d'aiuto anche nei processi di conservazione e restauro delle opere, creando modelli tridimensionali sui quali è possibile sperimentare. Inoltre, è possibile preservare il patrimonio nel tempo, proteggendolo da eventi atmosferici o altri danni, rendendo accessibili e visibili anche opere non musealizzate o troppo difficili da trasportare. Ad esempio, il Museo archeologico di Taranto ha impiegato la modellazione 3D per ricreare la statura di Persefone in Trono, conservata al Museo Pergamon di Berlino, tramite la sanzione laser dell'opera originale.

3.2.7 Gamification

La *gamification* è un'altra tecnica utilizzata per coinvolgere diverse fasce demografiche della popolazione, soprattutto i giovanissimi. In questo caso, le dinamiche di gioco vengono utilizzate per trasmettere, messaggi, informazioni, coinvolgere e stimolare nuovi comportamenti.

In questo meccanismo di cultura "ludicizzata", gli utenti diventano protagonisti, motivati da sfide, e si fidelizzano perché instaurano un rapporto stretto con il *brand* o l'organizzazione. La tecnica della *gamification* consiste nell'applicazione di meccanismi tipici del gioco a contesti non ludici, con l'obiettivo di aumentare l'*engagement* e promuovere la fidelizzazione dell'utente. La *gamification* è una tecnica utilizzata per costruire un percorso di *storytelling* e coinvolgere il pubblico nella vita del museo.

Un esempio è quello della Public Library di New York che nel 2011 ha lanciato un'applicazione per supportare l'annuale caccia al tesoro svolta nella biblioteca.

L'applicazione, chiamata *Find the future*¹⁹, trasformava la biblioteca in un *reality game*, in cui i partecipanti hanno dato la caccia nei sotterranei a cento oggetti. Lo scopo era di avvicinare i giovani alla cultura e alla letteratura, tramite modalità innovative e più interattive. Un esempio della realtà italiana invece riguarda *Father and Son*²⁰, realizzato dal MANN, Museo Archeologico Nazionale di Napoli, primo videogioco realizzato da una realtà museale italiana. Si tratta di un'applicazione che porta l'utente a ripercorrere la storia di un figlio che, in seguito ad una lettera dal padre, si avventura per la città di Napoli, viaggiando attraverso la città e le epoche, ritrovando sé stesso e gli insegnamenti paterni. Lo scopo del gioco è raccontare la connessione tra passato e presente, e l'importanza della storia per comprendere l'attualità. Il gioco permette di visitare il museo attraverso lo schermo, ottenendo funzionalità extra, e si conclude con la visita fisica al museo.

Una visione nuova è quella di introdurre lo spazio museale in uno spazio virtuale preesistente e non creato ad hoc, come il caso di *Animal Crossing*, famoso gioco *sandbox*²¹ prodotto da Nintendo. La versione del gioco proposta nel 2020, *Animal Crossing: New Horizon*, i giocatori possono aggiungere opere delle collezioni di colossi museali, come Met, Getty e Cincinnati Art Museum, alle loro collezioni personali virtuali. Questa campagna di comunicazione permette di far interagire il mondo della cultura con il target dei giovanissimi con metodi originali e innovativi. Il risultato di tale campagna di *marketing* indiretto permette di associare la propria immagine a quella di un *brand* che dialoga con il mercato dei giovani e giovanissimi.

3.3 Ingresso nel Metaverso

Il Metaverso è la nuova frontiera del digitale. Il termine è stato coniato dallo scrittore Neal Stephenson, utilizzato per la prima volta nel suo romanzo *Snow Crash* nel 1992. Il Metaverso descrive un universo parallelo, uno spazio digitale in cui immergersi

¹⁹ https://www.youtube.com/watch?v=NTAIBv-oVYk&ab_channel=TheNewYorkPublicLibrary

²⁰ https://www.youtube.com/watch?v=gRE4vPGket0&ab_channel=MANNNTv

²¹ è uno stile di gioco in cui vengono imposti limiti minimi di carattere al giocatore, consentendogli di vagare e cambiare un mondo virtuale a piacimento

completamente, vivendo con il proprio avatar un'esperienza simile alla vita reale, ma in un mondo in cui tutto è possibile.

Gli *NFT*, *Non-fungible tokens*, sono al centro della rivoluzione del Metaverso, che è sempre più in simbiosi con il mondo reale. Se il *web 2.0* è caratterizzato dall'utilizzo dei *social media* e dalla creazione di contenuti gratuiti, condivisibili e accessibili senza limiti, con il *web 3.0* si potrebbe avere un cambio di tendenza, perché sarà effettivamente possibile essere proprietari di oggetti reali o di opere digitali. Grazie agli NFT e alla *blockchain*, ai *bitcoin* e alle tecnologie di intelligenza artificiale, sarà possibile per gli utenti creare, pubblicare, scambiare e comprare oggetti digitali.

Anche l'arte fa parte della rivoluzione di questa tecnologia. È infatti possibile acquistare, scambiare o cedere la proprietà di opere d'arte digitali uniche e certificate tramite la *blockchain*. Gli NFT sono un nuovo strumento digitale che dona la possibilità di produrre e creare esperienze uniche oltre ad incrementare le possibilità di business e di guadagno, e non devono essere ignorati.

3.3.1 *NFT*, punto di incontro tra reale e digitale

Spopolati nel 2017 con un gioco di gatti collezionabili, i *Cryptokitties*, gli *NFT*, *Non-Fungible Token*, sono gettoni unici che rappresentano una proprietà digitale salvata su *blockchain*. Si tratta di *token* non fungibili, ovvero sono unici e non rimpiazzabili, come una copia di un libro autografata: nessuna altra copia avrà lo stesso valore. Gli *NFT* hanno rivoluzionato il mondo dall'arte digitale, a partire dalla vendita di un "meme", la *gif* del *Nyan Cat*, venduta all'asta dal sito specializzato *Foundation*.

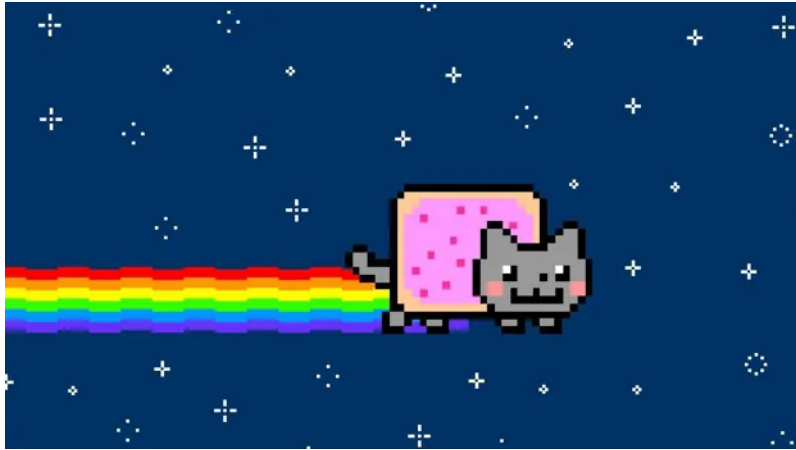


Immagine 13: *Nyan Cat*

Fonte: *YouTube*, 2011

Con l'ingresso della casa d'aste Christie's nel settore è diventato impossibile ignorare il nuovo movimento artistico, che sta rivoluzionando il modo di vivere e percepire l'arte. Ad esempio, un pacchetto di opere digitali di Beeple, artista digitale, grafico e animatore americano, è stato venduto per 70 milioni di dollari. Nel 2014 la versione fisica delle Ninfee di Monet è stata venduta a 54 milioni di dollari, 15 milioni in meno rispetto a Beeple.

Si stima che verso la fine del 2020 le vendite di arte basate su *NFT* avevano raggiunto il valore di circa 1,5 milioni di dollari, con una crescita esponenziale, arrivando a marzo 2021 a 120 milioni di dollari. Nello specifico, si tratta di file digitali collezionabili, di cui è possibile individuare la proprietà ed il valore. Un *NFT* non indica quindi l'opera digitale, ma è un gettone ad essa collegata che ne attesta la proprietà. Si tratta di un certificato di proprietà conservato sulla *blockchain*.

La *blockchain*, inoltre, conserva lo storico di tutte le transazioni che l'opera ha affrontato, consentendone la tracciabilità, essenziale ai fini del collezionismo.

Gli *NFT* hanno iniziato ad essere utilizzati anche in campo museale, creando e commercializzando copie digitali originali delle opere d'arte possedute dai musei, ovvero certificati di proprietà e titolarità di diritti sull'opera digitale ricavata dall'originale. Le opere *NFT* possono, quindi, rappresentare uno strumento di reddito aggiuntivo e di valorizzazione del patrimonio culturale. Sono molteplici le modalità in cui gli *NFT* possono entrare a far parte delle organizzazioni museali, dall'esposizione di opere *NFT*,

alla creazione di mostre ad hoc, come *Let's Digital*, la mostra a Palazzo Strozzi a Firenze dedicata interamente agli *NFT* fino alla commercializzazione di tali opere o alla riproduzione di opere d'arte fisiche, o, dall'altro lato, la creazione di iper-realtà virtuali. A Milano, ad esempio, l'Arco della Pace è stato il primo monumento italiano ad entrare nel "Metaverso", trasformato da un'innovativa *architectural data sculpture* luminosa a 360°, che lo ha reso opera d'arte immersiva, e poi *NFT*, commercializzato per finanziare la creazione di uno spazio educativo e sperimentale dedicato ad arte digitale, scienza e tecnologia per giovani curatori e artisti, in linea con progetti europei simili, come il *New European Bauhaus*.

Il British Museum di Londra ha inaugurato a settembre 2021 una mostra dedicata all'arte giapponese e a Hokusai, con una raccolta di disegni inediti. Insieme alla mostra è stata presentata LaCollection.io, una piattaforma di *crypto* arte che si occupa della vendita delle copie delle opere presenti tramite *NFT*. Il museo, in una *partnership* con la piattaforma, ha proposto la vendita di 200 cartoline digitali tratte dalle opere di Hokusai, comprendendo sia opere minori sia le principali opere dell'artista, tra cui La Grande Onda.

La *Crypto* Art rappresenta una grande novità nel mondo dell'arte, con la possibilità di coinvolgere un nuovo pubblico e aprire nuove frontiere per l'arte digitale e non, offrendo la possibilità di fruire del patrimonio artistico in maniera innovativa. Il lancio della piattaforma LaCollection.io è stato effettuato in concomitanza con l'inizio dell'esibizione fisica, *The Great Picture Book of Everything* ("Il grande libro illustrato di tutto"), che espone 103 disegni inediti di Hokusai. Il numero di opere digitalizzate e vendute come *NFT* è nettamente superiore, per un totale di 200, di cui una parte veniva venduta a prezzi fissi e una parte venduta all'asta. Sulle vendite future di *NFT* sul mercato secondario, il 10% andrà al British Museum, mentre il 3% spetta alla *start-up* LaCollection. Craig Bendle, responsabile delle licenze al British Museum, nell'intervista al *The Guardian*²², ha sottolineato l'entusiasmo del museo della collaborazione e della possibilità di esplorare nuovi modi innovativi di relazionarsi con il crescente mercato degli *NFT*. Durante l'intervista, Bendle ha inoltre sottolineato l'importanza dei musei di adattarsi continuamente ai nuovi mercati e a trovare nuovi modi di interagire con il proprio

²² <https://www.theguardian.com/technology/2021/sep/24/british-museum-nfts-digital-hokusai-postcards-lacollection>

pubblico, al di fuori dei canali tradizionali. “Lo spazio *NFT* è nuovo per molte persone, quindi consentire loro di entrare nel mercato in modo semplice e diretto è molto eccitante”, ha dichiarato al *The Guardian*. Significativo è anche il punto di vista di Jean-Sébastien Beaucamps, co-fondatore e amministratore delegato di *LaCollection*, intervistato dal *The Guardian* nella medesima occasione. Beaucamps ha dichiarato che l’obiettivo della piattaforma è di interagire con nuovi pubblici, specialmente con coloro che non hanno mai visitato il celebre museo londinese, e dare loro l’opportunità di scoprire la sua collezione in modi nuovi ed entusiasmanti.

Il *British Museum* è, di fatto, il primo museo statale con una propria piattaforma *online* specializzata nel mercato *NFT*.

Gli scopi di un’iniziativa e di una collaborazione di questo tipo sono molteplici: in primo luogo economiche, ottenendo profitti per il museo al di fuori delle vie tradizionali, ad esempio tramite i rientri dalle plusvalenze rispetto alla prima vendita. Inoltre, per le organizzazioni museali è essenziale entrare a far parte di tali dinamiche, per evitare di risultare arretrate. Infatti, è un importante modo di promozione del museo e della sua collezione. Si tratta di un mondo, nuovo, in continua evoluzione, altamente tecnico e non ancora ben regolamentato. Il mondo degli *NFT* offre numerose opportunità, ed è necessario per le organizzazioni museali trovare il modo di farne parte, pena l’esclusione dalla contemporaneità della società di cui fanno parte.

3.4 Impatto COVID-19 sulle organizzazioni museali

Durante i mesi di chiusura forzata dovuti alla pandemia da Covid-19, i musei su scala mondiale si sono trovati ad affrontare sfide e difficoltà sia a livello operativo che organizzativo. Tale situazione ha agito come lente di ingrandimento su ruolo, struttura e funzionamento dei musei, evidenziando le differenze tra le varie organizzazioni museali nel mondo. Sono emersi musei che hanno intrapreso la strada del digitale, reagendo in maniera creativa e innovativa, diventando parte degli sforzi della comunità per mitigare gli effetti della pandemia, e offrendo modi alternativi per promuovere la cultura. Di contro, numerose organizzazioni museali si sono trovate ad affrontare periodi di crisi, soccombendo al darwinismo digitale.

NEMO, *Network of European Museum Organisations*, ha proposto un sondaggio a 600 musei localizzati in 48 paesi diversi, tra il 30 ottobre e il 29 novembre 2020, principalmente in Europa.

Il primo effetto dovuto alla lunga chiusura forzata che ha visto le porte chiuse di organizzazioni museali per circa dieci mesi, è senza dubbio una sostanziale perdita di reddito, sia nei periodi di chiusura totale sia durante la lenta ripresa.

Circa il 70% dei musei ha dichiarato di essere chiuso in tale periodo, senza prevedere una data di riapertura. Anche durante i primi mesi di riapertura nell'estate nel 2020, 5 musei su 10 hanno dichiarato di registrare un calo che variava dal 25% al 75% del numero di visitatori, mentre solo 2 musei su 10 hanno registrato un calo superiore. La principale causa di tale caso è la riduzione del turismo globale, la discontinuità dei programmi scolastici e comunitari, l'incremento dei protocolli di sicurezza e la riduzione di capacità dei musei. Solo una piccola parte dei musei intervistati ha dichiarato che non disponevano di fondi sufficienti per soddisfare i protocolli di sicurezza. Per quanto riguarda la perdita di incassi, il 75% dei musei ha dichiarato di aver subito una perdita tra i 1.000 e i 30.000 euro a settimana, anche nei periodi di apertura al pubblico. Più della metà, 6 musei su 10 hanno individuato come causa di tale perdita la riduzione di biglietti venduti, mentre 1 museo su 10 ha menzionato la discontinuità di programmi speciali per i visitatori. I supporti finanziari, sia pubblici che privati, hanno giocato un ruolo essenziale nella riorganizzazione dei musei. Il 66% dei musei intervistati ha dichiarato di aver avuto aiuti di emergenza da parte dei governi durante la pandemia, mentre il 44% ha dichiarato di non aver avuto aiuto dal governo locale. I musei hanno ricevuto aiuti finanziari principalmente per nuovi investimenti in infrastruttura digitali o programmi digitali (21%), per implementare i protocolli sanitari e di sicurezza (15%), mentre una parte supportava la perdita di reddito e incassi (18%) o i costi fissi (14%). Non tutti i musei hanno considerato l'opzione di ricevere e cercare aiuti al di fuori di quelli governativi, e tale opzione veniva principalmente considerata dai musei di grandi dimensioni (50%). Comunque, il 50% dei musei non ha considerato di cercare fonti alternative di supporto finanziario. Più della metà, 7 musei su 10, dichiarano di aspettarsi di ridurre il proprio *budget* negli anni seguenti. Senza dubbio, la principale conseguenza della pandemia è stata l'implementazione dei servizi digitali. Infatti, il 93% dei musei intervistati ha dichiarato di aver implementato servizi digitali durante la pandemia. Più del 75% dei

musei ha dichiarato di aver o aumentato la loro attività sui *social media* o di aver aderito a nuove piattaforme, e il 53% dei musei ha aumentato o iniziato a creare contenuti video. Le attività che sono state aumentate principalmente sono i *post* sui *social media* (67%), seguiti da contenuti videografici (39%) e dalla digitalizzazione del catalogo (31%). In misura minore, ma comunque considerevole, sono aumentate le *newsletter* speciali, le esibizioni *online*, i programmi di apprendimento *online*, visite virtuali del museo, quiz e concorsi e contenuti *live*, in ultimo, i *podcast*.

How online services have changed since COVID19
600 responses

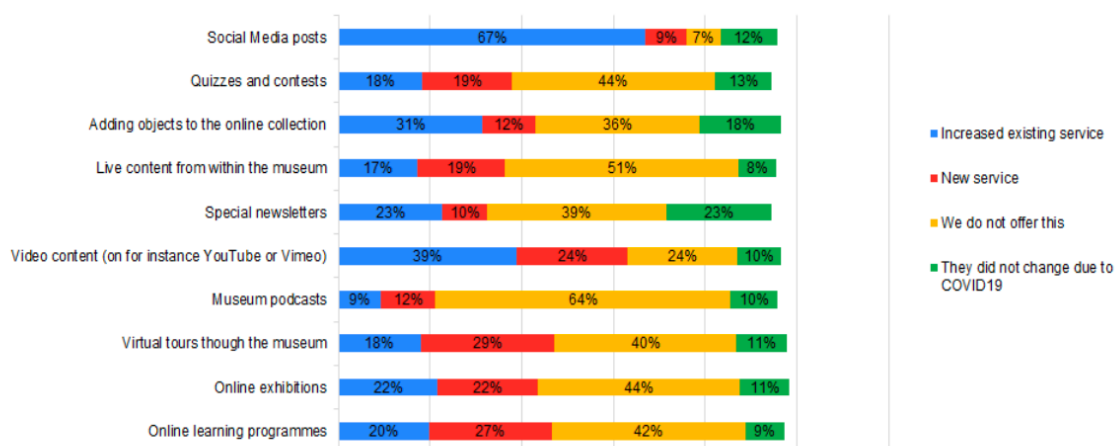


Immagine 14: Come i servizi online sono cambiati dall'arrivo del Covid-19

Fonte: *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe - Final Report*, NEMO, 2021

La piattaforma *social* che ha riscontrato più successo è, in maniera preponderante, Facebook, secondo il 75% dei musei. Al secondo posto vi è Instagram, con il 21,4%, e in misura nettamente inferiore, quasi irrisoria, Twitter e *LinkedIn*.

What social media channel do you find is the most engaging with your visitors?

583 responses

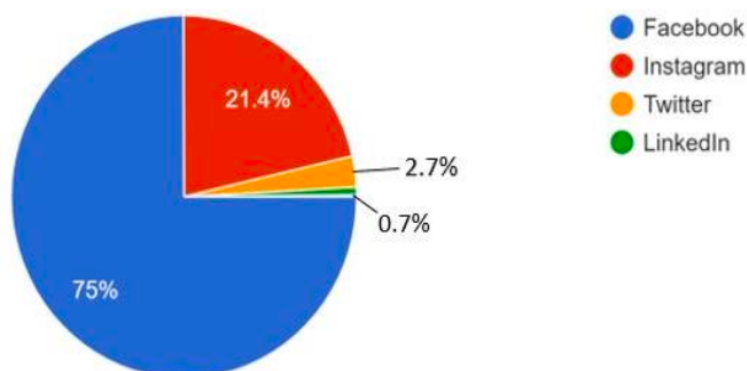


Immagine 15: Quali canali *social* attraggono il numero principale di visitatori

Fonte: *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe - Final Report*, NEMO, 2021

Solo una parte irrisoria del campione analizzato, il 7%, ha dichiarato di aver assunto nuovo personale per dirigere l'attività *online* dei musei, ma il 40% ha dichiarato di aver riorganizzato le proprie risorse umane in modo tale da creare *team* ad hoc per le attività *online*. Inoltre, più di un terzo dei musei ha dichiarato di aver aumentato le risorse dedicate alla presenza e alla comunicazione *online* durante la pandemia. Tali tendenze sono state riscontrate principalmente nei musei di grandi dimensioni, infatti l'81% di essi ha aumentato le proprie capacità digitali a causa della pandemia, mentre solo il 47% dei musei di piccole dimensioni ha attraversato tale fase. Più di 8 musei su 10, la stragrande maggioranza ha dichiarato di aver bisogno di ulteriore supporto con strumenti digitali e transizione. Di questi musei, oltre il 40% ha risposto chiedendo assistenza per la costruzione una strategia digitale, seguita dalla necessità di una nuova infrastruttura digitale (23,2%) e dalla formazione del personale (18,7%). Le offerte principali per il pubblico digitale dall'avvento della pandemia da Covid-19 sono state i *social media*, per più della metà dei musei, con un valore del 60%, mentre il 42% dei musei si è concentrato sui contenuti videografici e il 28% su tour virtuali. La maggioranza dei musei intervistati ha dichiarato che la sfida principale per i prossimi due anni sarà riportare il numero di visitatori ai livelli precedenti alla pandemia, ma anche ottenere stabilità finanziaria e progredire nell'offerta digitale.

Le principali variabili per il successo sono individuate nell'impatto digitale, ovvero servizi digitali e strumenti, insieme al raggiungere nuove categorie di visitatori, *engagement* a livello locale, nuovi programmi per i visitatori e nuove fonti di introiti. La sostenibilità non viene considerata particolarmente importante in tale processo.

3.4.1 Impatto Covid-19 sulle organizzazioni museali in Italia

Il Rapporto L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2021²³, presentato dall'Osservatorio Innovazione Digitale del Politecnico di Milano, fornisce un quadro completo sulla situazione e sull'aggiornamento digitale di musei, monumenti e aree archeologiche italiane, evidenziando il mutamento di tale settore dopo la pandemia. Durante i mesi di chiusure forzate e restrizioni, il livello di interesse degli italiani per le attività culturali *online* è aumentato. Ciò è facilmente evincibile dall'aumento degli utenti che seguono le pagine *social* museali: la piattaforma che ha riscontrato maggior successo è Instagram, con un incremento del 7,2%, seguito da Facebook (5,1%) e Twitter (2,8%) nel mese di marzo 2020, *trend* in aumento durante il mese di aprile dello stesso anno. A parte pochi casi, il livello di interazione è rimasto stabile.

Prima dell'emergenza sanitaria, per i musei il digitale rappresentava un modo di completare l'esperienza della visita, supportandola con strumenti interattivi e risorse *online*. Con la chiusura delle organizzazioni museali la dimensione digitale è stata la principale, se non l'unica, via di contatto e comunicazione con il pubblico. I canali *online*, come *social media* o siti *web*, sono diventati strumenti di vera e propria erogazione di contenuto, offrendo un'esperienza stabile nel tempo e nello spazio, andando al di fuori dell'esperienza in loco ma potenzialmente continua e accessibile sempre. Secondo il Report dell'Osservatorio, durante la pandemia l'80% dei musei italiani ha offerto almeno un contenuto online. L'83% degli istituti ha digitalizzato, almeno in parte, la propria collezione. La quasi totalità dei musei, il 95%, ha un sito *web*, il 10% in più rispetto al 2020, ma solo il 47% ne è proprietario, mentre la parte restante è ospitata da un altro sito istituzionale. Molto importante è anche il dato sulla presenza sulle piattaforme *social*, che indica che l'83% dei musei ha un account *social*, contro il 76% del 2020. Il canale principale è Instagram, con un'affluenza del 68% (45% nel 2020). I principali contenuti *online* realizzati dalle organizzazioni museali sono stati laboratori e attività didattiche

²³ <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report/innovazione-digitale-musei-italiani-2021-report>

(48%), di cui una parte offerti in maniera gratuita, e una piccola fetta, il 17%, offerta a pagamento.

L'implementazione digitale è rimasta punto centrale per i musei anche dopo la riapertura, portando le istituzioni museali ad investire in strumenti e modelli anche per l'esperienza in loco. Ad esempio, è aumentato il numero di musei, monumenti e aree archeologiche che offrono la possibilità di acquistare il biglietto *online*, passando dal 23% al 39% di musei che hanno un sistema di biglietteria. Negli ultimi anni, il 55% dei musei ha investito in sistemi per la salvaguardia della salute e il distanziamento fisico, e il 42% in impianti di videosorveglianza. Per quanto riguarda l'esperienza *onsite*, le tecnologie principali sono *QR code* (33%), audioguide (32%, invariato rispetto al 2020) e schermi interattivi *touch screen* (32%). Un numero ridotto di istituzioni, 1 su 4, mette a disposizione applicazioni studiate ad hoc per i visitatori per arricchire la visita. I contenuti digitali vengono offerti, almeno nella prima fase, in maniera gratuita. Solo il 22% dei musei ha deciso di optare per modelli a pagamento, soprattutto per attività didattiche e tour virtuali, corsi o *podcast*. Il pubblico risulta soddisfatto dei contenuti offerti gratuitamente, l'86% dei musei si ritiene soddisfatto della risposta del pubblico, mentre il 62% dei musei è soddisfatto della risposta dei contenuti a pagamento. Per quanto riguarda la raccolta dei dati dei visitatori, il *trend* è in aumento. Il Report registra infatti un valore del 75%, anche se con una preferenza del cartaceo e principalmente sul grado di soddisfazione. Il 24% delle strutture invece utilizza gli *analytics* dei propri siti. Invece, per quanto concerne la comunicazione e il *marketing*, la *newsletter* è lo strumento principale, con un dato del 65%, in secondo posto vi sono i *social media*, con il 55%. Nel periodo di ripresa post pandemica, la sfida risulta il saper coniugare esperienza *onsite* e *online*, ma solo 1 museo su 4, ovvero il 24%, ha un piano strategico per l'innovazione digitale, di cui il 6% come documento dedicato e il 18% all'interno di un più generale piano strategico.

Negli ultimi decenni il settore museale, così come tutti i settori dell'economia, si è sottoposto ad una forte corrente di cambiamento e innovazione. Travolto dai *trend* digitali, il settore museale si è rapidamente adattato ad un nuovo modo di vivere la cultura. La domanda di ricerca si poneva di comprendere come il settore è cambiato, quali sono state le tendenze principali, come esse sono state applicate e quali ne sono stati i risultati. La rivoluzione digitale ha toccato ogni parte dell'esperienza museale, dagli strumenti di

supporto alla visita in loco, come audioguide, *QR code* e sistemi interattivi, fino alla sperimentazione di nuovi modi per fruire dell'arte, come mostre immersive, realtà aumentata e realtà virtuale. Non sono mancati interventi volti a coinvolgere il pubblico nella vita museale anche al di fuori delle mura fisiche, come l'utilizzo del sito *web*, dei *social media*, e la *gamification* della cultura per avvicinare le fasce più giovani della popolazione. La tecnologia ha anche modificato le tecniche organizzative e manageriali, introducendo nuovi modi di conservare, restaurare e catalogare le opere, tramite modelli e stampa 3D e utilizzo del *Cloud*.

I musei si sono adattati a questi cambiamenti trovando modi innovativi di interagire con il pubblico, mantenendo un dialogo continuo anche durante la pandemia da Covid-19. Nonostante le ripercussioni in termini di visitatori e incassi, nel periodo di chiusura è stata essenziale l'implementazione di canali di comunicazione digitali, che hanno permesso di instaurare un dialogo continuo tra museo e pubblico, scoprendo nuovi modi di fruire della cultura e suscitando curiosità ed interesse.

La digitalizzazione è diventata un fenomeno globale, non solo nelle discipline informatiche ed economiche, ma anche nella letteratura manageriale e museologica. L'innovazione tecnologica sta ridisegnando il ruolo e la *mission* dei musei, in particolar modo in seguito alla pandemia da Covid-19.

Per comprendere come nel concreto i musei hanno reagito alla trasformazione digitale, e, successivamente, alle sfide proposte dalla pandemia da Covid-19, vengono presi in considerazione due casi studio: le Gallerie degli Uffizi di Firenze, eccellenza italiana, e il Van Gogh Museum di Amsterdam, museo *leader* della digitalizzazione. I due musei scelti sono tra i più popolari in Europa, e ospitano ogni anno numerosissimi visitatori. Sono stati scelti questi due musei per il caso studio in quanto, a causa dell'ampia disponibilità di fondi, sono maggiormente incentivati ad intraprendere strategie digitali ed innovative. Inoltre, essendo musei di enorme importanza, coinvolgono visitatori provenienti da ogni parte del mondo e per questo motivo hanno dovuto creare una comunicazione digitale particolarmente forte.

L'elaborato si propone di analizzare nel dettaglio le attività dei musei nel quadriennio 2018-2021, in modo tale da comprendere quali sono i motivi principali che li hanno spinti a modificare il loro comportamento e quali strategie sono state effettuate.

CAPITOLO IV - I MUSEI CHE HANNO FATTO DELLA DIGITALIZZAZIONE IL LORO PUNTO DI FORZA

4.1 Un'eccellenza italiana: la Galleria degli Uffizi

La Galleria degli Uffizi è uno dei musei più antichi e più importanti nello scenario italiano ed europeo, distintasi nel tempo a causa dell'unicità, della varietà e dell'importanza degli artisti e dei loro capolavori esposti. Diventata nel 2014 in seguito al DPCM n. 171/2014 un complesso museale dotato di autonomia scientifica, amministrativa e finanziario-contabile, il museo statale situato nel centro di Firenze, è composto, oltre che dalla Galleria degli Uffizi, anche da Palazzo Pitti, Giardino di Boboli, Corridoio Vasariano. La Galleria è stata dichiarata museo italiano nel 1861, con l'Unità d'Italia, ed è attualmente parte del Polo Museale fiorentino. Tale museo rientra stabilmente tra i dieci musei italiani più visitati, registrando più di 1.25 milioni di ingressi annuali. Il sito si trova in uno dei principali poli museali italiani, in un distretto specializzato nell'utilizzo dell'alta tecnologia ai beni culturali, al turismo e alla manifattura *Made in Italy*

4.1.1 Una presentazione del museo: Galleria degli Uffizi, Palazzo Pitti, Giardino di Boboli e Corridoio Vasariano

La Galleria degli Uffizi è stata realizzata nel 1560 dall'architetto, pittore e storico dell'arte, Giorgio Vasari su commissione di Cosimo I Medici come sede degli uffici amministrativi e giudiziari della città, affianco alla residenza familiare di Palazzo Vecchio. Lo scopo di Vasari era di ideare “un edificio con portico a colonne doriche e dall'aspetto insieme elegante e severo”²⁴. Il progetto doveva glorificare la figura di Cosimo I de Medici e, dall'altro lato, Firenze stessa, infatti “l'edificio di Vasari aspirava a trasmettere principi di efficienza amministrativa, sobrietà e ordine, piuttosto che di complessità organizzativa” (Campbell et al, 2015). Al possente edificio venne poi aggiunto un cavalcavia, con lo scopo di collegare il nuovo edificio degli Uffizi con Palazzo Vecchio, allora residenza privata, divenuta poi “sede degli uffici governativi e il luogo in cui sono stati conservati oggetti di valore”²⁵, nel momento in cui Cosimo I decise di spostare la residenza reale presso Palazzo Pitti.

²⁴ <https://www.uffizi.it/gli-uffizi/storia>

²⁵ <https://www.florence-museum.com/it/palazzo-vecchio-firenze.php>

Tale passaggio prese il nome di Corridoio Vasariano, in onore del suo ideatore, e venne ampliato nel 1565, collegando anche gli Uffizi con Palazzo Pitti. Il progetto non venne portato a termine da Vasari, il quale morì prima di vederlo realizzato, ma venne sostituito da altri celebri architetti, quali Alfonso Parigi il Vecchio e Bernardo Buontalenti. Il corridoio rimase privato per vari secoli, per poi essere aperto al pubblico nel 1865.

Gli Uffizi iniziarono la loro attività museale con il successore di Cosimo I, Francesco I Granduca di Toscana dal 1574 al 1587, il quale organizzò il primo allestimento, inserendo una serie di busti e statue classiche nel braccio est del loggiato, e posizionando la collezione privata medicea alla Tribuna. Tale processo di musealizzazione continuò con il suo successore, il fratello Ferdinando I, il quale apportò delle modifiche all'allestimento delle opere presenti, e, in seguito ad ulteriori acquisizioni, decise di ampliare gli spazi museali della Galleria, come, ad esempio, creando lo Stanzino delle Matematiche. Il numero di manufatti conservati nella collezione medicea crebbe fino al 1737, anno in cui vi fu la fine del principato. Quell'anno, inoltre, la sorella dell'allora Granduca, Anna Maria Luisa de' Medici, legò tramite il Patto di Famiglia, "le collezioni d'arte medicee alla città di Firenze decretandone l'inalienabilità"²⁶: tale patto fece in modo che la città non perdesse il grande patrimonio artistico, e pose anche le basi per un futuro sviluppo turistico di Firenze e dell'intera area.

La Galleria aprì ufficialmente al pubblico nel 1789, con un conseguente riallestimento delle sale basato su logiche pedagogiche. Il museo, da quell'anno, si allargò sempre di più, con l'introduzione di sale espositive, opere d'arte e altri particolari architettonici. Ad oggi la Galleria comprende una superficie pari a 13.000 metri quadri per la sola collezione permanente.

Inoltre, la Galleria è celebre per la varietà delle caratteristiche delle opere contenute, che variano tra pittura, scultura, architettura, libri antichi, disegni preparatori e stampe.

La grande vastità del patrimonio artistico-culturale presente all'interno degli Uffizi mostra l'unità della narrazione dell'arte fino al XVIII secolo, mettendo in luce anche l'intricata connessione di relazioni presenti nella cultura occidentale dell'epoca.

Palazzo Pitti fu fondato da Luca Pitti, importante banchiere della città, costruito nel 1458 su progetto di Filippo Brunelleschi. Nel corso dei decenni, il Palazzo fu residenza di tre

²⁶ <https://www.uffizi.it/gli-uffizi/storia>

dinastie diverse, dei Medici, degli Asburgo-Lorenza e dei Savoia; nonostante ciò, ha conservato il nome del proprietario originario. Alla morte del banchiere, l'edificio rimase incompiuto e venne abbandonato fino al 1549, anno in cui venne acquistato dalla moglie di Cosimo I, Eleonora da Toledo, che lo designò come “come luogo di rappresentanza degno della grandezza del nascente Granducato”²⁷. Successivamente al Palazzo venne aggiunto un ampio giardino, che prese il nome di Giardino di Boboli. Il Palazzo e i Giardini vennero “concepiti assieme e assieme si svilupparono nei tre secoli successivi, in un serrato dialogo tra arte e natura, che portò Boboli a divenire il modello per le regge di tutta Europa”²⁸. Prima residenza privata, divenne poi parte dei Beni della Corona d'Italia nel 1860 e nel 1919 venne donato allo Stato italiano da Vittorio Emanuele III, re d'Italia. Oggi il Palazzo e il Giardino sono aperti al pubblico, ed è possibile visitare le sale interne, parti espositive e il Giardino.

Il Giardino di Boboli nasce in onore della Duchessa ed è stato uno dei primi esempi di giardino all'italiana. Il progetto nasce su idea di Niccolò Pericoli, detto il Tribolo e si sviluppava sulla collina presente nella parte retrostante di Palazzo Pitti. Il Giardino risulta essere molto peculiare e ben strutturato, fonte di ispirazione a livello europeo per le opere di ingegneria idraulica, in quanto ogni elemento è collegato ad una complessa rete idrica su cui si estende tutto il perimetro. Tra le parti più notevoli figurano due grotte: la Grotta di Madama, realizzata tra il 1553 e il 1555, al cui interno è presente un ambiente naturalistico e che sembra essere abitato «da misteriosi esseri e animali di pietra»²⁹; e Grotta del Buontalenti, oggi non visitabile al pubblico se non per motivi di studio, in cui sono presenti stalattiti e rilievi in pietra calcarea e le cui pareti sono irrigate da piccoli canali in terracotta che si prestavano alla creazione di giochi di luce e colore. Altri particolari degni di nota sono il Viottolone, ovvero il grande viale centrale alla quale si trova una vasca ellittica che ospita la statua Oceano, scolpita dal Giambologna, pseudonimo di Jean de Boulogne, e il Bacino di Nettuno, punto di raccolta delle acque che irrigano il giardino intero. I Giardini di Boboli sono ricchi di aree designate a particolari aspetti della vita dei Granduca di Firenze, come la Limonaia, edificio in cui si

²⁷ <https://www.uffizi.it/palazzo-pitti/storia>

²⁸ <https://www.uffizi.it/palazzo-pitti/storia>

²⁹ <https://www.uffizi.it/giardino-boboli>

potevano collezionare le piante più esotiche, allora di grande valore, o la *Kaffeehaus*, uno dei pochissimi esempi di architettura rococò in tutta la Toscana.

Il Corridoio Vasariano è un cavalcavia che collega alcuni degli edifici centrali della vita politica di Firenze, ossia Palazzo Vecchio, Galleria degli Uffizi e Palazzo Pitti. Lo scopo era di permettere ai Granduchi e agli altri regnanti di spostarsi da una sede all'altra in totale sicurezza e lontano da occhi indiscreti. Dopo pochi secoli dalla sua costruzione, il Corridoio subì anche esso il processo di musealizzazione, e iniziò ad ospitare la collezione di ritratti degli Uffizi, “avviata nel Seicento dal Cardinale Leopoldo de' Medici, figlio del Granduca Cosimo II, e da allora aperta ad accogliere i volti dei più grandi artisti di ogni epoca fino ai giorni nostri”³⁰. Il Corridoio Vasariano è stato chiuso nel 2016 per motivi di sicurezza e per portare avanti tale progetto nel 2019 è stato indetto un bando europeo. Il costo stimato dell'intero progetto si aggira intorno al 10 milioni di euro, e la riapertura è prevista nell'autunno 2022.

4.1.2 Studio dell'attività nel museo negli anni 2018-2021

Le Gallerie degli Uffizi sono un complesso museale in continua crescita, figurando stabilmente tra i musei più visitati d'Italia e d'Europa. Analizzando i numeri precedenti alla pandemia da Covid-19 e focalizzandosi sul quadriennio 2018-2021, è possibile capire l'andamento della Galleria e come è variato in seguito alle chiusure forzate e alla pandemia. Il complesso museale si è sottoposto nel corso degli anni a continui interventi di rinnovamento e aggiornamento, adattandosi rapidamente ai cambiamenti della trasformazione digitale e rispondendo in maniera pronta alle esigenze dei visitatori e degli *stakeholder*. I numeri del museo sono in tendenza positiva, mantenendo un valore crescente in maniera stabile nel corso degli anni, che garantisce al Polo Museale fiorentino la posizione tra i musei più visitati d'Italia.

4.1.2.1 Il periodo pre-pandemico e le strategie effettuate, il biennio 2018-2019

Il 2018 è stato un anno di crescita per il museo, sia in termini di presenze sia in termini di introiti. Nel dettaglio, durante il 2018 ci sono stati 4.153.101 visitatori in tutto il complesso, con un aumento del 6% rispetto all'anno precedente e del 50,5% per quanto

³⁰ <https://www.uffizi.it/corridoio-vasariano/storia> data ultima consultazione 4/03/2021

riguarda i ricavi. Durante il 2018 la Galleria ha stabilmente occupato il primo posto tra i musei italiani come numero di visitatori. A Palazzo Pitti vi è stato un incremento del 25%, mentre al Giardino di Boboli del 9%, numeri in linea con l'intenzione di dividere i visitatori tra la Galleria degli Uffizi in sé e gli altri luoghi di interesse del Polo Museale fiorentino.

Eike Schmidt, direttore della Galleria dal 2015, durante l'annuale conferenza stampa per discutere dell'andamento del museo, ha dichiarato che “Si iniziano a vedere i primi frutti della nostra operazione di destagionalizzazione dei flussi turistici, tesa a ridurre i picchi di presenze tipici di primavera estate e a portare in museo più persone nei mesi più freddi dell'anno. Inoltre, con una serie di misure mirate, abbiamo raggiunto l'obiettivo di alleggerire gli Uffizi attirando più visitatori a Palazzo Pitti e al Giardino di Boboli”³¹.

Durante l'anno il museo si è sottoposto a numerosi investimenti, tra cui allestimenti di nuovi sale ed inaugurazioni di nuovi ambienti. Gli spazi del museo sono stati implementati, con attività di restauro e installazione di nuove panchine per la sosta dei visitatori. Inoltre, nel 2018, la collezione artistica del museo si è ampliata con l'acquisizione di 64 nuove opere, tra donazioni e acquisizioni.

Il museo si è concentrato anche l'attività scientifica e di ricerca tramite pubblicazioni e traduzioni in sette lingue diverse, convegni internazionali e conferenze. Le attività didattiche sono aumentate, e le attività di accessibilità e mediazione culturale sono state poste al centro dello sviluppo del museo. Il nuovo sito delle Gallerie www.uffizi.it, lanciato nel 2017, è stato visitato da 1.371.641 utenti individuali, e sono state lanciate 12 nuove mostre virtuali sullo spazio *web*.

In crescita anche i due profili *social* degli Uffizi: Instagram ha 241.541 *followers* (+149% rispetto al 2017; *trend* ancora in crescita), qualificandosi come primo museo in Italia per seguaci ed interazioni degli utenti, e decimo al mondo. Twitter segnala invece 29.499 *followers* (+33%), facendo classificare gli Uffizi come terzo museo al mondo per interazioni su questa piattaforma. Il museo è stato presente anche sui media di tutto il mondo, ottenendo, durante l'anno, 1.000 tra articoli e servizi sui media internazionali.

³¹ <https://www.uffizi.it/news/numeri-2018#:~:text=Sul%20fronte%20degli%20incassi%2C%20grazie,introiti%20erano%20stati%202022.645.676>

Il 2019 è stato un nuovo anno di piena crescita per le Gallerie degli Uffizi. Sono infatti in crescita positiva sia i visitatori, con un aumento 6,1%, sia i ricavi, con un valore del 3,2%. Inoltre, le Gallerie degli Uffizi si confermano nuovamente il più frequentato museo italiano con un totale di 4.391.895 presenze (al secondo posto, secondo i numeri della classifica del Mibact c'è la Galleria dell'Accademia di Firenze, con 1.704.776, al terzo il Museo Egizio di Torino con 853.320). Il museo rientra anche tra i top dieci mondiali. Durante l'anno la direzione del museo si è concentrata su diversi aspetti, tra cui attività scientifiche e di produzione culturale tramite la realizzazione di volumi, l'organizzazione di convegni internazionali e conferenze.

Inoltre, Il Dipartimento catalogazione e digitalizzazione si è occupato arricchire gli archivi, mentre la Biblioteca si è ingrandita con nuovi libri, il Gabinetto fotografico ha ingrandito la sua collezione con nuovi scatti e inventari. Nei progetti erano previsti anche piani di digitalizzazione per restare in linea con il livello europeo, tra cui la digitalizzazione delle opere, nello specifico di circa 35 mila foto, e il secondo numero della rivista scientifica online delle Gallerie, *Imagines*. La rivista *Imagines* è una rivista *online* degli Uffizi, liberamente scaricabile sul sito *web*³². L'obiettivo del progetto intrapreso nel 2017 è di rendere più accessibile la ricerca scientifica in campo culturale, e diffondere temi artistici e museali di notevole spessore, anche in un ambiente internazionale tramite la pubblicazione in inglese. Le prime due edizioni sono uscite rispettivamente nel 2017 e nel 2018, per poi aumentarne la frequenza nel 2019. Il direttore degli Uffizi, Eike Schmidt, dichiara riguardo la rivista “La ricerca non si ferma, i musei devono farsi promotori degli studi scientifici”³³. Il *magazine* si concentra sulle opere acquisite dalla collezione, descrizione delle sale museali, studi sulle tecniche pittoriche e altri temi di interesse artistico. Durante la pandemia da Covid-19 e il *lockdown* del marzo 2020, la rivista ha assunto estrema rilevanza, diventato un importante punto di incontro tra visitatori, appassionati e museo. Riguardo alla terza edizione, uscita nel marzo 2020, Schmidt spiega che “Questo terzo numero della nostra rivista mostra che la cultura e la ricerca non si fermano, anche in un momento particolarmente drammatico della storia del paese e che i musei devono farsi promotori di studi scientifici, considerando che essi sono per giunta veri e propri laboratori privilegiati: l'arte qui non rimane materia astratta, ma

³² <https://www.uffizi.it/magazine-imagines>

³³ <https://www.exibart.com/iorestoacasa/uffizi-scaricabili-online-i-primi-tre-numeri-della-rivista-imagines/>

la si tocca con mano (metaforicamente), la si esamina, la si mette a disposizione degli appassionati e degli studiosi”³⁴.

Altro punto di interesse sono la scuola, l’accessibilità e la mediazione culturale. Gli Uffizi si classificano al primo posto in Italia per l’attività didattica museale, tra cui spicca l’iniziativa Ambasciatori dell’Arte, con oltre 3.000 studenti coinvolti. Si tratta di un’esperienza conoscitiva e lavorativa attraverso la quale i giovani possono prendere coscienza dei valori del nostro patrimonio culturale, perfezionare le loro competenze storiche, artistiche e comunicative ed entrare in contatto con specifiche professionalità del mondo dei beni culturali. Inoltre, le iniziative messe in campo dal Dipartimento per l’Educazione delle Gallerie degli Uffizi in ambito formativo hanno visto lo svolgimento di tirocini e attività di alternanza scuola lavoro.

Per quanto riguarda le menzioni sui media internazionali, con circa 2.000 articoli e servizi redatti da media internazionali, la copertura mediatica è duplicata rispetto all’anno precedente.

Durante l’anno sono state aperte nuove sale, così numerosa da essere riconosciuta come l’inaugurazione di sale più estesa nella storia recente della Galleria. Numerose esposizioni sono state aperte, 23 tra quelle concluse e quelle ancora in corso, e tra esse cinque sono state organizzate in istituzioni fuori Firenze, come Il pane e i sassi a Matera e La Madonna della Loggia di Botticelli, esposta a Vladivostok e San Pietroburgo in Russia. Sei di queste sono state mostre digitali, proposte sul sito *web* dell’organizzazione, con un totale di 17.776 visualizzazioni uniche. La più apprezzata è stata quella natalizia, Nella luce degli angeli, con oltre 6000 clic. Vi è stato un intenso lavoro di manutenzione e restauro, sia degli edifici che delle opere. La collezione è inoltre cresciuta, con 160 opere d’arte donate nel corso dell’anno alle Gallerie, e 25 acquisti portati a termine.

Durante il 2019 è stata anche implementata la presenza degli Uffizi in rete, sia ampliando il sito *web* dell’organizzazione, sia incrementando la presenza sui profili *social*. Nel 2019 www.uffizi.it ha avuto una crescita del 62,4% di visualizzazioni rispetto al 2018. Durante l’anno sono state inserite numerose nuove pagine, aumentando l’offerta del 45%. Per quanto riguarda i canali *social*, invece, su Instagram vi è stato un incremento del 74,8% rispetto al 2019 dei *follower*, raggiungendone 409.000. Su Twitter invece vi è stato un incremento del 22% dei *follower* rispetto all’anno precedente.

³⁴ Ibidem

Secondo il direttore delle Gallerie degli Uffizi Eike Schmidt, i numeri del 2019 confermano che il decentramento dei flussi di visita dagli Uffizi verso Palazzo Pitti e Giardino di Boboli è efficace, in quanto le tre realtà sono cresciute in maniera armonica, organizza e sincronizzata. Anche il lavoro di destagionalizzazione risulta essere efficace, in quanto in passato in alta stagione venivano sempre registrate oltre 400mila presenze mensili, mentre, durante il 2019, per la prima volta durante la bassa stagione sono stati registrati oltre 200mila visitatori al mese³⁵. Inoltre, dichiara Schmidt, che l'aumento dei ricavi viene speso in maniera virtuosa, aiutando economicamente musei meno frequentati a Firenze e per finanziare nuovi progetti scientifici, iniziative di educazione, importanti restauri, e la messa in sicurezza delle strutture architettoniche del complesso.

4.1.2.2 La pandemia come anno di sfide e di cambiamenti, il 2020

Il 2020 è stato un anno cruciale nella vita di ogni organizzazione museale, ponendole di fronte a sfide concrete riguardanti la digitalizzazione e l'aggiornamento rispetto alle tendenze del momento. Per la prima volta, infatti, le organizzazioni museali si sono trovate ad essere private dell'aspetto più importante per loro: il contatto con il pubblico. Davanti a tale ostacolo esse si sono poste sfide e obiettivi, avendo la possibilità di implementare strategie digitali e di comunicazione innovative.

Dal punto di vista dei numeri, senza dubbio è stato un anno di forte shock. Il direttore degli Uffizi Eike Schmidt, in un'intervista con l'Associazione Stampa Estera in Italia, ha rivelato i numeri della pandemia, confessando che nel 2020 le Gallerie degli Uffizi hanno avuto complessivamente, tra Uffizi, Palazzo Pitti e Giardino di Boboli, 1.206.175 visitatori, il 27,5% dell'anno precedente. La perdita di visitatori è quindi del 72%, e ciò si rispecchia anche negli introiti. La popolarità della Galleria è però rimasta stabile, rapportata agli altri musei, occupando il settimo posto tra i musei d'arte di tutto il mondo, contro il nono posto del 2019.

Inoltre, dichiara Schmidt, nel 2020 sono stati riscontrati anche degli sviluppi molto positivi: le popolazioni cittadina e regionale si sono riappropriate dei propri musei, sia in presenza che attraverso i media digitali. Inoltre, è stato registrato un incremento come mai prima nelle visite e interazioni con gli Uffizi da parte dei giovani fino a 25 anni. L'analisi dei numeri evidenzia l'aumento dei visitatori tra i 19 e i 25 anni, con una crescita

³⁵ <https://www.uffizi.it/news/uffizi-numeri-2019>

stabile tra fine giugno e la terza settimana di agosto. Interesse della Galleria è quella di attirare i giovani, e ciò è evidente anche dalle tariffe predisposte: i ragazzi fino ai 18 anni entrano gratuitamente, fino ai 24 anni si paga due euro. Nel periodo post-pandemico oltre un terzo dei visitatori del totale (34,6%) aveva meno di 25 anni, ciò anche durante il periodo estivo senza le gite scolastiche. Per la fascia 19-25 anni si registra un netto salto dal 6,1% del 2019, contro il 14,3% del 2020, una crescita del 134,4% rispetto all'anno precedente. Il picco è stato raggiunto nelle due settimane dopo il 17 luglio 2020, data della visita di Chiara Ferragni agli Uffizi. Le Gallerie, infatti, tramite una strategia precisa e sistematica di avvicinamento rivolta ai giovani sono riuscite a proporre iniziative, tra cui la visita di *influencer* come Chiara Ferragni, hanno trovato un modo genuino e diretto per dialogare con le nuove generazioni, portando crescita in termini di visite e coinvolgimento in maniera stabile e durevole, e non come fenomeni isolati o episodici. La visita di Chiara Ferragni alla celebre galleria è stata un evento catalizzante per l'attenzione dei media. Chiara Ferragni, imprenditrice digitale ed *influencer* con 27.6 milioni di *followers* su Instagram (dato preso agosto 2022), era agli Uffizi per un *photoshoot* con Vogue Hong Kong, ma ha anche effettuato un *tour* del museo accompagnata dal direttore, Eike Schmidt.



Immagine 16: Chiara Ferragni fotografata da Vogue all'interno degli Uffizi

Fonte: *Vogue Hong Kong*, 2020

Invitata da *First Initiative Foundation* per scattare delle foto vicino alle opere più famose e iconiche della Galleria, come la *Nascita di Venere* di Botticelli, lo scopo era di promuovere e celebrare *Botticelli and His Times - Masterworks from the Uffizi*, mostra prevista ad ottobre 2020 all'*Hong Kong Museum of Art*. La mostra è frutto di accordi stretti tra la Galleria degli Uffizi il Dipartimento dei Servizi per la Cultura di Hong Kong, nell'ambito dei quali rientrava il prestito di alcune opere di Botticelli, per portare nella metropoli asiatica la pittura fiorentina del '400 e le opere del maestro. Oltre a pubblicizzare la suddetta mostra e la collezione Prada, lo scopo dello *shooting* era anche quello di far conoscere meglio al mondo l'arte italiana e i capolavori del Rinascimento fiorentino. Tale campagna da un lato ha portato ad una crescita dei visitatori, come mostrato dai numeri e dalle statistiche riportate dal museo, e dall'altro lato ha fatto insorgere polemiche legate all'utilizzo del patrimonio artistico per scopi promozionali, e ponendosi il dubbio di banalizzare l'opera artistica. Le opinioni a riguardo sono contrastanti, ma il direttore del museo, Schmidt, ha più volte sottolineato il suo

entusiasmo nella collaborazione con *influencer* e nella persecuzione di strategie dirette al coinvolgimento dei giovani.

Altro punto di forza riguardante la comunicazione degli Uffizi durante la pandemia è l'utilizzo che è stato fatto dei canali *social*, principalmente Facebook, Twitter, Instagram e TikTok.

Tra le iniziative più significative vi è l'apertura della pagina Facebook, il 20 marzo 2020, accompagnata dal lancio della campagna Uffizi Decameron³⁶. La Galleria ha prontamente sfruttato la situazione pandemica, lanciando una campagna con l'obiettivo di tenere compagnia alle persone da remoto, attraverso un palinsesto di contenuti digitali dedicati alle opere dei musei, raccontando ogni giorno le storie, le opere e i personaggi del museo, proponendo la cultura sotto una nuova veste, quella dello svago e dell'intrattenimento. Oltre a questo *format*, il museo ha lanciato altre iniziative *social* come le video-rubriche La mia sala³⁷, video-storie in cui i curatori e gli assistenti museali guidano gli spettatori alla scoperta di luoghi e capolavori delle Gallerie degli Uffizi e Uffizi on Air³⁸, dirette organizzate dalle Gallerie insieme ai curatori per raccontare da vicino i capolavori conservati.

Instagram, con un totale di 725 mila *follower* (agosto 2022), è il canale più di successo del museo. Il profilo è stato attivato nel 2016, e risulta essere il museo italiano con più seguaci e quello che cresce più velocemente. Durante il 2020 i seguaci sono aumentati del 46,7% rispetto all'anno precedente, permettendo al museo fiorentino di guadagnare due posizioni nella classifica mondiale dei musei su Instagram. Nel 2020, infatti, il museo occupa la diciannovesima posizione, a breve distanza dal Rijksmuseum di Amsterdam (627k) e dal'Hermitage in Russia (657k). Il *post* con più *like* è stato quello dedicato alla Venere di Botticelli il 5 novembre 2020, giorno in cui è iniziato il secondo *lockdown* per i musei. Il *post* con il maggior numero di visualizzazioni, interazioni e che ha determinato la maggior acquisizione di nuovi seguaci è stato quello di Chiara Ferragni davanti alla Venere di Botticelli, pubblicato il 17 luglio 2020, giorno successivo alla visita in Galleria

³⁶ <https://www.uffizi.it/news/uffizi-facebook-2020#:~:text=Parte%20oggi%20Uffizi%20Decameron%2C%20campagna,prevenzione%20del%20contagio%20da%20Coronavirus>.

³⁷ <https://www.uffizi.it/video-storie/la-mia-sala>

³⁸ <https://www.uffizi.it/video-storie/uffizi-on-air>

dell'*influencer*³⁹. Instagram si mostra essere il canale *social* più internazionale della Galleria, con oltre il 66% di *follower* provenienti da altri paesi.



Immagine 17: *Post* pubblicato dalla pagina ufficiale degli Uffizi

Fonte: *Instagram*, 2020

³⁹ https://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/arte_e_cultura/21_febbraio_05/uffizi-boom-follower-instagram-grazie-venere-chiara-ferragni-332ee2b2-6791-11eb-a3fc-8e0a9a101c66.shtml

In un'intervista del febbraio 2021 al Corriere, il direttore Schmidt svela la loro strategia digitale, dichiarando di "postare" ogni giorno una immagine della collezione con un testo, talvolta un brano di letteratura, talvolta un dibattito filosofico, o ancora una riflessione storica, sociale o artistica. Lo scopo è quello di promuovere la conoscenza dei tesori del museo e, allo stesso modo, ispirare il pubblico a ragionare, conversare ed osservare il mondo con occhio critico, avvicinandosi all'arte e alla cultura⁴⁰.

TikTok è un canale *social* emergente, che ha rivoluzionato il mondo della comunicazione. Partendo dai lunghi testi e gli album fotografici di Facebook, i brevi ma incisivi commenti di Twitter, passando per le immagini e i video su Instagram accompagnati da brevi testi accattivanti, TikTok propone una comunicazione principalmente visiva, con video brevi ma spesso accompagnati da scritte e effetti speciali con l'utilizzo di brani e suoni di tendenza, che si susseguono in maniera automatica sulla *home* dell'utente, al quale, in base ad un'attenta analisi della persona, vengono proposti video correlati tra di loro e legati ai propri interessi. La piattaforma viene identificata come sinonimo di energia, velocità, evoluzione. TikTok è stata la piattaforma web più popolare del mondo nel 2021, superando anche Google.

I *social media* sono diventati un traino imprescindibile, diventando uno dei principali canali di comunicazione. La pandemia da Covid-19, oltretutto, ha accentuato l'importanza della comunicazione *social* e digitale, permettendo alle istituzioni museali, e non solo, di mantenere un dialogo diretto e continuo con gli utenti.

La Galleria degli Uffizi, sotto la direzione della *social media manager* Ilde Forgiione, ha lanciato il proprio profilo su TikTok nell'aprile 2020⁴¹. Il debutto era stato annunciato sul loro Twitter con un commento a tono: "Così come un giornale non è completo senza la vignetta e la caricatura della prima pagina, anche le Gallerie degli Uffizi approdano col sorriso da oggi su TikTok". In un'intervista al *The Art Newspaper*, Forgiione dichiara di aver aperto tale account per comunicare con la Generazione Z in maniera diretta e informale, utilizzando il loro linguaggio. L'obiettivo era di attrarre i giovani visitatori e farli sentire parte di una comunità di visitatori, sia fisici che virtuali. La *social media manager* ha optato per l'utilizzo dei *social* per creare un ambiente rilassato ed amichevole, regalando ai visitatori una personale interpretazione degli spazi del museo e

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ <https://www.theartnewspaper.com/2021/04/01/going-viral-the-right-way-what-its-like-running-the-worlds-best-museum-social-media-accounts-during-a-pandemic>

delle proprie opere. TikTok è stato utilizzato per creare brevi video semplici e che suscitassero ilarità, come il video di debutto⁴² nel quale si vede il Cavaliere Pietro Secco Suardo, soggetto preso dal dipinto del '500 di Giovanni Battista Moroni, che si aggira saltellando per i corridoi accompagnato in sottofondo da 'Le Feste di Pablo', brano di Fedez e CARA. I video mostrano parti del museo, con lo scopo di generare curiosità nel pubblico giovane, creando interesse personale tramite ironia, semplicità e mostrando l'arte in maniera non convenzionale, lontana da un'accezione di studio e serietà. L'arte, se reinterpretata, diventa un modo per parlare di diversi argomenti, dai diritti delle donne agli eventi storici, tutto ciò accompagnato da un filo di ironia. Durante la pandemia i contenuti degli Uffizi sono stati dai toni principalmente comici, ironizzando sulla situazione in cui il paese si trovava, proponendo operò anche video polemici o di denuncia, come il video dell'8 marzo 2021 sulla difesa dei diritti delle donne⁴³, in cui le varie protagoniste femminili di pittura e scultura sono utilizzate per rivendicare alcune delle libertà fondamentali delle donne. Altri video, ancora, hanno finalità didattica, come il video più virale del 2020⁴⁴, racconta, in modo ironico, il corteggiamento di Petrarca, famoso poeta rinascimentale, per Laura, che è uno dei vertici della letteratura mondiale e dell'amore idilliaco. Petrarca descrive una donna angelo, perfetta, gentile, delicata, il cui corpo assume un significato simbolico. Dichiarò Forgione di aver utilizzato l'argomento per abbassare il tono del corteggiamento infelice, alla fine, mostrando Laura che si arrende alle lusinghe del Petrarca dopo che lui l'ha definita "divina"⁴⁵.

Altri progressi in campo digitale comprendono la sostituzione delle precedenti piattaforme con archivi digitali, e il lancio di *The Medici Game: Omicidio a Palazzo Pitti*, piattaforma di gioco per *smartphone* e *tablet*, realizzato dalla casa editrice Sillabe in coproduzione con Opera Laboratori Fiorentini-Civita. Il gioco si tratta di un caso investigativo ambientato nella reggia medicea di Firenze e "offre scorci inediti del nostro patrimonio artistico e architettonico: la speranza è che i giovani possano trarne spunto e curiosità per venire ad ammirare gli spazi originali dove l'avventura virtuale si svolge"⁴⁶, ha spiegato Eike Schmidt. Il museo fiorentino mette al centro di tutte le proprie iniziative

⁴²<https://www.tiktok.com/@uffizigalleries/video/6820781518382763270>

⁴³<https://www.tiktok.com/@uffizigalleries/video/6937313531624705286>

⁴⁴<https://www.tiktok.com/@uffizigalleries/video/6851192354246790406>

⁴⁵<https://www.theartnewspaper.com/2021/04/01/going-viral-the-right-way-what-its-like-running-the-worlds-best-museum-social-media-accounts-during-a-pandemic>

⁴⁶<https://living.corriere.it/arte/musei-social-digital/>

gli interessi dei giovani. Altro percorso portato avanti dall'organizzazione fiorentina prende il nome di Ambasciatori digitali dell'arte, adattamento dell'iniziativa proposta nel periodo pre-pandemico. L'iniziativa prevede sia attività programmate per i giovani negli spazi museali sia altre da svolgere in collegamento con il museo attraverso *internet*, direttamente nella propria sede scolastica.

4.1.2.3 La ripresa post-pandemica, il 2021

Dopo le lunghe chiusure forzate del 2020 e i cambiamenti dovuti alla pandemia, nel 2021 le Gallerie degli Uffizi sono tornate a crescere. I numeri registrano un aumento dei visitatori rispetto all'anno precedente del 42,7%, con un interesse principale nella Galleria delle Statue e delle Pitture (47,1%), Giardino di Boboli (46,9%), Palazzo Pitti (20,7%). Continua ad essere in crescita anche la presenza del pubblico giovanile, gli *under 25* nel 2021 sono stati il 42,3% rispetto all'anno prima.

Tale crescita in termini di visitatori si rispecchia anche nei profitti, infatti, dopo il primo anno segnato dalla pandemia in cui il museo ha potuto generare solo il 35,2% delle sue risorse economiche, nel 2021 la percentuale è quasi duplicata, arrivando al 63,8%. Tale crescita è stata possibile anche grazie al lavoro effettuato su nuovi e diversi fondi di reddito al di fuori della bigliettazione, ad esempio la vendita di una serigrafia digitale del Tondo Doni certificata con tecnologia *NFT*, che hanno contribuito per il 13% al bilancio del 2021.

Secondo le parole del direttore Schmidt, la crescita degli Uffizi deriva da un continuo lavoro di implementazione e crescita effettuato durante i periodi di chiusura, in modo tale da poter essere pronti a partire con la riapertura, avendo posto basi solide sia dal punto di vista di miglioramento dell'infrastruttura e dei servizi offerti, sia in base ad una campagna di coinvolgimento e fidelizzazione del pubblico tramite una comunicazione digitale efficace: "Questi numeri incoraggianti, eccezionali rispetto alla situazione generale, sono dovuti al lavoro incessante svolto anche nel periodo più nero delle chiusure: i restauri, sia quelli architettonici che delle opere, non si sono mai fermati, i nuovi allestimenti sono continuati e il personale delle Gallerie si è adoperato in ogni modo per raggiungere virtualmente il pubblico e fare entrare il museo nelle case. Insieme abbiamo potuto

raggiungere i visitatori abituali e invogliare nuove categorie a scoprire il valore del museo e dell'arte"⁴⁷.

Il museo, infatti si è concentrato su progetti di restauro e implementazione degli spazi, organizzazione di mostre che variano dall'arte rinascimentale all'arte contemporanea. Per la prima volta, le esposizioni delle Gallerie organizzate altrove sono state più numerose di quelle offerte nei propri spazi. Tra le principali mostre *off-site* sono da segnalare grandi iniziative nazionali ed internazionali, tra cui la mostra ad Hong Kong sopracitata, e le mostre legate all'iniziativa degli Uffizi Diffusi, di cui la metà all'interno del progetto Terre degli Uffizi, organizzato insieme alla Fondazione CR Firenze, anche questa sopracitata. L'impegno della Galleria è stato riconosciuto a livello nazionale ed internazionale, con premi che includono le iniziative come Terre degli Uffizi tra le migliori iniziative espositive dell'anno (Apollo Magazine), o il riconoscimento di Time-out come Miglior Museo al Mondo, nonché il Premio Brand Reporter Award 2021 per la comunicazione digitale (conferito da Brand Reporter Consulting).

Il museo ha perseguito riprendendo i numeri del periodo pre-pandemico le attività di produzione e ricerca scientifica, anche per quanto riguarda le attività didattiche e di accessibilità, lanciando il nuovo progetto pensato per raccogliere le iniziative dedicate ai visitatori più piccoli, *Uffizi Kids*. In merito all'accessibilità, sono stati sfruttati i mezzi digitali per effettuare visite e lezioni online. Sono stati poi realizzati, in collaborazione con la Rai, descrizioni audio della mostra virtuale Dante Istoriato, e la sezione video del sito *web* del museo è stata arricchita con nuove *clip* effettuate nella lingua dei segni. Questi esempi mettono in evidenza le potenzialità del digitale, strumento utile non solo per fidelizzare il pubblico già esistente, ma anche per rendere il museo un luogo maggiormente accessibile e coinvolgere fette della popolazione con bisogni differenti.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei *social media*, vi è stata una crescita in termini di seguaci ed interazioni. Instagram risulta in canale più seguito, con un 71% del totale, a cui seguono Facebook (13%), TikTok (10%) e una piccola percentuale è occupata dal canale Uffizi Tv su YouTube. Il profilo Instagram delle Gallerie è al primo posto tra i musei italiani più seguiti, con una crescita del 17,3% rispetto al 2020. Il profilo Twitter ha avuto una crescita del 24,7%, mentre Facebook ha avuto una crescita esponenziale, con il 51,2% di utenti in più, in maniera simile a TikTok, che coinvolge il 45,9% in più degli utenti

⁴⁷ <https://www.uffizi.it/news/numeri-2021>

rispetto all'anno precedente, permettendo agli uffici di raggiungere il terzo posto tra i musei più seguiti su TikTok al mondo, dopo il Prado di Madrid e il Rijksmuseum di Amsterdam.

Il successo degli Uffizi in ambito digitale si riversa anche sul numero di visitatori reali, mostrando un museo solido e pronto a reagire alle sfide pandemiche. “Questa vasta offerta digitale, portata avanti per tutto l'anno di pandemia, ci ha premiati con un enorme successo di pubblico virtuale. Ma non solo: nella prima settimana di riapertura al pubblico dei nostri musei, dal 4 al 9 maggio 2021, c'è stato un vero e proprio boom di visitatori reali, a conferma che l'offerta digitale non è fine a sé stessa ma è uno strumento formidabile per stimolare il desiderio di venire, o di tornare a visitare le nostre collezioni fisicamente”, ha spiegato Francesca Sborgi, coordinatrice *Social Media* per le Gallerie degli Uffizi⁴⁸.

L'arte digitale e gli *NFT* sono l'ultima innovazione in campo culturale. Il museo degli Uffizi si è avvinando a questa corrente, decidendo prendere parte al mercato digitale dell'arte mettendo in vendita la prima riproduzione digitale del Tondo Doni, dipinto di Michelangelo del 1504-1506 che rappresenta la Sacra Famiglia. L'opera, prodotta in serie limitata, è stata venuta per €240.000 nel maggio 2021, consentendo al museo di incassare il 50% del ricavo netto, ovvero €70.000. La Galleria degli Uffizi ha stipulato un patto con Cinello, l'azienda che ha digitalizzato l'opera, per procedere alla vendita di serigrafie digitali di oltre 40 opere. Anche altri musei avevano aderito all'iniziativa.

Cinello⁴⁹ è un'azienda che si propone di sostenere il patrimonio artistico, permettendo ai musei di vendere una copia digitale delle proprie opere protette da brevetto, numerate in edizione limitata ed autenticate, dalle quali incassano la metà netta dei ricavi. Per capire la natura di Cinello è opportuno capire come opera. In primis, viene realizzata una dettagliata riproduzione digitale dell'opera, una serigrafia digitale, in scala 1:1, che viene poi protetta con tecnologia sviluppata dall'azienda che viene definita DAW, ovvero Digital Art Works, protetta da brevetto in vari stati. Tale tecnologia associa alla riproduzione un identificativo univoco ed una chiave crittografica, impedendo la

⁴⁸ <https://www.feltrinellieducation.it/magazine/arte-social-e-comunicazione-digitale-il-caso-degli-uffizi-di-firenze#:~:text=La%20strategia%20conta,-Lo%20dimostra%20il&text=Tra%20le%20novit%C3%A0%20pi%C3%B9%20significative,dedicati%20alle%20opere%20dei%20musei>.

⁴⁹ <https://www.cinello.com/it/>

riproduzione della digitalizzazione e associando ad essa dei certificati scaricabili e gestibili via applicazioni. Viene poi prodotto un supporto *hardware* per ospitare la riproduzione, definita cornice digitale, viene creato un certificato di autenticità della riproduzione da parte del Museo che conserva l'opera, viene certificata su *blockchain* con *NFT* il passaggio di proprietà dell'opera sfruttando l'identificativo generato con il sistema DAW, e, infine, vi è la consegna al cliente del supporto che contiene la riproduzione, i certificati e le chiavi per dimostrarne il possesso. L'azienda si concentra sull'offrire al compratore un prodotto tangibile, che si interfaccia con un contenuto tecnologico teso a garantire l'unicità del prodotto. In questo processo, la creazione di un *token NFT* è solo un piccolo passaggio. Cinello divide poi i ricavi netti con il museo coinvolto, che viene retribuito per aver concesso la riproduzione e per aver rilasciato il certificato.

In seguito alla cessione del Tondo Doni il Ministero della Cultura si è espresso in maniera negativa. Infatti, Massimo Osanna, direttore generale dei Musei del Ministero della Cultura, ha emanato una circolare chiedendo di non stipulare né rinnovare contratti con la società *partner* degli Uffizi per la digitalizzazione di opere museali che costituiscono beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica. Il Direttore ha poi dichiarato la volontà di creare una commissione per individuare linee guida in materia. Le motivazioni principali dietro la scelta del Ministero riguardano sia l'aspetto economico, in quanto non vi è un passaggio per una procedura pubblica, e l'aspetto della tutela dei diritti sul bene e il pericolo di una loro cessione.

A seguito di questa vicenda, i musei italiani si sono astenuti dallo stipulare o rinnovare l'accordo con tale azienda, e l'accordo con le Gallerie degli Uffizi è scaduto nel dicembre 2021.

4.2 Uno dei musei più digitali del contesto europeo: il Van Gogh Museum di Amsterdam

Il Van Gogh Museum è un celebre museo di Amsterdam che possiede la più grande collezione di opere del pittore olandese Vincent van Gogh, ed è attivamente impegnato a contribuire alla conservazione, al restauro ed all'acquisizione delle opere dell'artista.

4.2.1 Una presentazione del museo

Il museo venne inaugurato nel 1973 per ospitare le opere del fratello minore, il mercato d'arte Theo. L'edificio venne progettato dall'architetto olandese Rietveld, il quale creò un edificio in chiave moderna, con giochi di luce causati dalle ampie vetrate, forme geometriche e spazi aperti. Successivamente fu aggiunto dall'architetto giapponese Kurokawa un altro edificio, completato nel 1999. Nel 2015 sono terminati i lavori per una nuova moderna entrata al museo, per collegare i due noti musei adiacenti del Rijksmuseum e Stedelijk Museum.

Il percorso museale segue la vita dell'artista partendo dall'infanzia e passando per tutte le sue fasi di vita, attraversando i diversi stati emotivi e stili pittorici, fino ai suoi ultimi dipinti, tutto lungo due edifici che espongono le opere, dalle tipiche tele cupe ai paesaggi vivaci impressionisti. La collezione è completata da opere di celebri impressionisti e pittori affini, tra cui Monet, Manet e Gauguin. La collezione permanente è disposta su tre piani e organizzata cronologicamente in cinque periodi, in modo tale da seguire l'evoluzione artistica del pittore, ed è affiancata ad altri pittori del XIX secolo. Tra le opere più famose conservate all'interno del Museo Van Gogh sono da nominare 'I mangiatori di patate' (1885), 'La camera di Vincent ad Arles' (1888) 'La casa gialla' (1888), 'La sedia di Gauguin' (1888) 'Ramo di mandorlo in fiore in un bicchiere' (1890).

4.2.2 Studio dell'attività nel museo negli anni 2018-2021

Il Van Gogh Museum registra altissimi numeri di visitatori ogni anno, risultando stabilmente tra i musei più visitati del Paese. Analizzando i numeri precedenti alla pandemia da Covid-19 e ponendo un *focus* sul quadriennio 2018-2019, è possibile dividere l'attività del museo tra strategie perseguite nel periodo pre-pandemico, l'anno di rottura del 2020 che ha portato all'implementazione di strategie digitali e di comunicazione per coinvolgere il pubblico in maniera innovativa e mai sperimentata prima d'ora, e infine l'anno di riapertura quasi totale, il 2021, in vista della ripresa di un normale andamento del museo.

Il museo è sempre stato molto attivo per quanto riguarda iniziative digitali, che siano strettamente collegate o meno alle opere conservate. Protagonista della trasformazione digitale in campo museale, il Van Gogh Museum offre da sempre servizi digitali a supporto dei visitatori, permettendogli di rientrare stabilmente tra i musei più visitati del

paese, e, al contempo, di coinvolgere ampiamente ogni tipo di pubblico tramite iniziative dedicate all'accessibilità e all'educazione, supportate da strumenti e tecnologie digitali. Il Van Gogh Museum ha sempre messo la strategia digitale al primo posto, è, dallo studio svolto, risulta chiaro come, fin da prima della pandemia, vi era un forte contatto con i visitatori dietro le mura di casa. In ogni caso, nel corso degli anni, il museo, seguendo prima lo *Strategic Plan 2018-2020*, e successivamente lo *Strategic Plan 2021-2024*, si è sottoposto a notevoli aggiornamenti e cambiamenti sia per quanto riguarda la fruizione in presenza delle opere museali, ma soprattutto per quanto riguarda la fruizione a distanza e il rapporto tra museo e pubblico, per cui il museo diventa punto di riferimento per tante attività interattive e stimolati, come i gruppi Facebook per condividere idee e progetti e creare una forte community, il *club* del libro *online* o ancora i *tour* virtuali e le lezioni *online* con gli esperti del museo. Come descritto dallo *Strategic Plan 2018-2020*, l'obiettivo principale del museo per questi anni era “la gestione e la conservazione della collezione e renderla accessibile a quante più persone possibile, sia fisicamente nel museo che digitalmente, e sia per i visitatori olandesi che internazionali”⁵⁰.

4.2.2.1 Il periodo pre-pandemico e le strategie effettuate, il biennio 2018-2019

Il 2018 è stato un anno di successo. Il museo ha accolto un totale di 2.165.000 visitatori, di cui la maggior parte olandesi (più del 15%). La percentuale di visitatori di età inferiore ai 18 anni è aumentata. Durante l'anno vi è stato un notevole aumento della soddisfazione dei visitatori, rispecchiata dalla crescita del *Net Promotor Score*, indice usato per valutare la fedeltà in una relazione impresa-cliente, che è passato da un valore di 58 nel 2017 a 63 nel 2018.

Il museo ha concentrato la propria attività sulle mostre, anche a livello internazionale, tra cui la più significativa quella in Giappone, dal nome *Van Gogh & Japan*, che, con prestiti da tutto il mondo, offriva un'esplorazione approfondita del pittore. In occasione della mostra è stato fornito l'accesso digitale alla collezione di stampe giapponesi, rendendo così accessibile l'eredità di Van Gogh ad un pubblico globale.

Durante l'anno sono state lanciate altre iniziative in campo digitale, di cui la più significativa la campagna *Van Gogh Highlights – The Letters*⁵¹. Una selezione di 65 di

⁵⁰ <https://vangoghmuseum-prod.azurewebsites.net/en/organisation/mission-and-strategy>

⁵¹ <https://www.vangoghmuseum.nl/en/highlights/letters>

più di 800 lettere conservate dal museo, principalmente scritte da Vincent van Gogh per suo fratello Theo, sono state pubblicate sul sito *web* del museo sia in olandese che in inglese in una sezione ad hoc, dando la possibilità ai visitatori di lasciare dei commenti e scambiare opinioni. Le lettere sono accompagnate da una serie di *podcast*⁵², registrati da attori, autori e musicisti olandesi, che recitano i passaggi che ritengono più significativi e toccanti. Questa iniziativa ha riportato alto l'interesse nelle lettere del pittore, e ha contribuito alla creazione di una dimensione digitale in cui conservarne l'eredità. Il sito è stato creato in maniera apposita per essere accessibile ad una vasta fetta di utenti, i quali possono cercare, evidenziare passaggi e condividerli sui *social media*. Le lettere del pittore hanno infatti un valore inestimabile, rappresentando un importante punto di contatto tra le sue opere e la sua interiorità.

Altre iniziative coinvolgenti sono state la collaborazione con il *brand* di moda *Vans* in occasione del 165esimo compleanno di Van Gogh, il 30 marzo 2018, celebrato con una serie di attività *online*, tra cui la campagna *#VanGoghCelebrates*, e la creazione della comunità ispirazione su Facebook, *Van Gogh Inspires*.

Oltre all'aspetto digitale e alla creazione di una *community* tramite il gruppo Facebook, *Vans x Van Gogh Museum* ha lanciato sul mercato cinque diversi modelli di scarpe, t-shirt, felpe, giacche, cappellini da baseball e zaini su cui venivano riprodotte alcune tra le più celebri opere del pittore, ovvero *Il teschio* (1887), *Fiori di Mandorlo* (1890), *I girasoli* (1889), *Vecchia vigna con contadina* (1890) e *Autoritratto* (1887-1888), alle quali si aggiunge un modello ispirato anche ad una delle lettere manoscritte per il fratello Theo. La campagna, secondo Adriaan Dönszelmann, amministratore delegato del museo, è "legata alla nostra missione di rendere la vita e il lavoro di Vincent Van Gogh accessibili a quante più persone possibile, per arricchirle e ispirarle. Unendo le opere di Van Gogh con gli iconici modelli Vans, la nostra collaborazione porta l'arte di Vincent *Off The Wall* ad un nuovo pubblico rispetto a quello del museo". Una parte dei profitti generati dal progetto sarà investita nella conservazione del lascito e della collezione d'arte di Vincent van Gogh e per garantirne l'accessibilità, anche digitale, alle generazioni future.

⁵² <https://www.vangoghmuseum.nl/nl/kunst-en-verhalen/kunst/vincent-van-gogh/podcast>



Immagine 18: *Vans x Van Gogh Museum*

Fonte: Report Annuale Van Gogh Museum, 2018

Il risultato di tali campagne di avvicinamento ai giovani e di sradicamento della concezione dell'arte in quanto statica e rinchiusa in un museo ha incontrato l'interesse del pubblico.

La *fanbase* del museo, infatti, è cresciuta in maniera esponenziale sui *social*, prova dei progressi compiuti nella sfera digitale. Il museo registra il maggior numero di interazioni a livello internazionale su Facebook e su Instagram. Su Instagram il numero di seguaci è duplicato rispetto all'anno precedente, arrivando a 900.000, mentre le interazioni sono aumentate vertiginosamente, passato da 4 a 9.1 milioni. Durante l'anno il sito *web* del museo ha registrato il record di visualizzazioni, con un totale di 6.7 milioni.

Lo *Strategic Plan* 2018-2020 delinea le intenzioni future del museo e in che modo intendono realizzare la propria visione e missione, ponendo al centro dell'agenda d'azione la trasformazione digitale.

Il Van Gogh Museum è tra i primi cinque musei d'arte internazionali in termini di portata sui *social media*, a cui si aggiungono il Metropolitan Museum of Art, il Louvre, il Museum of Modern Art (MoMA) e la Galleria Saatchi.

Questa posizione dominante è stata sottolineata da *#SunflowersLIVE*, l'accattivante mostra virtuale basata su dirette video fatte tramite Facebook e conservate su Youtube.

La mostra espone dei cinque dipinti di Girasoli diffusi in tutto il mondo, per l'esattezza ad Amsterdam⁵³, Londra⁵⁴, Monaco di Baviera⁵⁵, Filadelfia⁵⁶ e Tokyo⁵⁷, che vengono presentati al pubblico in brevi video. La campagna consiste in cinque diversi video effettuati in diretta tramite Facebook e conservati su Youtube, uno per ogni dipinto custodito in una città diversa, in cui degli esperti del settore ne descrivono le caratteristiche principali e permettono al visitatore di comprenderne le differenze e le particolarità. Tale progetto è stato lodato come il progetto di *social media* più innovativo.

Il 2019 è stato un anno di crescita positiva per il museo, durante il quale sono stati accolti numerosi visitatori provenienti da diverse parti del mondo. La soddisfazione dei visitatori è salita esponenzialmente, la *fanbase* digitale del museo è cresciuta esponenzialmente, sono state proposte numerose mostre, tra cui la mostra itinerante *Meet Vincent van Gogh Experience*, che ha effettuato il giro del mondo ed ha riscosso grande successo, presentando le opere del pittore in maniera totalmente innovativa e rivoluzionaria. Il 2019 è stato un anno florido per il museo, di consolidazione della propria strategia e delle iniziative iniziate negli anni precedenti, presupposti essenziali per potere affrontare l'inaspettata pandemia da Covid con stabilità.

Durante il 2019 il Van Gogh Museum ha accolto un totale di 2.134.778 visitatori da 110 paesi diversi, di cui il 16% olandesi, numero in aumento rispetto al 2018. Registrata anche in aumento il numero di gruppi vulnerabili, tra cui anziani e persone con disabilità fisica, attraverso programmi con *Van Gogh Meets*, una visitata guidata più lenta e strutturata ad hoc, e *Feeling Van Gogh*, un programma interattivo per i non vedenti o coloro a visibilità ridotta. Il museo è molto popolare tra i giovani visitatori, gli *under 18* rappresentano l'11% del totale dei visitatori.

Per quanto riguarda la comunicazione *online*, durante il 2019 il museo è diventato il primo nei Paesi Bassi a raggiungere 1 milione di *follower* su Instagram, che, partendo da 938.000 seguaci, ha raggiunto i 1.475.000 seguaci, con un totale di 14.500.000 interazioni. Il sito ha ricevuto più di 8.300.000 visite da 229 paesi, la pagina Facebook è passata da 4.750.000 a 5.100.000 seguaci, con 10.500.000 interazioni. Il numero di

⁵³ <https://youtu.be/2RW3RWyZmLo>

⁵⁴ <https://youtu.be/4n8mxCO-wGw>

⁵⁵ <https://youtu.be/gARfuIS-bPI>

⁵⁶ <https://youtu.be/WyMbZdSZ578>

⁵⁷ <https://youtu.be/aDZwISONKig>

interazioni è raddoppiato su tutti i canali *social*, inclusi Facebook, Instagram e Twitter, superando i 24 milioni rispetto all'anno precedente. Questo ha reso il museo il più socialmente coinvolto del mondo nel 2019. I progetti digitali del museo hanno ricevuto numerosi premi, tra cui due Dutch Interactive Awards.

Oltre alle periodiche *newsletter* dei musei, le mostre effettuate nel 2019 sono state oggetto di ulteriore promozione tra i visitatori che avevano precedentemente visitato una mostra. Questa strategia ha permesso di ottenere un maggior coinvolgimento da parte dei visitatori, permettendo loro di prenotare in anticipo una guida multimediale disponibile in numerosi linguaggi.

Nella primavera del 2019, la mostra *Meet Vincent van Gogh Experience*⁵⁸ ha raggiunto un enorme successo. Si tratta di una mostra itinerante, interattiva e multidisciplinare in 3D, che permette al museo di offrire una completa esperienza immersiva ai fan del pittore di tutto il mondo in molteplici posizioni allo stesso momento. Basandosi su una delle collezioni più importanti del Van Gogh Museum di Amsterdam, lo scopo è di introdurre al pubblico la vita e la storia dell'artista, tramite una mostra suddivisa in sei sezioni. La mostra immersiva consiste nella creazione di ambienti nei quali vengono proiettati i quadri del pittore che sembrano quasi prendere vita, accompagnati da una accurata colonna sonora. La mostra alterna dipinti celebri dell'artista a sue riflessioni, estratti delle sue lettere, che si susseguono sulle pareti delle sale, permettendo ai visitatori di ascoltare le storie riguardo alle sue opere e di capire cosa si prova ad entrare a far parte della sua tavolozza di colori. Il *tour* prevede anche proiezioni e un'audioguida, con narrazioni di Vincent e di coloro che gli erano più vicini, basata sulla collezione unica di lettere personali del Museo Van Gogh. A tutto ciò sono unite esperienze di realtà virtuale con l'utilizzo di visori 3D o esperienze interattive, come sessioni di analisi al microscopio dei materiali e strumenti usati o lezioni sulle tecniche del pittore.

La mostra, dopo aver accolto a Barcellona 160.000 visitatori e a Seul 75.000 visitatori, continua ad aprire in vari paesi e a raccogliere successo internazionale. Con queste nuove aperture, il Van Gogh Museum ha registrato significativi progressi nella sua imprenditorialità culturale nel 2019.

Durante l'anno sono inoltre state poste le basi per la piattaforma lanciata la piattaforma di ricerca digitale *Van Gogh Worldwide*, lanciata ufficialmente nel 2020.

⁵⁸ <https://youtu.be/YsWwwSy9CoU>

Il museo ha come obiettivo quello di far conoscere Van Gogh ad ogni bambino in Olanda. Per fare ciò, viene offerto un programma educativo non solo al museo, ma anche *online* o altri luoghi. Nel 2019 le lezioni digitali sono state viste più di 27.000 volte, e gli insegnanti del museo hanno effettuato un totale di 224 lezioni a scuola in quartieri disagiati, come parte del programma *Van Gogh Goes to School*.

4.2.2.2 La pandemia come anno di sfide e di cambiamenti, il 2020

Il 2020 è stato un anno ricco di eventi inaspettati, la pandemia da Covid-19 ha portato il mondo intero a chiusure forzate e a rallentare in maniera vertiginosa il loro operare. Il Van Gogh Museum, abituato a chiudere per un solo giorno all'anno, si è trovato, come tanti altri musei, a dover chiudere le proprie sale a tempo indeterminato.

Il Report annuale del 2020 recita: “È stato un anno di ridefinizione, improvvisazione, introspezione, incertezza e di addii, ma anche di nuove opportunità, ingegno, solidarietà e benevolenza”⁵⁹. L'obiettivo del museo era di adattarsi alla situazione e sviluppare le strategie necessarie per ispirare un pubblico diversificato con mostre innovative, temporanee e iniziative digitali. Nonostante il periodo di cambiamento e chiusure, il Van Gogh Museum è stato in grado di realizzare un numero considerevole di progetti nel 2020 e ad offrire servizi ai propri visitatori, sia di persona che online.

Nonostante il museo sia stato chiuso per 115 giorni, ha comunque registrato 516.990 visitatori nel 2020, il 76% in meno dei visitatori rispetto al 2019. I visitatori olandesi sono aumentati drammaticamente, arrivando a rappresentare il 40% dei visitatori totali. La parte restante, a causa delle restrizioni sulla mobilità, provenivano principalmente dai paesi vicini, tra cui Germania, Francia e Italia.

Dopo la riapertura, gli spazi del museo sono stati adattati alle norme vigenti. Per quanto riguarda la capienza, durante i mesi di luglio e agosto è stato raggiunto ogni giorno il tetto massimo di 2.000 biglietti, rispetto ad una media di 6.000 visitatori al giorno nel periodo pre-pandemico.

I periodi di chiusura sono stati sfruttati per concentrarsi su aree tra cui l'accesso *online* alle informazioni e il portare a termine delle donazioni.

⁵⁹ https://assets.vangoghmuseum.nl/d50b4ef8-9011-4058-aa7f-55e756e6bda3/Annual-Report-2020-Van-Gogh-Museum?c=cfcf69be4a98a113aa3fd7cf42a5fec01e12b921d8ef3646e2144690d503cf63&_ga=2.136273458.2050774597.1663239149-476998312.1663239149

Durante il secondo periodo di *lockdown* il museo è stato costretto ad inserire un giorno di chiusura settimanale, il lunedì, a causa dei costi crescenti e dei numeri di visitatori in calo. Nonostante tutto, la soddisfazione dei visitatori è rimasta elevata, infatti il *Net Promotor Score*, misurato quest'anno tramite un sondaggio e-mail inviato a tutti i visitatori, è stato del 68, rispetto al 63 nel 2018. Le iniziative maggiormente apprezzate sono stati i *Family Days*, una serie di attività come *workshop* di disegno o caccie al tesoro organizzate per coinvolgere i bambini nella vita del museo, la mostra incentrata sulle lettere del pittore, *'Your loving Vincent': Van Gogh's Greatest Letters* e la (extra) tranquillità del museo a causa delle limitazioni sulla capienza. Durante la chiusura della Biblioteca del museo è stata offerta assistenza digitale a studenti e ricercatori, sia interni che esterni.

Il 15 luglio è stata inaugurata una nuova versione del sito *web* del museo, proponendo *design* nuovi e *user-friendly*. Durante l'anno più di 4.25 milioni di persone hanno visitato il sito *web* www.vangoghmuseum.nl. La nuova visione del sito offre diversi modi per coinvolgere i visitatori nella vita museale anche da remoto, come l'iniziativa *Enjoy the Museum from Home*⁶⁰. La sezione del sito dedicata propone diversi modi per fruire delle opere dell'artista da remoto, ed è divisa in quattro sezioni: una sezione dedicata all'arte, che offre la possibilità di vedere la collezione del museo *online*, leggere le più significative lettere della collezione del museo e una serie di racconti sulla vita e sulle opere del pittore; una sezione dedicata al coinvolgimento dei bambini; una sezione dedicata al canale YouTube del museo che propone interviste agli esperti del settore e *tour* virtuali in *4K* del museo; una sezione dedicata alle ulteriori iniziative *online*, tra cui il *club* del libro, una sezione di domande e risposte sulla vita e sulle opere del pittore e una pagina dedicata all'applicazione per *smartphone*, *tablet* e *desktop*, *Unravel Van Gogh*, che permette agli utenti di viaggiare tra i dipinti e scoprire ciò che non è facilmente individuabile ad occhio nudo.

I visitatori del sito *web* possono ingrandire le immagini fino alle singole pennellate, e la nuova funzione *Vincent for scale* consente ai visitatori di vedere le dimensioni delle opere paragonate rispetto all'altezza del pittore. Anche il *design* del sito è stato aggiornato, e ora presenta una *palette* di colori totalmente nuova.

La gamma di informazioni offerte sui *social media* e la loro portata hanno rafforzato il coinvolgimento del pubblico, raggiungendo più di 250 milioni di utenti. La pagina

⁶⁰ <https://www.vangoghmuseum.nl/en/visit/enjoy-the-museum-from-home#art>

Facebook del museo conta 2.500.000 seguaci, mentre la pagina Instagram 1.850.000 seguaci.

Durante la pandemica vi era la necessità di raggiungere gli utenti tramite la comunicazione digitale, in quanto unico punto di incontro possibile. L'offerta del museo sul *social media* si è concentrata su informazioni costanti e condivisione e promozione di ogni progetto intrapreso dal museo. L'iniziativa *social* che ha riscontrato maggior successo è stata quella *Vincent Birthdat Bake Off*, nella quale il museo sfidava i suoi seguaci a preparare delle torte in occasione del compleanno del pittore. L'iniziativa ha avuto successo proprio per la sua semplicità e genuinità, dando a tutti, dai più piccoli ai più anziani, la possibilità di prenderne parte, sentendosi parte di una comunità e dimenticandosi della pandemia in corso. Il museo ha infatti alternato iniziative e contenuti di questo tipo, come il *post* Instagram virale del 28 novembre 2020 del *#Caturday*, gioco di parole tra *Saturday*, sabato, e *cats*, gatti, che mostra il celebre dipinto dell'artista Notte Stellata invaso da teneri gatti dormenti, ad iniziative con toni più seriosi.

I contenuti di questo tipo, caratterizzati da facile fruizione da parte di tutte le categorie di utenti e che permettono al museo di avvicinarsi ai giovani, mostrandosi come un luogo di divertimento e anche di gioco oltre che a un luogo di cultura, alternati a iniziative educative e culturali, con toni più seriori, permettono di coinvolgere una maggior fetta di utenti. Il museo si mostra così attento ai diversi interessi delle singole categorie, presentandosi come fonte di intrattenimento su due livelli: sia nei momenti di svago sia nei momenti di ampliamento della propria cultura.



Immagine 19: *Post* della pagina Instagram del Van Gogh Museum, #Caturday

Fonte: *Instagram*, 2020

Tra le iniziative di maggior successo è da citare il *Club* del Libro del Museo di Van Gogh su Facebook, per cui veniva messo a disposizione degli utenti un *e-book* gratuito preso dalle collezioni del museo, sia in inglese che in olandese, per permettere ai lettori di leggere insieme. Ogni periodo di lettura si è concluso con una discussione sul libro in *live streaming* con un esperto del museo. Più di 6.500 persone hanno partecipato a questa iniziativa.

Durante il 2020 è stato determinante l'utilizzo dell'*e-mail marketing* per mantenere l'interesse degli utenti alto. Infatti, tramite una strategia coerente con le sue attività digitali, elementi attrattivi come colore, la chiara *Call to Action*, e collegamenti alle pagine *web* e ai *social media* del museo, la *newsletter* è stata uno strumento molto coinvolgente. Diventa anche un mezzo per offrire agli utenti contenuti gratuiti e pertinenti, infatti il team del museo include un'opera d'arte scaricabile nella *newsletter*.

Per coinvolgere i visitatori anche da remoto, il museo ha lanciato una serie di visite guidate *online* e filmati informativi su YouTube, che sono stati seguiti da decine di migliaia di persone ogni due minuti, permettendo loro di godere le opere d'arte da casa. Il 5 novembre è stata lanciata la piattaforma di ricerca digitale *Van Gogh Worldwide*⁶¹, una collaborazione iniziata nel 2017 tra il Van Gogh Museum e il RKD, l'Istituto Olandese per l'Arte e la Storia e il Museo Kröller-Müller. All'iniziativa hanno preso parte anche un elevato numero di musei, privati e istituti di ricerca, tra cui l'Agenzia del Patrimonio Culturale Olandese. La piattaforma offre tutte le informazioni storiche e tecniche sulle opere di Van Gogh, utilizzando il *Linked Art data model*⁶², ovvero un profilo applicativo che può essere utilizzato per descrivere le risorse del patrimonio culturale, con attenzione per le opere d'arte e le attività museali, definendo termini e modelli comuni per garantire che i dati risultanti possano essere facilmente utilizzabili e confrontabili, e si basa su dati e casi d'uso tratti dal mondo reale. Per questo motivo, il Museo di Van Gogh ha completato e migliorato la digitalizzazione della sua collezione. Durante la prima fase, tutti i lavori nella collezione olandese sono stati registrati e aggiunti alla piattaforma digitale, il prossimo step del progetto prevede la condivisione di tutte le informazioni disponibili e di tutte le opere conservate nel resto del mondo, ma si prevede verrà messa in atto durante il 2021.

Il museo si è inoltre concentrato sull'offerta educativa, implementando le possibilità *online*, dal momento in cui non è più stato possibile effettuarle in presenza. Una vasta offerta di contenuti *online* educativi è stata proposta. La nuova serie *Masterminds & Masterpieces* sviluppata in collaborazione con la multinazionale *high-tech* ASML, uno dei principali partner del museo e suo Partner in Science, ha portato a oltre cento il numero di lezioni per le scuole primarie e secondarie olandesi. Sono disponibili anche 75 lezioni in inglese e 14 in francese. Le lezioni sono state utilizzate in totale più di 75.000 volte in tutto il mondo.

4.2.2.3 La ripresa post-pandemica, il 2021

Il 2021 è entrato nei libri come il secondo anno ad essere dominato dalla pandemia da Covid-19. Il Van Gogh Museum, in linea con le direttive del governo, è rimasto chiuso

⁶¹ <https://vangoghworldwide.org/>

⁶² <https://linked.art/model/>

per 24 settimane durante l'anno. Nonostante ciò, con grande resilienza e perseveranze, il museo ha portato a termine grandi risultati in termini di numeri, di ricavi e di iniziative proposte. Ciò è stato possibile solo grazie al supporto finanziario offerto dal governo e dalle cruciali collaborazioni con i partner permanenti e i sostenitori privati.

La cultura è stato punto cruciale della ripresa post-pandemica, contribuendo a mantenere la città attiva e vitale durante i periodi di *lockdown* e attirando visitatori da tutto il mondo dopo le riaperture.

Il poeta della città di Amsterdam, Gershwin Bonevacia, nella poesia *What we need*, composta in onore della riapertura del museo il 5 giugno 2021, recita: “La cultura è la base più solida, la città reagisce con creatività, ispirazione e connessione”⁶³.

Durante i mesi di chiusura l'attenzione è stata posta sulla visibilità *online* del museo e sulle attività legate alla promozione digitale della collezione del museo e delle sue attività. A tale scopo hanno assunto un ruolo centrale strumenti come i *social media*, il sito *web* del museo e altri canali *online* per raggiungere numerosi spettatori da ogni parte del mondo. Con un continuo *focus* sull'inclusione e la diversità, sono stati effettuati dei progressi anche nel coinvolgimento gruppi con limitazioni, grazie anche ai nuovi strumenti digitali. Il futuro del museo è ricco di piani e ambizioni, riassunte nello *Strategic Plan 2021-2024*⁶⁴, il quale sottolinea gli interessi del museo: essere un museo inclusivo, che ispira le persone tramite la vita di Vincent van Gogh, il suo lavoro e il suo tempo.

Durante i 197 giorni di apertura del museo, esso ha accolto 366.359 visitatori, con un 20% in meno rispetto ai dati pre-pandemia nel 2019 (nel 2020 il totale era stato di 516.990 visitatori, il 76% in meno). La maggior parte dei visitatori del museo continua ad essere olandese, con un valore del 21%, leggermente inferiore rispetto al 2020 (40%), ma comunque una percentuale superiore rispetto a quella degli anni precedenti alla pandemica (16% nel 2019).

⁶³ https://assets.vangoghmuseum.nl/b8e44899-a52f-4a26-9d44-704c24859afb/Annual-Report-2021-Van-Gogh-Museum?c=73d365adca8799da5e4d41326312a5e1040ee896dc686ee4a580bb8d538ab413&_ga=2.81803541.2050774597.1663239149-476998312.1663239149

⁶⁴ <https://assets.vangoghmuseum.nl/dead4d76-7ab1-4950-90d3-d002eb379091/Van%20Gogh%20Museum%20-%20Strategic%20Plan%202021-2024?c=cdd3be1e662e8eab33bc601c44115c66541152d782d27955684748b9d3a0d6fb>

A causa delle restrizioni per la pandemia per la mobilità internazionale, gli Stati Uniti sono passati dalla seconda posizione nel 2020 al quinto posto, con il 7% dei visitatori provenienti da oltreoceano. Gli alti paesi principalmente coinvolti sono stati la Francia (17%), l'Italia (15%) e la Germania (11%). Durante il 2021 le limitazioni riguardanti la capienza sono rimaste. Nonostante le restrizioni, la soddisfazione dei visitatori, calcolata in rete durante l'anno, è rimasta alta. Il *Net Promotor Score* ha raggiunto un valore di 73, contro il 68 del 2020, stabilendo un record per il museo. La cordialità del personale e le guide multimediali sono notevoli aspetti positivi nell'esperienza del visitatore.

Il sito *web* del museo ha offerto a una vasta gamma di esperienze digitali, ricevendo numerosi premi per l'accessibilità del sito e il *design* innovativo.

Una volta che il museo ha riaperto al pubblico, è stato possibile inaugurare la mostra *Here to Stay: A decade of remarkable acquisitions and their stories*. Prima dell'inaugurazione, mentre il museo era chiuso, i visitatori hanno potuto visualizzare in anteprima online una selezione di momenti salienti della mostra.

Il museo ha continuato la sua offerta digitale proponendo lezioni *online* su artisti o su determinate tecniche pittoriche, tra cui *Early Van Gogh Drawings*, sulle prime opere del pittore, o *Munch and Múnter*, un'introspezione sui due artisti. Per quanto riguarda i *social media*, il museo ha raggiunto il traguardo di 2 milioni di *follower* su Instagram. In crescita anche i *follower* sulle altre piattaforme, tra cui quella con maggior successo è Facebook, con 2.5 milioni di seguaci. Il museo conta, in totale, più di più 9 milioni di seguaci sui *social media*.

Inoltre, durante l'anno, il museo ha digitalizzato una serie di opere standard a cura del Van Gogh Museum e della biblioteca del museo, tra cui la collezione di cataloghi, opere e scritti del pittore, pubblicazioni fuori catalogo, integrate da libri del XIX secolo che possedeva anche Van Gogh. La biblioteca digitale è stata realizzata in collaborazione con Digitale Werken, una associazione che si occupa di rendere la letteratura olandese e il patrimonio letterario e culturale del paese più accessibile in tutto il mondo digitale.

Inoltre, per quanto riguarda le attività didattiche ed educative del museo, è stata sviluppata la piattaforma di educazione digitale *Van Gogh at School*⁶⁵, in collaborazione con Lesson-Up, piattaforma che si occupa di creare lezioni *online* per diffondere la cultura senza limiti, e supportati finanziariamente dalla Fondazione Stavros Niarchos. La piattaforma,

⁶⁵ <https://www.vangoghmuseum.nl/en/visit/school-groups/van-gogh-at-school>

disponibile in olandese e in inglese, consente agli insegnanti delle scuole primarie e secondarie di usufruire di lezioni interattive gratuite per i propri alunni, guidandoli alla scoperta della vita e del lavoro di Vincent van Gogh. Le lezioni sono state visualizzate più di 68.850 volte durante l'anno e sono state utilizzate più di 10.000 lezioni dall'inizio alla fine. Durante l'anno il museo ha anche lanciato la piattaforma educativa francese: *Van Gogh à l'école*⁶⁶. Nell'ambito del programma di sensibilizzazione *Van Gogh Goes to School*, sono state impartite 103 lezioni per ospiti nelle scuole di Randstand, multinazionale olandese che si occupa di ricerca, selezione e formazione di risorse umane, raggiungendo 2.134 scolari. È stato lanciato anche un progetto pilota per il programma per le scuole secondarie, coinvolgendo sei classi.

Altra attività del museo degna di menzione è la collaborazione con il Giappone, paese che ha ospitato le Olimpiadi e le Paralimpiadi durante l'estate. Il museo è stata l'unica organizzazione culturale olandese a partecipare nel *TeamNL Tokyo Expo*, piattaforma digitale che unisce sport, cultura ed economia. Il 9 luglio è stato organizzato un evento culturale del vivo, incentrato sul rapporto tra Van Gogh e il Giappone. Il museo è stato anche protagonista dell'*Innovation Parade*, una collaborazione tra Olanda e Giappone per trovare soluzioni innovative alle sfide globali. Il *focus* è stato sulla collaborazione con Fujifilm e sulla special tecnologia sviluppate per creare riproduzioni 3D delle opere di Van Gogh.

4.3 Considerazioni finali: la trasformazione digitale dei musei e l'impatto della pandemia da Covid-19

Analizzando i due casi, è evidente come il digitale è al centro dei piani strategici delle organizzazioni museali da tempo. Entrambi i musei analizzati portavano avanti dagli anni precedenti progetti in ambito digitale, come la digitalizzazione del patrimonio del museo o mostre virtuali sugli spazi *web* dei musei. La digitalizzazione del patrimonio museale è stato un punto cruciale e centrale in tutti gli anni presi in analisi, in quanto i musei si sottoponevano costantemente a operazioni di miglioramento o espansione dei dati raccolti, puntando a rendere l'arte accessibile da remoto ad una fetta sempre più ampia della popolazione, supportati anche da piattaforme create ad hoc.

⁶⁶ <https://www.vangoghmuseum.nl/fr/van-gogh-a-lecole>

Nel 2018 la Galleria degli Uffizi ha iniziato a vedere i primi miglioramenti in termini di interazioni in seguito al lancio del nuovo sito effettuato nel 2017, ma, solo nel 2019 sono arrivati risultati concreti, in seguito ad un ampliamento dei servizi offerti sul sito del 45%. In ogni caso, gli Uffizi restano stabilmente il museo più frequentato sul suolo italiano e tra i più frequentati al mondo. Per quanto riguarda la diffusione del patrimonio culturale in ambito digitale, nel 2017 è stata lanciata la rivista *online Imagines*, le cui pubblicazioni hanno continuato negli anni seguenti, diventando un importante punto di contatto con i visitatori durante le chiusure forzate del 2020.

La Galleria degli Uffizi si concentra da sempre sull'utilizzo dei *social*, sfruttando i canali di Instagram e di Twitter. Per quanto riguarda Instagram, risulta essere il primo museo in Italia per interazioni e seguaci (409.000 nel 2019), ed è nella classifica dei migliori dieci al mondo.

Per quanto riguarda il Van Gogh Museum, sono numerose le campagne digitali di successo lanciate dal museo nel biennio 2018-2019. Infatti, è da menzionare la campagna *Van Gogh Highlights – The Letters*, che, tramite la diffusione delle lettere più significative dell'artista, ha permesso di creare creazione di una dimensione digitale in cui conservarne l'eredità. Per quanto riguarda i *social media*, a differenza della Galleria degli Uffizi il museo è già attivo su numerosi canali: Instagram, Twitter, Facebook e sfrutta YouTube per la condivisione di video, tra cui l'accattivante mostra virtuale *#SunflowersLIVE*. Nel 2019 il museo è stato il primo nei Paesi Bassi a raggiungere 1 milione di *follower* su Instagram. Il museo si è concentrato anche in collaborazioni per avvicinarsi alle fasce più giovani della popolazione, tra quella con il *brand* di moda Vans, insieme al quale oltre ad aver lanciato una serie di prodotti personalizzati a tema Van Gogh, ha diffuso la campagna *#VanGoghCelebrates* e comunità ispirazione *Van Gogh Inspires* su Facebook. Per quanto riguarda i *social media*, il museo è, dal 2018, tra i primi cinque musei d'arte internazionali in termini di portata. Un altro evento importante è la mostra immersiva itinerante *Meet Vincent van Gogh Experience*. Entrambi i musei si sono concentrati su attività di didattica *online*, proponendo lezioni su piattaforme digitali o diffondendo video sui *social* nei quali gli esperti del museo raccontavano dettagli delle opere e delle vite degli artisti.

Il 2020 è stato un anno caratterizzato da continui cambiamenti dovuti alla pandemica da Covid-19. Gli equilibri dei musei sono stati scombussolati a causa dei lunghi periodi di chiusura forzata e le restrizioni sulla mobilità e sulla capacità. Nonostante tutto, entrambi

i musei hanno prontamente reagito alle sfide pandemiche dedicandosi ad attività di implementazione e restaurazione degli spazi del museo, come gli Uffizi che hanno aperto numerose sale, al fine di migliorare l'esperienza dei visitatori in loco, ma anche ad attività *online* e sui *social media*, creando un dialogo con i visitatori e permettendo loro di fruire in maniera innovativa e coinvolgente del patrimonio del museo anche a distanza.

Entrambi i musei durante il 2020 hanno registrato forte perdite di visitatori, rispettivamente il 72% in meno per gli Uffizi e il 76% in meno per il Van Gogh Museum. I musei però hanno mantenuto la loro popolarità in rapporto a quella delle altre istituzioni museali, ad esempio le Gallerie degli Uffizi occupano il settimo posto tra i musei d'arte del mondo, contro il nono posto del 2019. Entrambi i musei hanno riscontrato una maggior presenza di locali, sia nelle sale fisiche sia sulle piattaforme digitali. Altro dato in crescita è il numero di giovani interessati nel museo, gli Uffizi hanno registrato, soprattutto nel periodo estivo, un forte aumento di under 25, che, in tutto l'anno, hanno rappresentato il 34,6% dei visitatori totali. Entrambe le istituzioni museali hanno infatti sfruttato il periodo per proporre campagne di avvicinamento ai giovani, tramite l'utilizzo dei *social media* e la condivisione di contenuti per ogni fascia d'età, permettendo loro di sdoganare l'idea del museo come luogo di serietà e basta, ma promuovendone una visione giocosa, ironica, di svago. Gli Uffizi hanno puntato sulla collaborazione con *influencer*, tra cui Chiara Ferragni. L'*influencer*, dopo aver fatto un *photoshoot* al museo e una visita guidata dal direttore stesso, Schmidt, ha postato delle foto sui suoi canali *social* attirando l'attenzione degli spettatori e suscitando interesse e curiosità nel museo, soprattutto per i giovanissimi.

Il Van Gogh Museum ha proposto una nuova versione del sito, rendendolo più accessibile e *user-friendly* e aggiornandolo con numerose iniziative dedicate alla fruizione del patrimonio da remoto. Da citare è la sezione del sito *Enjoy the Museum from Home*, divisa in quattro sezioni: una per raccontare l'arte di Van Gogh e i retroscena dentro le opere del pittore; una dedicata all'intrattenimento dei bambini; una dedicata alla promozione dei video presenti sul canale YouTube del museo riguardati interviste agli esperti del museo, video-lezioni o *tour* virtuali delle sale; e, infine, una dedicata all'applicazione dedicata a Van Gogh e al museo. Anche le Gallerie degli Uffizi si sono unite al *trend* della *gamification*, proponendo una piattaforma di gioco per coinvolgere i più giovani.

Entrambi i musei hanno incrementato la loro attività sui *social*, proponendosi di far compagnia agli utenti e di “coccolarli” nel periodo pandemico, proponendo loro un modo per sfuggire alla monotonia della pandemia e sentirsi parte di una comunità.

La Galleria degli Uffizi ha concentrato la propria attività su un ventaglio più ampio di canali: Instagram, Twitter, YouTube in minima parte, e le nuove pagine di Facebook e Tik Tok. La pagina Facebook della Galleria è stata lanciata a marzo 2020, con la campagna Uffizi Decameron per promuovere le opere, le storie e i personaggi del museo. Numerose le campagne per mostrare la cultura come fonte di svago e intrattenimento, tra cui gli Uffizi on Air con interviste agli esperti del settore e retroscena sulla vita del museo. Anche il Van Gogh Museum ha concentrato la sua attività sui *social media*, utilizzando unicamente Facebook e Instagram. Il museo, a differenza di numerose istituzioni culturali, non ha aperto un profilo TikTok, ignorando la forte tendenza di questa applicazione, che durante il 2020 è stata l'applicazione più popolare, superando perfino Google.

Il Van Gogh Museum ha proposto, sia su Facebook che su Instagram, contenuti di facile fruizione e incentrati sul far sentire gli utenti parte di una comunità. Da citare è l'iniziativa *Vincent Birthdat Bake Off*, che chiedeva agli utenti di fare e presentare una torta ispirata all'artista in onore del suo compleanno. Sono proprio contenuti di questo tipo, leggeri e dai toni ilari e talvolta ironici, che hanno garantito ad entrambe le istituzioni ampio successo sui canali *social*. La Galleria degli Uffizi ha seguito la medesima strategia sul suo profilo TikTok, permettendole di raggiungere un vasto pubblico e rientrare tra i canali TikTok dei musei più seguiti al mondo. Infatti, adattandosi rapidamente all'ideologia di TikTok, applicazione nuova, fresca, con contenuti visivi e di veloce fruizione, la Galleria ha proposto video semplici, spesso abbinati a canzoni di tendenza, mostrando il museo e le sue sale sotto una luce totalmente nuova, e allo stesso tempo ispirando il pubblico a ragionare e riflettere. Instagram è stato il profilo più seguito, permettendo al museo di occupare il diciannovesimo posto nel mondo per il coinvolgimento sulle piattaforme *social*.

Il Van Gogh Museum ha concentrato la sua attività principalmente sull'implementazione del sito *web*, arricchendolo di contenuti, e su iniziative di creazione di una comunità. Ha infatti proposto un *club* del libro, coinvolgendo utenti da tutto il mondo tramite la pubblicazione gratuita del libro scelto in olandese e in inglese. Ogni sessione si

concludeva con incontri in *live streaming* con esperti del settore per discutere del libro letto e scambiare opinioni e pareri.

Entrambi i musei hanno dato fondamentale importanza a progetti di attività didattica ed educativa. La Galleria degli Uffizi ha infatti ripreso vari progetti degli anni passati, adattandosi alle nuove tendenze, come con il progetto *Ambasciatori digitali dell'arte*. Inoltre, come il Van Gogh Museum, si è concentrata sulla diffusione di video dai contenuti didattici per raccontare la vita dei pittori, le loro opere e il mondo culturale. Il Van Gogh Museum anche ha proposto numerose lezioni *online*, collaborando con organizzazioni *leader* del paese. Entrambi i musei, infine, hanno intrapreso progetti di digitalizzazione del patrimonio al fine di preservarlo e diffonderlo a livello nazionale ed internazionale. Il Van Gogh Museum ha lanciato anche la piattaforma di ricerca digitale *Van Gogh Worldwide*, che prevede la digitalizzazione e la conservazione del patrimonio del museo e della sua biblioteca, fatta con tecniche ad hoc.

Il 2021 ha lentamente guidato i musei verso la riapertura. Entrambi i musei hanno avuto una crescita generale in termini di visitatori e incassi, avvicinandosi ai livelli pre-pandemia, nonostante vi siano stati periodi di chiusura forzata anche nel 2021. Come sottolineato da Francesca Sborgi, coordinatrice *Social Media* per le Gallerie degli Uffizi, il successo in ambito digitale si riversa anche sul numero di visitatori reali. Infatti, l'offerta digitale non è fine a sé stessa e soprattutto non è sostitutrice dell'esperienza in presenza, ma è uno strumento formidabile per stimolare la curiosità e il desiderio di visitare le collezioni fisicamente. Durante il 2021 entrambi i musei si sono concentrati sulle attività digitali e sulla presenza sui *social*, affidando a tale strategia digitale una forte attenzione alle attività in presenza. Con la riapertura degli spazi è stato possibile riproporre mostre in presenza, ma, entrambi i musei, hanno deciso di continuare ad utilizzare i metodi digitali come supporto di tali mostre. Ad esempio, il Van Gogh Museum prima dell'inaugurazione della mostra *Here to Stay: A decade of remarkable acquisitions and their stories*, mentre il museo era chiuso, ha dato la possibilità ai visitatori di visualizzare in anteprima *online* una selezione di momenti salienti della mostra. Gli Uffizi hanno incentrato la loro attenzione su mostre a livello nazionale ed internazionale, e per la prima volta sono state più numerose le mostre svolte al di fuori dei loro spazi che quelle fatte nella struttura del museo. Le mostre organizzate con Uffizi Diffusi e Terre degli Uffizi hanno riscontrato particolar successo, e il progetto Terre degli Uffizi sono stati premiati come miglior

iniziativa espositiva dell'anno da Apollo Magazine. Entrambi i musei hanno continuato con la loro attività sui *social*. Il profilo Instagram degli Uffizi è infatti stato il profilo del museo italiano più seguito. Anche la pagina Facebook delle Gallerie ha avuto una crescita esponenziale.

Il Van Gogh Museum si è concentrato sulla visibilità *online* tramite i *social media* e l'offerta sul sito *web*. Il profilo Instagram del museo ha raggiunto il traguardo di 2 milioni di *follower*.

Il museo ha ampliato la sua offerta sul sito *web*, concentrandosi principalmente sulle attività educative, come la piattaforma *Van Gogh Goes at School*. Da menzionare anche la collaborazione con il Giappone per le Olimpiadi e le Paralimpiadi, con la partecipazione del museo alla piattaforma digitale *TeamNL Tokyo Expo*.

La Galleria degli Uffizi inoltre ha approcciato il nuovo *trend* dell'arte digitale e degli *NFT*, tramite una collaborazione con l'azienda *leader* del settore Cinello. L'azienda si è occupata della digitalizzazione di una celebre opera del museo, il Tondo Doni di Michelangelo, tramite le tecnologie da loro brevettati, che è stato poi venduto permettendo al museo di incassare il 50% dei ricavi. Tale collaborazione è stata controversa, suscitando una reazione dal Ministero della Cultura, che ha imputato al museo di non rinnovarla. La questione dei diritti sul bene e il pericolo sulla cessione e la questione economica risultano aspetti importanti nella definizione di un quadro normativo in merito. In ogni caso, il rapporto tra musei e arte digitale e *NFT* è una questione nuova e in evoluzione.

In conclusione, è evidente come la digitalizzazione occupa un punto importante nell'operare dei musei. Anche se entrambi i musei analizzati ponevano già al centro della loro agenda lo sviluppo digitale e tecnologico, la pandemia da Covid-19 ha messo sotto i riflettori questo aspetto. La pandemia è stata quindi un modo per riflettere e modificare il proprio modo di agire, scoprendo nuovi modi di comunicare o di interagire con il pubblico che altrimenti sarebbero stati ignorati e dando la possibilità ai musei di osservare le loro sale vuote e silenziose sotto un nuovo punto di vista.

Riprendendo le parole di Emilie E.S. Gordenker, direttrice del Van Gogh Museum, tratte dal report del 2020 del museo⁶⁷, citando Vincent van Gogh, che nell'estate nel 1883 scriveva al fratello Theo: "Sperare in tempi migliori non deve essere un sentimento ma un fare qualcosa nel presente".

⁶⁷ https://assets.vangoghmuseum.nl/d50b4ef8-9011-4058-aa7f-55e756e6bda3/Annual-Report-2020-Van-Gogh-Museum?c=cfcf69be4a98a113aa3fd7cf42a5fec01e12b921d8ef3646e2144690d503cf63&_ga=2.136273458.2050774597.1663239149-476998312.1663239149

Conclusione

“Non leggiamo e scriviamo poesie perché è carino. Noi leggiamo e scriviamo poesie perché siamo membri della razza umana. E la razza umana è piena di passione. Medicina, legge, economia, ingegneria sono nobili professioni, necessarie al nostro sostentamento. Ma la poesia, la bellezza, il romanticismo, l’amore, sono queste le cose che ci tengono in vita...” recitava Robin Williams nel celebre film *L’Attimo Fuggente*.

Il romanticismo, la bellezza, la poesia sono tutte sfaccettature della cultura. La cultura svolge un ruolo centrale nella vita dell’uomo. Nonostante la ripetuta frase, “Con la cultura non si mangia”, nel corso degli anni è diventato sempre più evidente come la cultura sia ninfa vitale per l’essere umano e quale fosse la connessione tra economia e cultura.

Fin dall’Antica Roma la cultura era al centro della vita. Il celebre detto *Mens sana in corpore sano* sottolinea come sia importate, al fine di raggiungere la miglior forma possibile, curare sia la mente sia il corpo. La cura avveniva tramite l’*otium* e il *negotium*. Il *negotium* è per sua stessa definizione l’opposto dell’*otium*, e indica tutto ciò che non è tempo libero, bensì lavoro, occupazioni, attività pubbliche. Cicerone affermava nelle sue opere come fosse possibile raggiungere lo stato ideale per un individuo solo tramite l’alternarsi dell’*otium* e del *negotium*. L’*otium* indicava la cura di sé e della propria saggezza, che passava per la contemplazione spirituale, lo studio e la cultura.

La cultura include le conoscenze, le credenze, l’arte, la morale, il diritto, il costume e qualsiasi altra capacità acquistata degli individui in quanto membri della società. La cultura svolge, da sempre, un ruolo centrale nei singoli individui e nella definizione dei popoli, andando a formare quelle conoscenze e caratteristiche che rendono ogni popolo unico e diverso rispetto agli altri, e che quindi permettono alla società di evolvere tramite l’incontro e lo scontro di tali diversità.

Prima di concentrarsi sul settore culturale, è necessario comprendere il sistema in cui esso è immerso. La *Digital Business Transformation* è un processo dirompente, distruttivo, che ha travolto ciò che c’era prima, modificando le credenze stratificate e consolidate, e cambiando tutti i punti di vista. Il settore culturale non poteva non essere coinvolto in questo cambiamento. Tale settore è, infatti, inevitabilmente dinamico, in quanto definisce l’identità dei popoli, rispecchia le società e il loro modo di pensare e agire. La cultura è stata a lungo divinizzata, posta in una bolla asettica di ispirazione estranea al concetto “sporco” dei soldi, ma, inevitabilmente, l’influenza della cultura sulle comunità e sul loro

modo di pensare e di comportarsi interferisce anche sui comportamenti economici. La cultura è un fenomeno pervasivo di qualsiasi attività umana, di conseguenza tutti i soggetti coinvolti (singole persone, imprese e famiglie, comunità, istituzioni locali e centrali) vivono e agiscono all'interno di un ambiente nel quale la cultura ha un ruolo centrale nei comportamenti economici.

L'attenzione per l'arte e la cultura per lo sviluppo delle città è diventata centrale nei decenni tra il 1970 e il 1980, come strumento per riqualificare le città in declino e di creare affluenza economica, e non solo, per le città. Rendendo le città poli culturali, di conseguenza, attraggono non solo turisti, ma anche industrie creative e culturali interessate a trovare terreno fertile per i propri progetti. È in questo contesto che si sviluppa una visione nuova del museo, come dinamico, connesso, un museo che entra a far parte del mercato del tempo libero. Il museo, infatti, non è più un luogo statico, di mera conservazione e fruizione del patrimonio culturale di un popolo, ma diventa polo pulsante della vita cittadina, un luogo che contribuisce alla creazione di una comunità, con spazi interattivi e coinvolgenti.

Il settore culturale, e di riflesso anche il settore museale, sono stati fortemente modificati dalla trasformazione digitale.

Il cambiamento era necessario per evitare di restare indietro rispetto ai *competitor*, e, soprattutto, per incontrare le esigenze di un pubblico sempre più pretenzioso.

Nasce quindi un *format* di Museo 4.0, un museo interattivo, dinamico, connesso, che sfrutta le tecnologie digitali, che propone modi innovativi per fruire delle sue opere e che permette ai visitatori di ampliare i propri orizzonti. Gli spazi del museo diventano un punto di ritrovo, un modo per interagire con altre persone e condividere riflessioni. Le opere d'arte diventano un modo per esplorare, riflettere sul mondo, scoprire nuove realtà. I musei si sono adattati alla rivoluzione digitale implementando strategie che ponessero al centro nuovi strumenti e nuovi meccanismi, che hanno coinvolto sia la fruizione delle opere del museo sia la sua gestione ed organizzazione.

La pandemia da Covid-19 ha rivoluzionato nuovamente gli equilibri stabiliti. A seguito delle lunghe chiusure forzate e alla interruzione di tutte le attività in presenza, è stato necessario riadattarsi. Mentre il pubblico diventava sempre più distante e più annoiato, i musei lottavano per attirare la loro attenzione e curiosità, in vista della riapertura. Tramite strumenti di comunicazione digitale come sito *web* e *social network* e campagne

innovative, i musei riescono ad entrare nella vita delle persone, instaurando un rapporto di comunicazione e connessione, anche da remoto. I progressi digitali si ripercuotono anche sui visitatori reali, in quanto la fruizione delle opere tramite strumenti digitali non fa altro che aumentare la curiosità. La cultura non si ferma è interazione, è vera, si tocca, si vede. Nonostante tutto, i musei si sono rapidamente adeguati alle nuove esigenze ed hanno proposto modi innovativi di interagire con il pubblico, dai semplici contenuti pubblicati sui *social media*, alle lezioni *online*, ad iniziative coinvolgenti ed interattive che permettevano la condivisione di riflessioni ed opinioni anche a distanza, creando una comunità. Dopo le riaperture tali meccanismi e progetti non sono scomparsi, ma hanno anzi contribuito a creare un nuovo modo di condividere la cultura e di vivere il museo, portando il settore verso un cambiamento radicale. Le nuove tecnologie digitali, i nuovi strumenti, i nuovi modi di interagire con il pubblico hanno in maniera definitiva cambiato il settore, che si apre al futuro e all'innovazione. Gli *NFT* e il Metaverso sono solo pochi esempi dei *trend* a cui andrà in contro il settore. Il digitale è ormai parte integrante della vita del settore culturale e, una volta iniziato questo processo, è impossibile tornare indietro. Il museo è un luogo in continua evoluzione, rispecchia la società e il mondo, e in quanto tale apre le sue porte alle nuove frontiere del digitale.

L'arte non è materia astratta, ma la si tocca con mano, la si esamina, la si mette a disposizione. Il settore culturale e il settore museale non si sono arresi di fronte alle sfide della digitalizzazione e della pandemia, in quanto la condivisione e la cura della cultura sono al centro della vita umana. Come detto da Van Gogh in una lettera al fratello Theo nel 1888, "Più ci penso e più sento che non c'è niente di più genuinamente artistico che amare le persone". Il settore culturale, il settore museale si occupano di questo: dimostrare il loro amore trovando il modo migliore per incontrare gli interessi e le passioni di chi li frequenta.

Bibliografia

- Anderson M.L, 1999, *Museums of the future: the impact of technology on museum practices*, Daedalus, Vol. 128 No. 3, pp. 129-162
- Andersson I., 2014, *Placing place branding: An analysis of an emerging research field in human geography*. Geografisk Tidsskrift-Danish Journal of Geography, 114(2), pp. 143–155
- Ansoff Igor, 1957, *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review 35, no. 5, pp. 113–24
- Aronica V., Abbiati E., Bonfiglio F., Idone G., Ruffino C, 2019, *DIGITAL TRANSFORMATION. Leading our customers towards a new economy of digital ecosystems*, We are Marketing
- Bakhshi, H. and Throsby, D., 2012, *New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications*, International Journal of Cultural Policy, Vol. 18 No. 2, pp. 205-222
- Bayliss, D., 2007, *The rise of the creative city: Culture and creativity in Copenhagen*. European Planning Studies, 15(7), pp. 889–903
- Benghozi P.-J., Santagata W., 2001, *Market piracy in the design-based industry: economics and policy regulation*, Economie appliquée, 3, pp. 121-48
- Bianchini, F., & Parkinson, M., 1994, *Cultural policy and urban regeneration: The West European experience*. Manchester University Press
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O., 2018, *Reframing place promotion, place marketing, and place branding-moving beyond conceptual confusion*. Cities, 80, pp. 4–11

Bonacini, E., 2012, *The museum participatory on the web: forms of participation user's to cultural production and to the creation of cultural value*, *Il Capitale Culturale: Studies on the Value of Cultural Heritage*, Vol. 5, pp. 93-125

Boncasa N., *Il museo on line. Nuove prospettive per la museologia*, Palermo, Oadi, 2011

Cicerchia A., 2013, *Europa: dalla cultura alla creatività e ritorno. Proposte e dilemmi politici*, *Economia della cultura*, n.3, il Mulino, Bologna, pp. 297-308

City of Łódź, 2012, *Integrated development strategy for Łódź 2020+*. City of Łódź: Łódź, Department of the Mayor City Strategy Office

Christensen Clayton M. e Raynor Michael E., *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business School Press, 2003), pp. 74–80

Commissione Europea, 2006, *The economy of culture in Europe*

Comunian, R., 2011, *Rethinking the creative city: the role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy*. *Urban studies*, 48(6), pp. 1157–1179

Comunian, R., 2009, *Toward a new conceptual framework for business investments in the arts: Some examples from Italy*. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 39(3), pp. 200–220

Comunian, R., 2017, *Temporary clusters and communities of practice in the creative economy: Festivals as temporary knowledge networks*. *Space and Culture*, 20(3), pp. 329–343

Comunian, R., Faggian, A., & Jewell, S., 2016a, *Geography, skills and career patterns at the boundary of creativity and innovation: Digital technology and creative arts*

graduates in the UK. Handbook on the geographies of innovation, Edward Elgar Publishing, pp. 201–218

Comunian, R., Faggian, A., & Jewell, S., 2016b, *Talent on the move: Creative human capital migration patterns in UK*. In R. a. G. Comunian, A. (Ed.), *Higher education and the creative economy: Beyond the campus*, Abingdon: Routledge, pp. 102–122

Cudny W., Comunian R., Wolaniuk A., 2020, *Arts and creativity: A business and branding strategy for Lodz as a neoliberal city*, Cities 100, Elsevier Ltd

Cudny W., 2016, *The concept, origins and types of festivals*. In W. Cudny (Ed.). *Festivalisation of urban spaces*, Cham: Springer International Publishing, pp. 11–42

Cudny W., 2019a, *City branding and promotion. The strategic approach*. London-New York: Routledge

Cudny W., 2019b, *The concept of place event marketing: Setting the agenda*. In W. Cudny (Ed.). *Urban events, place branding and promotion: Place event marketing*, London: Routledge, pp. 1– 24

DCMS, 1998, *Creative Industries Mapping Document*, London, Department for Culture, Media and Sport

DCMS, 2007, *Staying Ahead: The Economic Performance of UK's Creative Industries*, London, Department for Culture, Media and Sport

Degen, M., & García, M., 2012, *The transformation of the Barcelona model?: An analysis of culture, urban regeneration and governance*. *International Journal of Urban and Regional Research*, 36(5), pp. 1022–1038

Del Vecchio, P., Mele, G., Ndou, V. and Secundo, G., 2018, *Creating value from social big data: implications for smart tourism destinations*, Information Processing and Management, Vol. 54 No. 5, pp. 847-860

Direzione Generale Musei, 2019, *Piano Triennale per la Digitalizzazione e l'Innovazione dei Musei*, disponibile a:
<http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-l-innovazione-dei-musei>

Direzione Generale Musei, *Qual è il ruolo della Direzione generale Musei? Quali sono le sue funzioni e come è organizzata?*, disponibile a:
<http://musei.beniculturali.it/struttura>

Emiliani A., 1974, *Una politica dei beni culturali*, Einaudi

Eshuis, J., & Edwards, A., 2013, *Branding the city: The democratic legitimacy of a new mode of governance*. Urban Studies, 50(5), pp. 1066–1082

European Commission, 2021, *Digital Economy and Society Index (DESI) 2021*

Evans, G., 2009, *Creative cities, creative spaces and urban policy*. Urban Studies, 46(5–6), pp. 1003-1040

Flew T., 2012, *The creative industries: culture and policy*, Sage Publications, London

Florida R.L., 2002, *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure and everyday life*, Basic Books

Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G. and Del Vecchio, P., 2020, *Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach*, Management Decision, Vol. 58 No. 8, pp. 1543-1562.

- Gates Jeff, 2012, *Conversations with Visitors: Social Media in Museums*, ed. MuseumsEtc Ltd., Hudson House, Edinburgh, 94
- Giridharadas Anand, 2014, *Museums See Different Virtues in Different Worlds*, New York Times
- Griffin, R. W., 2016, *Fundamentals of management*. Boston, MA: Cengage Learning
- Hagiu Andrei e Wright Julian Wright, 2015, *Multi-Sided Platforms*, working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass
- Hartley J., 2005, *Creative Industries*, Blackwell Publishing, Oxford
- Harvey, D., 1989, *From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in Cultural tourism*, pp. 33–45
- Hooper-Greenhill, E., 1999, *Education, communication and interpretation: towards a critical pedagogy in museums*, *The Educational Role of the Museum*, Vol. 2, pp. 3-27
- Howkins, 2001, *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, London, Penguin
- Hristova, Aiello, Quercia, 2018, ARXIV, *The New Urban Success: How Culture Pays*, Cambridge University, Vol. 1, No. 1
- Jacobson Ivar, 1992, *Object Oriented Software Engineering: A Use Case Driven Approach*, Reading, Pa.: Addison-Wesley Professional
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J., 2005, *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 96(5), pp. 506–514

KEA, 2006, *L'economia della cultura in Europa*, traduzione a cura di Studi DATP, Bari

Koellinger, P., 2008, *The relationship between technology, innovation, and firm performance - empirical evidence from e-business in Europe*, *Research Policy*, Vol. 37 No. 8, pp. 1317-1328

Kohavi Ron, Deng Alex, Frasca Brian, Walker Toby, Xu Ya, Pohlmann Nils, 2013, *Online Controlled Experiments at Large Scale*, in *Proceedings of the Nineteenth ACM SIGKDD International Conference on Knowledge Discovery and Data Mining*, New York

Lanning Michael J., Michaels Edward G., 1998, *A Business Is a Value Delivery System*, McKinsey Staff Paper no. 41

Lazzaretti L. e Capone F., 2009, *Creative Industries in Italy mapping creative local systems*, *Sinergie*, vol.27, n.79, quaderno n.15, CUEIM, Verona, pp. 145-159

Levie Aaron, Twitter post, November 18, 2013, 12:16, disponibile a:
<https://twitter.com/levie/status/402304366234718208>

Levitt Theodore, 2004, *Marketing Myopia*, *Harvard Business Review*

Li, R., Luo, T. and Zha, H., 2010, *3D digitization and its applications in cultural heritage*, *Proceedings of the third International Conference on Digital Heritage*, Berlin, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, EuroMed 10, pp. 381-388

Le Gallerie degli Uffizi, *Report 2018*, disponibile a: <https://www.uffizi.it/news/numeri-2018#:~:text=Sul%20fronte%20degli%20incassi%2C%20grazie,introiti%20erano%20stati%2022.645.676>

Le Gallerie degli Uffizi, *Report 2019*, disponibile a: <https://www.uffizi.it/news/uffizi-numeri-2019>

Le Gallerie degli Uffizi, *Report 2021*, disponibile a: <https://www.uffizi.it/news/numeri-2021>

Marcińczak, S., 2012, *The evolution of spatial patterns of residential segregation in Central European cities: The Łódź Functional Urban Region from mature socialism to mature post-socialism*. *Cities*, 29(5), pp. 300–309

Mauborgne Renée, Kim W. Chan *Blue Ocean Strategy*, 2005, Rizzoli

McGrath Rita Gunther, 2013, *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Boston: Harvard Business Review Press, pp. 27–51

Micu, Anca, Kim Dedeker, Ian Lewis, Robert Moran, Oded Netzer, Joseph Plummer, and Joel Robinson, 2011, *Guest Editorial: The Shape of Marketing Research in 2021*, *Journal of Advertising Research* 51, no. 1, pp. 213-221

Miles, I. and Green, L., 2008, *Hidden Innovation in the Creative Industries*, NESTA Research Report, London

Millard Andre, 1990, *Edison and the Business of Innovation*, Baltimore: John Hopkins University Press

Ministero della Cultura, 2022, *PNRR Cultura, Cultura 4.0*, disponibile a: <https://pnrr.cultura.gov.it/>

Mulgan, G., Ali, R., Halkett, R. and Sanders, B., 2007, *In and Out of Sync: The Challenge of Growing Social Innovations*, NESTA, London

NEMO (Network of European Museum Organizations, 2021, *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe - Final Report*

Nunes e Downes, 2014, *Big Bang Disruption, L'era dell'innovazione devastante*, Egea

Łódź Film Commission, 2014. *Filmmakers guide*, Urząd Miasta Łodzi, Łódź
http://www.ec1lodz.pl/system/files/ec1_medialib/2017/12/Filmmakers%20Guide

Ooi, C. S., 2008, *Reimagining Singapore as a creative nation: The politics of place branding*. *Place Branding and Public Diplomacy*, 4(4), pp. 287–302

Osservatorio Innovazione Digitale, *L'innovazione digitale nei musei italiani, Rapporto 2021*

Pett, D., 2012, *Uses of social media within the British Museum and museum sector*, in *Archaeology and Digital Communication: Towards Strategies of Public Engagement*, pp. 83-102

Poggiani A., Tedeschi G., Morchio M., 2014, *Looking Forward. La Trasformazione Digitale. Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'effetto moltiplicatore*. Accenture Strategy. Ottavo volume, suppl. 12.2014, Harvard Business Review

Quint Matthew, Rogers David, 2015, *What Is the Future of Data Sharing? Consumer Mindsets and the Power of Brands*, Columbia Business School and Aimia

Rausch, S., & Negrey, C., 2006, *Does the creative engine run? A consideration of the urban governance in late capitalism*. *Geografiska Annales*, 71B(1), pp. 3–17

Richieri, 2009, *Il concetto di industrie creative*, Il Mulino, Fascicolo 1

Rogers David L., 2016, *The Digital Transformation Playbook*. Columbia University Press

Rogers, E.M., 1962, *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York

Rius Ulldemolins, J., 2014, *Culture and authenticity in urban regeneration processes: Place branding in central Barcelona*. *Urban Studies*, 51(14), pp. 3026–3045

Salvi, A., Vitolla, F., Rubino, M., Giakoumelou, A. and Raimo, N., 2020, *Online information on digitalisation processes and its impact on firm value*, *Journal of Business Research*, Vol. 124, pp. 437-444

Santagata W., 2009, *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Università Bocconi Editore, Milano

Santagata W., 2007, *La fabbrica della cultura. Ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del Paese*, Il Mulino

Santagata W., 2009, *Economia della Cultura*, Enciclopedia Treccani

Sarvary Miklos, 2014, *In Mobile Marketing, the Value Is in the Journey, Not the Destination*, Columbia Business School Ideas at Work

Sayre, S. and Wetterlund, K., 2008, *The social life of technology for museum visitors*, *Visual Arts Research*, Vol. 34 No. 2, pp. 85-94

Schwertner K., 2017, *DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS*, *Trakia Journal of Sciences*, Vol. 15, Suppl. 1

Simon, N., 2010, *The Participatory Museum, Museum 2.0*, Santa Cruz, CA.

Solano, J., 2012, *Universal Access to Culture: museums in the palm of your hand*", *Telos Magazine*, Vol. 90.

Solis B., 2012, *10 trends to beat digital darwinism*. Brian Solis in business growth, disruptive technology. Altimeter Group

Solis B., 2016, *26 disruptive & technology trends 2016 - 2018*. Altimeter Group

Solis B., 2016, *Customer Experience Network: Pioneering Connected Customer Experiences Is At The Heart Of Digital Transformation*, Altimeter Group

Stolarick, K., & Florida, R., 2006, *Creativity, connections and innovation: A study of linkages in the Montréal region*. Environment and Planning A: Economy and Space, 38(10), pp. 1799–1817

San Martin, P., 2012, *Entornos museísticos: nuevas tecnologías expositivas*, Telos Magazine, Vol. 90, pp. 87-96

Teece, D.J., 2018, *Profiting from innovation in the digital economy: enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world*, Research Policy, Vol. 47 No. 8, pp. 1367-1387

Throsby, 2001, *Economics and Culture*, Cambridge, Cambridge University Press

Tornari, V., Zafiropulos, V., Bonarou, A., Vainos, N.A. and Fotakis, C., 2000, *Modern technology in artwork conservation: a laser-based approach for process control and evaluation*, Optics and Lasers in Engineering, Vol. 34 Nos 4-6, pp. 309-326

UNESCO, 2015, *Recommendation concerning the protection and promotion of museums and collections, their diversity and their role in society*

UNESCO, 2020, *Museums around the world in the face of COVID-19*

United Nations, 2008, *Creative Economy Report: The Challenge of Assessing the Creative Economy, Towards Informed Policy Making*

Valentino P.A., 2013, *L'impresa culturale e creativa: verso una definizione condivisa*, Economia della cultura, n.3, il Mulino, Bologna, pp. 273-288

Van Gogh Museum, *Annual Report 2018*, disponibile a:

https://assets.vangoghmuseum.nl/5759f0ee-e856-47f5-9bae-5f73ba692adf/Annual-Report-2018-Van-Gogh-Museum?c=795dd50bed723afa5a068aeb4ebe94065e6cb7e4cea84f4128f18464611c37f6&_ga=2.173119205.733879020.1663757515-476998312.1663239149

Van Gogh Museum, *Annual Report 2019*, disponibile a:

https://assets.vangoghmuseum.nl/8e6ef9a8-137d-41fc-a708-4dbaca58abfd/Annual-Report-2019-Van-Gogh-Museum?c=782834fe17af0fe9477e156d07e19bc85f8f89efc708dbf2439f88669fab3acf&_ga=2.173119205.733879020.1663757515-476998312.1663239149

Van Gogh Museum, *Annual Report 2020*, disponibile a:

https://assets.vangoghmuseum.nl/d50b4ef8-9011-4058-aa7f-55e756e6bda3/Annual-Report-2020-Van-Gogh-Museum?c=cfcf69be4a98a113aa3fd7cf42a5fec01e12b921d8ef3646e2144690d503cf63&_ga=2.136273458.2050774597.1663239149-476998312.1663239149

Van Gogh Museum, *Strategic Plan 2018 – 2021*

Van Gogh Museum, *Strategic Plan 2021 – 2024*

Vanni M., 2018, *Il museo diventa impresa: Il marketing museale per il break even di un luogo da vivere quotidianamente*, Celid

Vanolo, A., 2008, *The image of the creative city: Some reflections on urban branding in Turin*. *Cities*, 25(6), pp. 370–382

Vial Gregory, 2019, *Understanding digital transformation: A review and a research T agenda*, Journal of Strategic Information Systems, Volume 28, Issue 2, pp. 118-144

Viejo Rose D., 2007, *Conict and the deliberate destruction of cultural heritage*, in *Conflicts and tensions*, ed. H. Anheier, Y.R. Isar, The culture and globalization series, 1

Vogel Carol, 2011, *The Spirit of Sharing*, New York Times

Von Hippel Eric, 1986, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, Management Science, Vol. 32

Young, C., & Kaczmarek, S., 2008, *The socialist past and postsocialist urban identity in Central and Eastern Europe: The case of Łódź, Poland*. European Urban and Regional Studies, 15(1), pp. 53–70

Sitografia

<http://musei.beniculturali.it/notizie/notifiche/piano-triennale-per-la-digitalizzazione-e-innovazione-dei-musei>

<https://articles.themuseumscholar.org/2017/02/06/vol1no1gonzalez/#:~:text=Abstract%20Museums%20and%20cultural%20institutions,accommodate%20new%20trends%20in%20technology>

https://corrierefiorentino.corriere.it/finenze/notizie/arte_e_cultura/21_febbraio_05/uffici-boom-follower-instagram-grazie-venere-chiara-ferragni-332ee2b2-6791-11eb-a3fc-8e0a9a101c66.shtml

<https://digitallibrary.cultura.gov.it/notizie/3440/>

<https://edition.cnn.com/travel/article/italy-uffici-diffusi-launch-venues-tuscany-cdm/index.html>

<https://linked.art/model/>

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

<https://mondointernazionale.com/strategie-di-marketing-digitale-nel-settore-museale>

<https://musefirenze.it/blog/gamification-musei-visita-gioco/>

<https://pnrr.cultura.gov.it/>

<https://vangoghmuseum-prod.azurewebsites.net/en/organisation/mission-and-strategy>

<https://vangoghworldwide.org/>

<https://wearesocial.com/it/blog/2021/01/digital-2021-i-dati-globali/>

<https://www.anothereality.io/il-propagarsi-delle-esperienze-immersive-nei-beni-culturali/?lang=it>

<https://www.briansolis.com/>

<https://www.cinello.com/it/>

<https://www.exibart.com/iorestoacasa/uffizi-scaricabili-online-i-primi-tre-numeri-della-rivista-imagines/>

<https://www.feltrinellieducation.it/magazine/arte-social-e-comunicazione-digitale-il-caso-degli-uffizi-di-firenze#:~:text=La%20strategia%20conta,-Lo%20dimostra%20il&text=Tra%20le%20novit%C3%A0%20pi%C3%B9%20significative,dedicati%20alle%20opere%20dei%20musei>

<https://www.forzato.it/news/musei-italiani-e-digitalizzazione.kl>

<https://www.frontiere.polimi.it/la-nuova-vita-dei-beni-culturali/>

<https://www.icom-italia.org/codice-etico-icom/>

<https://www.icom-italia.org/definizione-di-museo-di-icom/>

<https://www.intoscana.it/it/articolo/terre-uffizi-mostre-toscana/>

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

<https://www.medaarch.it/gamification-i-musei-diventano-ludici-dinamici-e-digitali/>

<https://www.ne-mo.org/>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/laumento-del-livello-di-interesse-per-le-attivita-online-dei-musei-incentivato-dal-covid-19-e-gli-investimenti-per-migliorare-i-servizi-offerti>

<https://www.som.polimi.it/event/convegno-dei-risultati-di-ricerca-dellosservatorio-innovazione-digitale-nei-beni-e-attivita-culturali/>

<https://www.symbola.net/ricerca/io-sono-cultura-2021/>

https://www.ted.com/talks/maurizio_vanni_il_museo_diventa_impresa

<https://www.florence-museum.com/it/palazzo-vecchio-firenze.php>

<https://www.theartnewspaper.com/2021/04/01/going-viral-the-right-way-what-its-like-running-the-worlds-best-museum-social-media-accounts-during-a-pandemic>

<https://www.theguardian.com/technology/2021/sep/24/british-museum-nfts-digital-hokusai-postcards-lacollection>

<https://www.tiktok.com/@uffizigalleries/video/6820781518382763270>

<https://www.tiktok.com/@uffizigalleries/video/6851192354246790406>

<https://www.tiktok.com/@uffizigalleries/video/6937313531624705286>

<https://www.uffizi.it/corridoio-vasariano/storia data ultima consultazione 4/03/2021>

<https://www.uffizi.it/magazine-imagines>

<https://www.uffizi.it/eventi/uffizi-diffusi-casole>

<https://www.uffizi.it/giardino-boboli>

<https://www.uffizi.it/gli-uffizi/storia>

<https://www.uffizi.it/news/terre-degli-uffizi-programma2022>

<https://www.uffizi.it/news/uffizi-facebook-2020#:~:text=Parte%20oggi%20Uffizi%20Decameron%2C%20campagna,prevenzione%20del%20contagio%20da%20Coronavirus>

<https://www.uffizi.it/palazzo-pitti/storia>

<https://www.uffizi.it/video-storie/la-mia-sala>

<https://www.uffizi.it/video-storie/uffizi-on-air>

<https://www.vangoghmuseum.nl/en/highlights/letters>

<https://www.vangoghmuseum.nl/en/visit/enjoy-the-museum-from-home#art>

<https://www.vangoghmuseum.nl/en/visit/school-groups/van-gogh-at-school>

<https://www.vangoghmuseum.nl/fr/van-gogh-a-lecole>

<https://www.vangoghmuseum.nl/nl/kunst-en-verhalen/kunst/vincent-van-gogh/podcast>

https://www.wired.it/economia/finanza/2021/03/20/nft-arte-collezione-blockchain/?refresh_ce=

https://www.youtube.com/watch?v=gRE4vPGket0&ab_channel=MANNTv

https://www.youtube.com/watch?v=NTAIBv-oVYk&ab_channel=TheNewYorkPublicLibrary

https://www.youtube.com/watch?v=QH2-TGUlWu4&ab_channel=NyanCat

<https://youtu.be/2RW3RWyZmLo>

<https://youtu.be/4n8mxC0-wGw>

<https://youtu.be/aDZwIS0NKig>

<https://youtu.be/gARfu1S-bPI>

<https://youtu.be/WyMbZdSZ578>

<https://youtu.be/YsWwwSy9CoU>