



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**LA RIVOLUZIONE DIGITALE NEI MODELLI DI
BUSINESS DEI SETTORI CREATIVI E
CULTURALI.**

Il caso del Museo “Casa di Dante”

**THE DIGITAL REVOLUTION IN THE BUSINESS
MODELS OF THE CREATIVE AND CULTURAL
SECTORS.**

The case of the “Casa di Dante” museum

Relatore:

Prof.ssa Leonetti Sara

Rapporto Finale di:

Susanna Capriotti

Anno Accademico 2021/2022

Che la vita mi insegni a cadere e poi a rialzarmi,

ad amare e rispettare,

a sorridere e vivere

con l'amore che le persone a me vicino

riescono a trasmettermi,

con lo sguardo verso il cielo

e gli occhi pieni di chi non c'è più.

INDICE

INTRODUZIONE.....	1
I. IL MODELLO DI BUSINESS NEI “CREATIVE AND CULTURAL SECTORS”	3
1.1 Il settore creativo e culturale.....	3
1.2 Definizione di business model in CCSs.....	7
1.3 Creazione del valore e impatto sociale.....	9
II. LA TRASFORMAZIONE DIGITALE.....	12
2.1 Rivoluzione digitale e Covid-19.....	12
2.2 Gli incentivi e l’apporto statale.....	16
2.3 Le comunità della conoscenza e dell’innovazione.....	19
III. LA DIGITALIZZAZIONE DELL’ARTE.....	23
3.1 Artisti digitali.....	23
3.2 I musei virtuali.....	26
3.2.1 Una case history: Museo Casa di Dante.....	29
CONCLUSIONI.....	32

INTRODUZIONE

È ormai assodato che il digitale abbia modificato tanti aspetti della nostra vita entrando nella quotidianità dell'essere umano e nelle organizzazioni stesse. Cambiare non è sempre facile, soprattutto in contesti strutturati, ma la soluzione sta nel saper innescare questo cambiamento e saperlo comprendere per far sì che diventi un beneficio che chiunque può trarre; in primis l'impresa, vedendo incrementare la sua awareness riuscendo a soddisfare i bisogni dei consumatori sia nel mondo fisico che nel digitale, in secondo luogo il consumatore stesso vede implementata la sua necessità di innovazione e ricerca.

In tempi come questi, colpiti dalla pandemia dovuta alla diffusione del COVID-19, si può asserire che il digitale giochi un ruolo fondamentale nella gestione della crisi pandemica e nella ripresa di tutti quei settori maggiormente colpiti.

Il lavoro in oggetto pone la sua maggiore attenzione sul settore creativo e culturale, particolarmente rilevante per l'economia italiana e altamente danneggiato da questa crisi, studiando come il digitale possa aiutare questo settore nella rinascita.

In particolare, nel primo capitolo si analizza l'importanza del patrimonio culturale e creativo del nostro stato studiando le imprese creative e culturali e i relativi modelli di business ponendo la particolare attenzione sull'entità del valore alla base di questi beni e l'impatto che socialmente producono.

Nel secondo capitolo si entra più nell'attenzione della rivoluzione digitale alla quale stiamo assistendo nel corso degli anni e la correlazione che quest'ultima ha con l'attuale pandemia; si evidenziano tutti i sostegni dati dallo Stato e dagli enti

Europei istituiti con l'obiettivo di una crescente ripresa del settore preso in considerazione.

Nel terzo capitolo si entrerà nel concreto di questo argomento analizzando ciò che le imprese hanno e stanno mettendo in atto per adeguarsi a questa rivoluzione.

CAPITOLO I

IL MODELLO DI BUSINESS NEI “CREATIVE AND CULTURAL SECTORS”

1.1 IL SETTORE CREATIVO E CULTURALE

L'Italia è il *primo Stato al mondo* per numero di siti iscritti nel Patrimonio mondiale UNESCO (Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Educazione, la Scienza e la Cultura, istituita a Parigi, 4 novembre 1946), 58 sono i siti riconosciuti “patrimonio dell'umanità” e 12 sono quelli iscritti nella lista rappresentativa del patrimonio culturale immateriale; di fatto presenta un rilevante patrimonio artistico e culturale, come non se ne trovano a livello mondiale¹.

Prima di analizzare il patrimonio culturale italiano e le sue ripercussioni sull'economia, definiamo il patrimonio come il *complesso dei beni, mobili o immobili, che una persona (fisica o giuridica) possiede*.

Entrando nell'ambito specifico, il patrimonio culturale è sia un *bene collettivo* (una ricchezza “spirituale” e formativa che dà l'opportunità alle persone di crescere), sia una *ricchezza* più propriamente materiale per la comunità e per il territorio, per effetto dell'indotto che è in grado di generare (Bollo, 2005)².

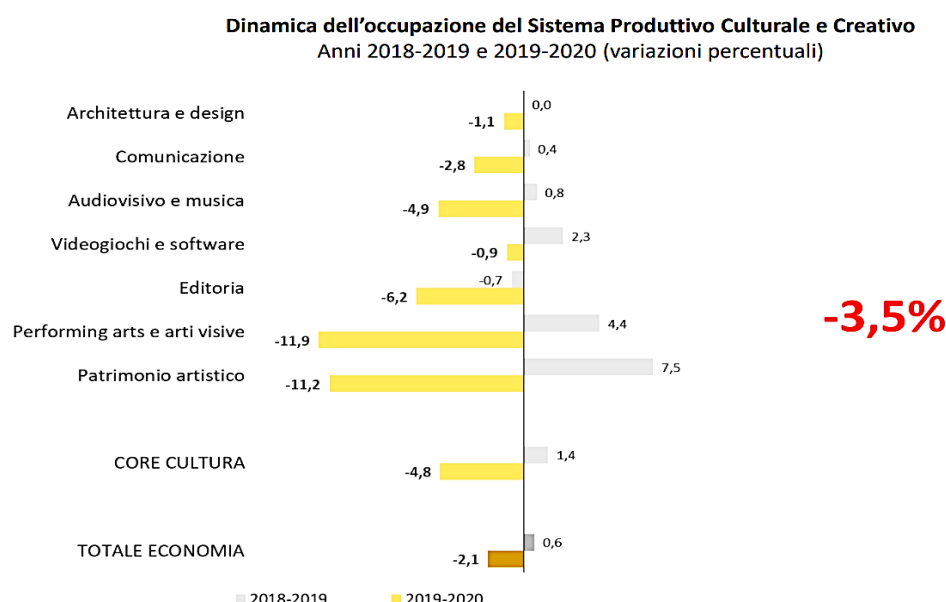
¹ Unesco, *l'Italia è prima nella classifica dei Patrimoni dell'Umanità*, luglio 2021, www.quotidiano.net

² Emanuela Conti, *La creazione del valore per il consumatore culturale: il caso “Musei in rete Valle del Metauro”*, settembre 2010, www.researchgate.net

L'importanza del settore culturale non va ricercata solo nell'arricchimento spirituale e sociale ma anche in relazione all'aspetto economico e occupazionale dove questo settore gioca un ruolo fondamentale³.

Solo nel 2019 il 5.7 % del PIL era generato in Italia dalla cultura (+1% rispetto al 2018), settore che però tra il 2019-2020 ha visto scendere di occupazione in seguito alla crisi pandemica con un calo del 3.5% rispetto al 2018-2019.

Gli impatti della crisi pandemica: occupazione



Ad oggi, grazie al *Piano Nazionale di ripresa e Resilienza*, approvato dall'Italia nel 2021 per rilanciare l'economia, l'intenzione è innanzitutto quella di integrare il settore culturale nella “**Missione 1**” sostenendo così la ripresa investendo nel patrimonio culturale per le prossime generazioni, nelle strategie digitali, nelle

³ Enrico Beretta e Andrea Migliardi, *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, luglio 2012, www.bancaditalia.it

piattaforme culturali e nell'istituzione di nuovi servizi digitali ad alto valore aggiunto da parte di imprese culturali, creative e start-up culturali.⁴

Il concetto di **impresa culturale** appartiene alle aziende di produzione e distribuzione specializzate nelle cosiddette performing arts (teatro, musica, danza, arti visive), ma anche in quelle collegate alla gestione di musei, biblioteche e gallerie, includendo così in questa definizione anche il settore cinematografico, discografico e artigiano.⁵

Queste imprese hanno la loro origine nella creatività, talento e abilità di generare lavoro e ricchezza attraverso lo sfruttamento della proprietà intellettuale⁶.

Nel corso degli anni abbiamo assistito a tre diversi sistemi di produzione culturale. In primo luogo il sistema più antico e consolidato sviluppatosi intorno al XIX e al XVI secolo, definito mecenatismo e anche chiamato *cultura 1.0*, è un modello tipico dell'economia pre-industriale nella quale non esistono le condizioni per la riproducibilità dei contenuti culturali facendo sì che la produzione sia estremamente costosa e riservata a una élite di privilegiati, definiti mecenati, i quali utilizzano le proprie risorse per assicurare all'artista i mezzi necessari per svolgere il suo lavoro; in questo contesto prende forma l'idea del *produttore culturale*, il quale può occuparsi solo della sua arte evitando la contaminazione economica grazie ai

⁴ Fondazione Symbola e Unioncamere, *Io sono cultura: presentazione rapporto 2021*, agosto 2021, www.symbola.net

⁵ Cristiano Ciappei, Micaela Surchi, *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze 2010, p. 19

⁶ D. Claudio, F. Federico, L. Paolo, M. Antonio, M. Luca, V. Roberto, *Business model innovation in cultural and creative Industries: Insights from three leading mobile gaming firms*, maggio 2020, www.elsevier.com

sostegni dei mecenati che sottraggono a questi soggetti la necessità di commercializzare le proprie opere.

Successivamente, a cavallo tra il XIX e il XX secolo si va a definire la *cultura 2.0* nella quale prendono forma e si sviluppano le industrie creative e culturali grazie ad una rapida sequenza di innovazioni sociali e tecnologiche che nel giro di pochi anni rendono possibili la fotografia, la radio, la musica registrata, il cinema, le tecniche di stampa. In questa epoca, grazie alle tecnologie sviluppate, troviamo le condizioni adatte a permettere la riproducibilità dei contenuti culturali a costi contenuti e su larga scala, e assistiamo così alla trasformazione della cultura in un vero e proprio settore economico.

Sempre la tecnologia guida una nuova fase dell'industria culturale: oggi si sta sviluppando la *cultura 3.0* e al centro di questo contesto troviamo la **rivoluzione digitale** che, guidata dalle tecnologie digitali, permette di produrre qualunque tipo di contenuto culturale in modo semplice ed economico abbattendo i costi e migliorando l'usabilità dell'attrezzatura tecnica necessaria per la produzione⁷.

Oltre alle dimensioni di questo settore, i motivi per i quali esso è meritevole di attenzione sono legati alle caratteristiche economiche e strutturali di queste attività. Si tratta di settori caratterizzati da una crescita di domanda e fatturato piuttosto intensa, se poi allarghiamo l'ottica dell'analisi alla creazione delle migliori condizioni per lo sviluppo di lungo periodo, non possiamo non considerare che le attività culturali esercitano un importante effetto sulla crescita del capitale umano

⁷ Pier Luigi Sacco, Emanuele Toti, *Cultura 3.0: un nuovo paradigma di creazione del valore*, gennaio 2017, www.researchgate.net

che caratterizza i territori poiché spingono i soggetti ad approfondire il settore della cultura accrescendo così conoscenza e valore personale. Questa crescita dipende da due fattori che possiamo identificare da un lato nell'offerta di cultura che contribuisce di per sé alla crescita umana; dall'altro, la stessa offerta genera anche un ambiente socialmente più interessante, facilitando l'afflusso e la localizzazione di persone dotate di un profilo culturale e professionale avanzato.⁸

In Italia, dunque, in termini di impatto economico la produzione culturale e quella creativa seguono la stessa via, ma il problema emerge quando si considera la capacità di queste due sfere nella potenzialità della riproduzione internazionale; per quanto la cultura sia meno orientata al mercato rispetto alla creatività, presenta limiti di miglioramento sia dal punto di vista della sua capacità di generare valore, che della sua propensione all'esportazione. Si evidenzia da questo paragrafo, come, la produzione culturale e creativa presenti elevati margini di crescita ma sia ancora aperta a molti potenziali miglioramenti in termini di efficienza.⁹

1.2 DEFINIZIONE DI BUSINESS MODEL IN CCSs

Il concetto di *modello di business* è apparso per la prima volta nella letteratura economica del 1957. Tuttavia, i modelli di business sono un concetto complesso e multidimensionale, privo di una specifica definizione¹⁰.

⁸ Enrico Beretta e Andrea Migliardi, *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, luglio 2012, www.bancaditalia.it

⁹ Pier Luigi Sacco, *Le industrie culturali e creative e l'Italia: una potenzialità inespressa su cui scommettere*, 2013, www.ilsole24ore.com

¹⁰ Cornelia Dumcke, *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*, giugno 2015

Da studi precedenti è stato definito come “*un insieme, una descrizione, una rappresentazione, un modello strutturale con il quale un’azienda definisce gli obiettivi, coordina le attività e alloca le risorse, così come le sue fonti di reddito, la struttura dei costi e le sue logiche di valore*”.

Nonostante non esista una definizione univoca e universale del modello di business, molti autori fanno riferimento alla definizione di *Osterwalder e Pigneur (2009)*, teorizzato da entrambi come la descrizione del modo in cui un’organizzazione crea, fornisce e cattura valore. Secondo questi autori, un modello di business è costituito da più elementi interconnessi, strutturati in tre blocchi principali, al primo blocco si può osservare la *proposta di valore*, che definisce l’offerta di prodotti dell’azienda, i suoi segmenti di mercato e il suo modello di generazione dei ricavi.

Al secondo stadio troviamo *l’architettura del valore*, che definisce come un’azienda percepisce, crea, distribuisce e cattura i valori.

Come ultimo strato possiamo analizzare *l’architettura funzionale*, costituita dalle attività principali di un’azienda, vale a dire innovazione e commercializzazione di prodotti, infrastrutture per la creazione e la gestione della relazione con i clienti¹¹.

Le imprese creative e culturali mutuano questi modelli di business per servire diversi segmenti di mercato, ciò a sua volta richiede a queste imprese di sviluppare e acquisire nuove competenze per sostenere la loro crescita all’interno del mercato.

Possiamo dire che un modello di business nei Creative and Cultural sectors è un *insieme di modalità con cui un singolo imprenditore o un’organizzazione creano*

¹¹ Feng li, *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*, Maggio 2020, www.elsevier.com

*valore, forniscono valore a un cliente, catturano il valore e lo trasformano in un output economico, sociale e/o culturale*¹².

Da qui evince sin da subito l'importanza rappresentata dal **valore e dall'impatto sociale**, soprattutto nelle Imprese Culturali.

1.3 CREAZIONE DEL VALORE E IMPATTO SOCIALE

Kotler, uno dei massimi esperti mondiali nell'ambito del management e soprattutto del marketing management, fu il primo, nel 1967, a porsi il problema del marketing nelle imprese culturali ponendo l'attenzione sull'importanza del valore del bene culturale per il consumatore finale. Il principale obiettivo non è soddisfare qualsiasi bisogno culturale e interesse del consumatore, ma incoraggiare quest'ultimo a conoscere ed apprezzare un'opera o una performance.

Nei modelli economici post-industriali la cultura è vista come una risorsa di sviluppo ed elemento centrale della catena del valore privato e sociale.

Il valore di tali attività si ricerca nelle creazioni di nuove opportunità riguardanti il sistema delle interdipendenze sociali e produttive¹³.

Definendo la **domanda culturale**, questa ha per oggetto *“prodotti” originali, unici, dal valore intangibile e con una forte carica simbolica e per molto sentimentale* (Trimarchi, 2005).

¹² Cornelia Dumcke, *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*, giugno 2015

¹³ Pier Luigi Sacco, *Cultura e creazione del valore: processi formativi e nuovi modelli di sviluppo per le economie post-industriali*, Roma, Rubbettino Editore, 2004, p. 5

Stigler e Becker, economisti, sostengono che la società, nel consumare cultura, ricerchi novità, accumulazione di conoscenza e benessere individuale soddisfacendo bisogni intellettuali, emozionali, di auto-realizzazione e sociali.

Oggi, il consumatore postmoderno è cambiato, imprevedibile, flessibile, alla ricerca di nuove esperienze che rientrino nella sfera del divertimento, dell'emozione e dell'appagamento, influenzato nel suo consumo da valori familiari, ambienti scolastici e sociali.

Proprio in questo secolo, definito del postmodernismo, si evidenzia l'importanza della creazione di valore non solo per il consumatore finale ma anche all'interno dell'output stesso, generando impatti positivi in termini economici, sociali e culturali.¹⁴

Il termine **valore** prende il significato di beneficio percepito, vale a dire il valore aggiunto che il consumatore ottiene dalla transazione (valore aggiunto percepito) ed è determinato dalla differenza tra il valore d'uso percepito e il sacrificio percepito (Cozzi, Ferrero, 2004).

La *progettazione del valore* ha origine nell'elaborazione della value proposition ovvero nella rilevazione degli elementi fondamentali che aumentano il valore differenziale del consumatore e rendono l'impresa competitiva rispetto ai concorrenti.

In seguito alla identificazione del valore si può giungere alla *creazione dello stesso*, ovvero si passa alla selezione delle modalità e delle competenze interne ed esterne

¹⁴ Emanuela Conti, *La creazione del valore per il consumatore culturale: il caso "Musei in rete Valle del Metauro"*, settembre 2010, www.researchgate.net

necessarie per la valorizzazione delle risorse; in questa fase assume rilievo l'importanza della co-creazione del valore con il consumatore ponendo la maggiore attenzione nella funzione relazionale, cercando di costruire relazioni permanenti e non più episodiche.

Una volta creato e ideato il valore atteso, quest'ultimo diviene impattante solo se *comunicato e divulgato* ai segmenti scelti nel miglior modo possibile puntando all'implementazione di strumenti quali il communication mix contenente pubblicità, promozioni, sponsorizzazioni, e i segnali di valore, definiti tali quelle componenti che modificano la percezione del consumatore.

L'ultima fase del processo di creazione è relativa alla *consegna del valore* al consumatore finale, fondamentale per accrescere la soddisfazione del cliente, curando tutti gli aspetti relativi alle diverse fasi d'acquisto¹⁵.

In questo approfondimento, quindi, evince come il valore del bene sia frutto di un approfondito studio che influenza la capacità dello stesso di generare impatti positivi ed esperienziali all'interno dell'ambito in cui viene integrato.

¹⁵ Emanuela Conti, *La creazione del valore per il consumatore culturale: il caso "Musei in rete Valle del Metauro"*, settembre 2010, www.researchgate.net

CAPITOLO 2

LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

2.1 RIVOLUZIONE DIGITALE E COVID-19

Negli ultimi anni stiamo assistendo allo sviluppo della cultura 3.0 guidata dalla digitalizzazione, ossia un processo che attraverso strumenti tecnologici rivoluziona i processi aziendali e ridefinisce il ruolo del dipendente provocando così una trasformazione culturale e metodologica nel modo di lavorare¹⁶.

Per rivoluzione digitale si intende *il passaggio graduale da una tecnologia elettronica analogica a tecnologie elettroniche digitali*, di cui il principale protagonista è Internet e gli strumenti che lo utilizzano come tablet, computer, smartphone.

Questa rivoluzione ha cambiato in maniera significativa il nostro approccio alla cultura, al mondo del lavoro, al modo in cui passiamo il tempo libero e al modo in cui ci relazioniamo. Si assiste a uno sviluppo dei mezzi con cui accediamo ai contenuti informativi, si trasforma il modo in cui le aziende o personaggi pubblici interagiscono con il proprio pubblico.¹⁷

Nei possibili scenari futuri ipotizzati, la rivoluzione digitale è un evento storico di cui facciamo parte e che sta trasformando la società in tutti i suoi aspetti; così come

¹⁶ Valerio Mariani, *Cos'è la digitalizzazione, quali sono i vantaggi e come iniziare*, agosto 2021, www.sergentelorusso.it

¹⁷ La gazzetta delle medie, *cos'è la rivoluzione digitale?*, marzo 2020, www.ilpuntoquotidiano.it

il rapporto tra le persone e il mondo del lavoro, che offre oggi nuove possibilità di occupazione legate al mondo digitale¹⁸.

Alla base degli obiettivi perseguiti da questa fase si trovano *l'ottimizzazione*, la *semplificazione* e *l'accelerazione* delle attività aziendali.

Il processo di digitalizzazione, unito alle tecnologie emergenti, può creare nuove forme di esperienza culturale, di diffusione e nuovi modelli di business con potenzialità di mercato¹⁹.

La cultura sviluppatasi in questo contesto, differisce da ciò che è avvenuto in passato, ad esempio con la cultura della stampa o della trasmissione, portando a forme di cultura più interconnesse, collaborative e partecipative basate sull'uso sempre più intensivo delle tecnologie di comunicazione²⁰.

Il termine *digitalizzazione del patrimonio culturale* viene comunemente usato con diversi significati, il più diffuso è quello che si riferisce alla conversione digitale, ossia al passaggio di un oggetto da analogico a digitale, potendo così raccogliere, analizzare e condividere i dati tramite le tecnologie dell'informazione e della comunicazione²¹.

Sebbene il digitale sia un processo ormai integrato nella maggior parte dei settori economici, in quello artistico e culturale stentava a prendere piede, ed è proprio a seguito della pandemia Covid-19 che si è presentata l'occasione per compiere quel

¹⁸ La gazzetta delle medie, *cos'è la rivoluzione digitale?*, marzo 2020, www.ilpuntoquotidiano.it

¹⁹ Ekaterina Travkina e Pier Luigi Sacco, *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, settembre 2020, www.oecd.org

²⁰ Vittorio A. Dublino, *La CULTURA DIGITALE e il DIGITAL DIVIDE CULTURALE*, luglio 2019, www.vittoriodublinoblog.org

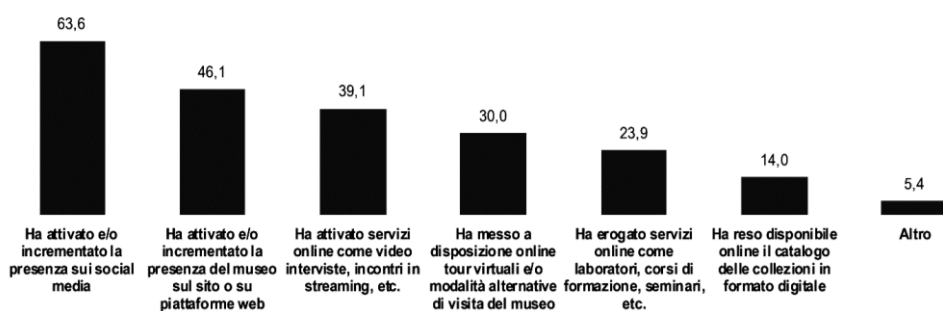
²¹ *Il processo di cambiamento*, www.digitallibrary.cultura.gov.it

passo atteso da tempo. Infatti, la crisi da quest'ultima provocata, ha rivelato e amplificato le fragilità delle industrie culturali.

Per mesi i musei sono stati chiusi, i luoghi inaccessibili e le persone chiuse in casa. Oltre il 90% dei musei mondiali ha osservato un periodo di inattività; l'industria cinematografica ha perso nei primi mesi dell'anno passato circa 10 miliardi di dollari; nell'ambito degli spettacoli musicali si è riscontrata una diminuzione del fatturato di 350 milioni²². Al contrario i canali digitali sono rimasti attivi e hanno registrato un notevole aumento delle sottoscrizioni, vedendo un incremento dell'audience nelle prime settimane di lockdown del 100%; così, nella fase più acuta della crisi, anche i segmenti più tradizionali dell'industria culturale hanno sfruttato le potenzialità offerte dal digitale per mantenere viva la relazione con i fruitori dei prodotti culturali.

Il grafico seguente redatto dall'ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica) ci mostra come le aziende si sono mosse nel digitale a seguito dell'emergenza COVID-19

FIGURA 2. MUSEI E ISTITUTI SIMILARI PER ATTIVITÀ E SERVIZI ATTIVATI A SEGUITO DELL'EMERGENZA COVID-19. Anno 2020, valori percentuali



23

²² Carriero Alberto, Dell'Aquila Cristina, Montanino Andrea e Recagno Laura, *Cultura e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati*, giugno 2020, www.cdp.it

²³ *Musei e istituzioni similari in Italia*, febbraio 2022, www.istat.it

Dunque, emerge come il *fattore strategico* sembra essere la capacità di innovare, sperimentando nuove metodologie capaci di utilizzare la presenza online per integrare l'offerta e proporre esperienze di maggiore qualità e valore ai potenziali utenti, trasformare il modello di business intercettando il fabbisogno di un mercato sempre più segmentato e adottando programmazioni flessibili, capaci di adattarsi in modo tempestivo ai mutamenti del contesto di riferimento²⁴.

Il cambiamento non risiede più nell'efficienza data dalla dematerializzazione dei processi²⁵, quanto nella possibilità di generare e rigenerare connessioni tra informazioni inerenti a diversi beni culturali che sono divenuti nodi di una rete di relazioni costruite grazie alle nuove tecnologie.

Innanzitutto alle nozioni che compaiono sugli schermi dei nostri dispositivi, ci si aspetta di avere a portata di link la bibliografia, i documenti d'archivio, la visita virtuale, il contenuto specialistico e la possibilità di condivisione e riuso²⁶.

L'effetto principale che il digitale ha avuto sulla cultura è stato abbattere in maniera assoluta la barriera tra creatori e pubblico; grazie alle tecnologie digitali oggi chiunque voglia è in grado di produrre contenuti, in questo senso la cultura può diventare un vero e proprio laboratorio di sviluppo umano; proprio per la sua natura così inclusiva mette le persone nelle condizioni di partecipare in modo proattivo, co-creativo, per dare luogo a costruzioni condivise e significative per tutti²⁷.

²⁴ Carriero Alberto, Dell'Aquila Cristina, Montanino Andrea e Recagno Laura, *Cultura e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati*, giugno 2020, www.cdp.it

²⁵ Processo di innovazione tecnologica che prevede la conversione di qualunque documento cartaceo, in questo caso il bene materiale, in formato digitale.

²⁶ *La potenza generativa delle relazioni*, www.digitallibrary.cultura.gov.it

²⁷ Claudio Calveri e Pier Luigi Sacco, *La trasformazione digitale della cultura*, editrice bibliografica, maggio 2021, pp 17-19

2.2 GLI INCENTIVI E L'APPORTO STATALE

Sebbene la digitalizzazione sia un'elevata opportunità per il settore creativo e culturale, per raggiungere questo obiettivo è necessario *colmare alcune lacune nella connettività digitale* sia dal lato dell'offerta che da quello della domanda, con particolare attenzione alle regioni in ritardo di sviluppo e alle aree geograficamente decentralizzate.

In effetti, la crisi pandemica da Covid-19 ha accentuato le grandi disuguaglianze territoriali nell'accesso a Internet²⁸.

Per operare tale profondo cambiamento è necessario dotarsi di strategie che vadano ad integrare la dimensione culturale con quella manageriale, determinando un cambiamento della visione, dei processi e dei sistemi operativi.

I processi di digitalizzazione e di innovazione digitale hanno necessità di una definita organizzazione interna che vigili su tutte le fasi del processo. *In primo luogo*, bisogna lavorare sul capitale umano attraverso un percorso formativo che dovrà occuparsi dell'aggiornamento dei profili interni all'azienda e dei relativi reclutamenti; ulteriore lavoro riguarda la formazione di base per lo sviluppo delle competenze necessarie al processo di cambiamento e della formazione avanzata utile a creare le basi su cui l'innovazione possa radicarsi e generare valore²⁹.

Le competenze digitali sono vitali per l'innovazione, la crescita, l'occupazione e la competitività. *L'alfabetizzazione digitale e l'accesso digitale* sono tra i fattori critici più importanti in ambito di discriminazione tra gli individui in questo nuovo secolo,

²⁸ Ekaterina Travkina e Pier Luigi Sacco, *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, settembre 2020, www.oecd.org

²⁹ *Il processo di cambiamento*, www.digitallibrary.cultura.gov.it

maggior differenza si ritrova tra coloro che sanno usare e non sanno usare le tecnologie per socializzare, tra coloro che concepiscono e non concepiscono i processi digitali per produrre e lavorare sulle nuove economie, tra coloro che possono acquisire e coloro che non possono acquisire nuove conoscenze ed informazioni sfruttando i nuovi media e le tecnologie dell'informazione digitale.

Le politiche di cambiamento strutturale si concentrano su sostegni a lungo termine per i settori culturali e creativi, incentivando maggiormente l'innovazione.

Queste politiche mirano a rafforzare la fragilità dei CCSs rispetto alle crisi future e sostenere la loro ulteriore crescita³⁰.

Analizzando il rapporto strutturato stilato dalla Comunità Europea in seguito alla valutazione del *DESI* (Digital Economy and Society Index), emerge la difficoltà italiana su tutti i fronti digitali: la connettività, legata alla complicata struttura morfologica, poca conoscenza e consapevolezza del capitale umano sul tema della digitalizzazione. Come per ogni processo culturale e strutturale, possiamo intervenire in modo completo lavorando sulle future generazioni.

Nasce così il piano *'Scuola digitale'* con lo scopo di formare gli alunni e il personale con progetti educativi sulle competenze digitali, alla base di questo, nel 2019 il Ministero ha presentato la strategia *'Italia 2025'*, un piano quinquennale che pone la digitalizzazione e l'innovazione al centro di un processo di trasformazione strutturale e radicale del paese comprendendo anche l'iniziativa *'Repubblica digitale'* che si concentra a potenziare le competenze digitali di base, promuovere

³⁰ Ekaterina Travkina e Pier Luigi Sacco, *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, settembre 2020, www.oecd.org

il miglioramento delle competenze già precluse e la riqualificazione della forza lavoro, sviluppando inoltre competenze in materia di ICT (Information and Communication Technologies) e tecnologie emergenti.

In Italia, per operare questo cambiamento, sono presenti anche numerosi centri di competenza o *Digital HUB* che si pongono come obiettivo quello di accompagnare le aziende, formare le stesse e fare consulenza alle aziende per migliorare la tecnologia e promuovere la trasformazione digitale.

Approfondendo lo studio nel settore che stiamo analizzando, l'Istituto centrale per la digitalizzazione del patrimonio culturale è denominato **Digital Library**, istituto che nasce con l'obiettivo di coordinare e promuovere i programmi di digitalizzazione del patrimonio culturale del Ministero della Cultura con il principale compito di elaborare il *Piano nazionale di digitalizzazione del patrimonio culturale* e di curarne l'attuazione³¹.

Questo Piano è lo strumento per guidare il *processo di cambiamento* verso la trasformazione digitale degli istituti centrali nella digitalizzazione del patrimonio culturale e nella creazione di nuovi servizi.

Si configura come dispositivo che individua principi per affrontare problemi comuni ai diversi settori oggetto di studio; come ogni documento di pianificazione strategica deve inoltre saper cogliere le tendenze attuali che riguardano le tecnologie per integrarli ulteriormente nel settore del patrimonio culturale³².

³¹ *L'istituto centrale per la digitalizzazione del piano culturale*, www.digitallibrary.cultura.gov

³² *Piano nazionale di digitalizzazione*, www.digitallibrary.cultura.gov

Entrando nel concreto di questo tema, il Ministero dello Sviluppo Economico per il 2022 ha stanziato un fondo da 40 milioni di euro destinato alle PMI creative con lo scopo di investire sulla digitalizzazione (acquisto di macchinari innovativi, servizi digitali, brevetti) di un settore ricco di potenzialità ma povero di risorse, che ha bisogno di risollevarsi in seguito alla crisi. Questi aiuti alle imprese verranno riconosciuti sotto forma di contributo a fondo perduto di cui i primi 20 milioni di euro sono destinati a tutte le azioni sostenute nel 2021, mentre gli altri 20 milioni saranno usati per finanziare le operazioni del 2022.³³

Inoltre, sempre per il 2022 saranno destinati 155 milioni di euro, provenienti dal “Recovery Plan”, a tutte le piccole e microimprese del settore culturale e creativo con l’obiettivo principale di favorire la loro transizione digitale e ridurre il loro impatto ecologico. Si vedono al centro due temi: digital e green (interventi per i piccoli centri, le aree rurali, compresi parchi e giardini storici).³⁴

Dunque, si assiste ad un approccio collaborativo tra le varie istituzioni Italiane ed Europee con lo scopo di far fronte all’avanzamento di queste tecnologie.

2.3 LE COMUNITÀ DELLA CONOSCENZA E DELL’INNOVAZIONE

Chiave della digitalizzazione del nostro continente sono le cosiddette comunità della conoscenza e dell’innovazione, fondamenta dell’Istituto europeo di innovazione e tecnologia (EIT).

³³ “PMI creative: il MISE stanziava nuovi fondi per il 2022”, www.italiaonline.it

³⁴ *Imprese culturali e creative: Sottosegretario Borgonzoni, “155 milioni di euro in largo anticipo. Una risposta per la ripartenza della creatività italiana, maggio 2022, www.beniculturali.it*

Tale istituto nasce nel 2008 come organo indipendente dell'Unione Europea con lo scopo di fornire innovazione in tutta Europa e riunire enti leader nel settore delle imprese, dell'istruzione e della ricerca, il quale collaborano formando le comunità della conoscenza e dell'innovazione dedicate, ognuna di esse, alla risoluzione di una determinata sfida globale.

Attraverso queste comunità si va a ricercare la creazione di partenariati in grado di *creare ambienti per lo sviluppo di processi di pensiero creativo finalizzati allo scambio di idee, tecnologie e abilità includendo attività rivolte a programmi di formazione e istruzione, progetti di innovazione e ricerca del mercato.*

Dunque, *l'obiettivo chiave* di tali comunità è contribuire alla promozione della produzione, divulgazione e valorizzazione delle novità in termini di prodotti della conoscenza dando uno slancio all'innovazione Europea.³⁵

Ad oggi, si possono contare otto comunità, ognuna delle quali è riconosciuta come entità giuridica e presenta un proprio CEO (Chief Executive Officer) per gestire la parte operativa.

1. *EIT Climate-KIC*, lavora per accelerare la transizione verso un'economia a zero emissioni di carbonio sostenendo l'innovazione e aiutando la società ad adattarsi ai cambiamenti climatici.
2. *EIT Digital*, comunità posta alla guida dell'innovazione Europea educando le imprese nella trasformazione digitale.

³⁵ *L'eco innovazione al centro delle politiche Europee*, www.ec.europa.eu

3. *EIT Food*, nata con lo scopo di rendere il sistema alimentare più sostenibile, sano e affidabile con obiettivi quali il sostenimento dei cittadini Europei nel passaggio verso un'alimentazione intelligente, inclusiva e rassicurante.
4. *EIT Health*, riconosciuta come punto di incontro tra affari, ricerca e istruzione per il miglioramento della salute dei cittadini e l'innovazione delle soluzioni sanitarie presenti nel mercato.
5. *EIT InnoEnergy*, con la primaria missione di creare energia sostenibile.
6. *EIT Manufacturing*, include e collega i principali protagonisti manifatturieri Europei, avendo come finalità l'aggiunta di un valore unico ai prodotti, processi e servizi e la creazione di una produzione sostenibile.
7. *EIT RawMaterials*, comunità avente la missione di trasformare le materie prime in un punto di forza per l'Europa portando alla condivisione delle conoscenze, sviluppo delle tecnologie e supporto delle creazioni imprenditoriali.
8. *EIT Urban Mobility*, lavora per la creazione di spazi urbani più vivibili incoraggiando le persone a cambiare il modo in cui si spostano all'interno delle città.³⁶

Infine, come previsto nella strategia dell'EIT per il periodo 2021-2027, l'Istituto si è posto l'obiettivo di lanciare una nuova comunità della conoscenza e dell'innovazione (CCI) dedicata ai settori creativi e culturali, cuore dell'Europa e che rappresentano fattori chiave della crescita sostenibile e della creazione dei posti di lavoro. A seguito della pandemia, dove le attività culturali e creative sono state

³⁶ *Le nostre comunità*, www.ec.europa.eu

sospese, si è assistito a una diffusa perdita dei posti di lavoro. Diviene quindi fondamentale sostenere questi settori e creare nuove opportunità per l'innovazione, l'istruzione e la creazione di imprese.

EIT Culture & Creativity, istituita unendo le organizzazioni culturali e creative delle imprese, le organizzazioni di istruzione superiore e i centri di ricerca in un ecosistema dell'innovazione, fornirà soluzioni innovative per aiutare i settori e le industrie a diventare più forti e resilienti formando i futuri imprenditori del settore, alimentando iniziative all'avanguardia e fornendo soluzioni innovative alle sfide.³⁷

³⁷ *Le nostre comunità*, www.ec.europa.eu

CAPITOLO 3

LA DIGITALIZZAZIONE DELL'ARTE

3.1 ARTISTI DIGITALI

Il passaggio decisivo nel quale siamo immersi e nel quale il digitale gioca un ruolo di primo piano è proprio l'uscita da un paradigma novecentesco per arrivare a considerare la cultura come dimensione trasversale della società in tutte le sue componenti.³⁸

La risposta a questa sfida è stata la nascita di *nuovi modelli di business digitali* come crowdfunding, streaming, pay per view, auto pubblicazione, il quale hanno inevitabilmente comportato una riduzione delle vendite di prodotti fisici ma hanno fatto sì che le aziende potessero affacciarsi su un fronte del tutto nuovo e acquisire maggiore clientela.

I progressi di queste tecnologie hanno permesso a orchestre, teatri e opere la registrazione delle loro esibizioni per poi essere commercializzate attraverso nuove piattaforme basate su un servizio di streaming³⁹.

Nell'approfondire questo servizio, si può definire come un flusso di dati audio e video trasmessi da una sorgente a una o più destinazioni tramite una rete telematica, questi dati vengono riprodotti dagli utenti man mano che arrivano a destinazione⁴⁰.

³⁸ Claudio Calveri e Pier Luigi Sacco, *La trasformazione digitale della cultura*, editrice bibliografica, maggio 2021, p. 11

³⁹ Cornelia Dumcke, *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*, giugno 2015

⁴⁰ *Streaming*, www.wikipedia.org

In questi ultimi anni, la nascita di piattaforme inerenti all'argomento streaming è notevole, la più rilevante sotto l'occhio dell'UE è la cosiddetta *Opera Vision*, piattaforma di streaming d'opera gratuita supportata dal programma Europa creativa dell'Unione Europea.

È un luogo dove vedere l'opera online, si può godere di una varietà di spettacoli, tra cui opera, operetta, danza, concerti, il tutto trasmesso in streaming dal teatro e on demand visionabile gratuitamente; questo programma è un modo per spingere la navigazione online e scoprire la diversità del teatro musicale dove e quando l'utente desidera.

D'altro ambito, l'industria della musica in questi tempi, spinta dalla pandemia, è approdata nel live streaming. Tra i progetti principali si possono ricordare: *One word: Together At Home* un evento musicale globale organizzato da Citizen di New York City, trasmesso in TV e in streaming, curato dalla cantante Lady Gaga, andato in onda il 18 aprile per celebrare gli sforzi degli operatori sanitari di tutto il mondo e raccogliere fondi per il COVID-19.⁴¹



⁴¹ www.operavision.eu

La piattaforma di videogiochi *Fortnite* ha ospitato un concerto virtuale di 10 minuti del rapper statunitense Travis Scott, con un successo di 12 milioni di spettatori; *The Live From Out There* ha strutturato un festival durato quattro weekend offrendo musica accessibile tramite abbonamento e pay per view portando alla raccolta di ampi fondi per la comunità musicale⁴².

Sebbene il digitale sembri avere impatto solo in ambito trasmissivo nella visualizzazione dei contenuti, ha in primis impatti sullo status dell'arte stessa, in passato l'immagine in sé giocava un ruolo principale, ad oggi passa in secondo piano e primariamente avanza la parte immateriale dell'arte nella quale la creatività gioca un ruolo fondamentale⁴³.

In ambito nazionale il **Mibact**, ministero per i beni e le attività culturali e per il turismo, ha lanciato un *Piano per la Digitalizzazione del Patrimonio Culturale Italiano*, questo piano non può ovviamente funzionare senza che prima venga predisposta una digitalizzazione di tutti i servizi e un potenziamento degli strumenti dei cittadini per accedervi.

Infatti, tra i vari obiettivi troviamo la dotazione della banda larga a tutte le famiglie, alle scuole e ai presidi sanitari e anche la copertura con il 5G di tutte le aree popolate⁴⁴.

⁴² Ekaterina Travkina e Pier Luigi Sacco, *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, settembre 2020, www.oecd.org

⁴³ Donald Kuspit, *artisti digitali e il nuovo Rinascimento creativo*, aprile 2021, www.vittorioudublineo.org

⁴⁴ Eleonora Orrù, *L'Italia verso la digitalizzazione della cultura*, www.wiseworking.it

Passando all'obiettivo principale, saranno stanziati dieci miliardi di euro per lo sviluppo di una piattaforma digitale pubblica chiamata “Netflix della cultura” volta a presentare l'offerta culturale italiana a tutto il mondo, previo pagamento. Per quanto il digitale abbia apportato cambiamenti alla musica, allo spettacolo, alla danza, maggior cambiamento si può riscontrare nei musei.

3.2 I MUSEI VIRTUALI

I MUSEI IN ITALIA: LOCALIZZAZIONE E TITOLARITÀ

RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	TITOLARITÀ PUBBLICA				Totale
	Totale	di cui Statale	di cui di Ente Locale	Privata	
Nord-ovest	561	52	432	390	951
Nord-est	644	54	480	373	1.017
Centro	881	182	613	353	1.234
Sud	436	139	244	154	590
Isole	375	17	231	98	473
ITALIA	2.897	444	2.000	1.368	4.265

45

Una statistica dell'Istat relativa al 2020 riporta che l'Italia vanta 4.265 tra musei, aree archeologiche, monumenti e ecomusei; a fronte dei provvedimenti sanitari che hanno limitato l'accesso a quest'ultimi, sette musei su dieci (73%) hanno utilizzato strumenti e modalità alternative per rimanere in contatto con il pubblico. Di questi, la maggioranza (63,6%) ha realizzato attività a distanza di comunicazione attraverso i principali social media, il 46,1% ha avviato o incrementato iniziative di informazioni tramite piattaforme web dedicate, il 39,1% ha realizzato presentazioni

⁴⁵ *Musei e istituzioni similari in Italia*, febbraio 2022, www.istat.it

in streaming delle proprie collezioni. Tre musei su dieci (30%) hanno scelto di mettere a disposizione degli utenti tour virtuali della struttura museale, per consentire la visita guidata a distanza.⁴⁶

Si può trattare questo tema analizzando il fenomeno conosciuto come “*esperienza estesa*”, termine che prende il nome dalla possibilità per l’utente di fruire dei contenuti museali anche prima della visita, grazie alle tecnologie presenti permettendo maggiore accessibilità, relazioni con la clientela durature e pubblico potenziale ampliato⁴⁷.

E se i video in streaming e la musica registrata siano già presenti prima della pandemia, il settore museale presenta arretratezza in termini di digitalizzazione.

Un rapporto dell’UNESCO di maggio 2020 mostra l’impatto sui musei a seguito della crisi pandemica osservando che più del 90% dei musei ha chiuso e che il 10% potrebbe chiudere definitivamente⁴⁸.

Un report dell’ISTAT sui musei e sulle istituzioni similari in Italia mostra quanto segue:

50,7%

Quota di musei che hanno utilizzato modalità di lavoro agile per il personale

Il 26,6% ha fatto ricorso a ferie, congedi e similari.

46,8%

Percentuale di strutture rimaste aperte fino a 5 mesi nel 2020.

8%

Quota di musei che non hanno riaperto ai visitatori dopo il lockdown di febbraio 2020

Il 35,8% ha garantito attività e servizi online.

49

⁴⁶ *Musei e istituzioni similari in Italia*, febbraio 2022, www.istat.it

⁴⁷ Francesca Cruciani ed Eleonora Lorenzini, *come cambia la cultura col digitale: i tre fattori che fanno la differenza*, gennaio 2022, www.agendadigitale.eu

⁴⁸ Lisa Spreafico, *Digitalizzazione e musei, una sfida necessaria*, aprile 2021, www.ecommerceideas.it

⁴⁹ *Musei e istituzioni similari in Italia*, febbraio 2022, www.istat.it

Emerge da qui il ruolo fondamentale del digitale che ha permesso il cambiamento delle attività chiave di questo settore rendendo la rivoluzione digitale un modo per creare nuove forme di fruizioni culturali ispirate al principio “digital by design” cioè all’utilizzo delle tecnologie per la produzione di contenuti, nuove forme di narrazione digitale con un linguaggio più coinvolgente e flessibile in base al target di riferimento e infine una sempre più crescente istituzione di laboratori didattici online per aumentare la così chiamata educational⁵⁰.

Il pubblico passa dalla figura di fruitore passivo del bene culturale, alla figura di **prosumer** cioè consumatore in grado di influenzare la definizione e la produzione dell’offerta di beni e servizi divenendo lui stesso co-creatore di contenuti.

Al fine di curare le problematiche relative al *digital-divide*, sbilanciamento tra le aziende di piccole e medie dimensioni in relazione alla capacità di reperire risorse e competenze in ambito di diffusione di contenuti, e al *knowledge-divide*, disuguaglianza nei livelli di istruzione e conoscenze acquisite, una soluzione da considerare è quella di attivare relazioni con soggetti operanti nell’ecosistema di riferimento al fine di avviare processi di formazione e sviluppo di iniziative comuni su larga scala⁵¹.

⁵⁰ Fabrizio Montanari, *Le sfide per la trasformazione digitale dei musei*, febbraio 2021, www.artibrune.com

⁵¹ Lisa Spreafico, *Digitalizzazione e musei, una sfida necessaria*, aprile 2021, www.ecommerceideas.it

Le tecnologie, quindi, costituiscono un passo essenziale che i musei devono compiere per riuscire a sopravvivere ad oggi, questo passo però, purché sia efficace, deve essere guidato da un dettagliato sistema di pianificazione strategica⁵².

3.2.1 Una case history: il Museo Casa di Dante

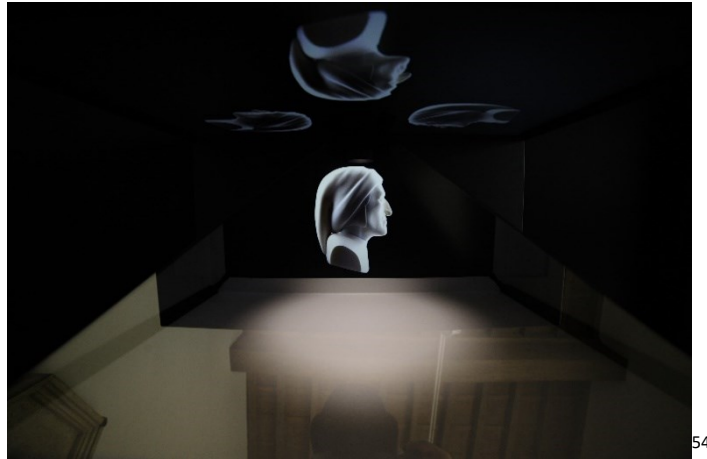
Per comprendere al meglio come la digitalizzazione abbia preso luogo nel nostro paese, ho deciso di analizzare il Museo Casa di Dante di Firenze, uno dei più importanti musei italiani.

Questo progetto di digitalizzazione è stato realizzato da *ETT*, industria digitale creativa che ha reso visitabili gli spazi del Museo Casa Dante in modalità virtuale. L'azienda ha lavorato al riallestimento del Museo, inaugurato a giugno 2020 in occasione dei 700 anni dalla morte del Poeta, utilizzando il digitale per amplificare l'esperienza tramite visori, schermi interattivi, un libro digitale che racconta la divina commedia e proiezioni che si attivano nel momento in cui il visitatore entra nella sala⁵³.

Maggiore attenzione si può porre nel virtual tour del museo, un'innovativa tecnologica che permette di esplorare “virtualmente” le stanze museali grazie al nuovo allestimento multimediale fruibile attraverso desktop, smartphone, tablet.

⁵² Christian Gamper, *Ambienti digitali e sviluppo dell'audience nei musei*, marzo 2022, www.diculther.it

⁵³ *Esperienza estesa e digitale a supporto della fruizione culturale*, www.agendadigitale.eu



La tecnologia utilizzata consente l'interazione tra il luogo digitale in 3d e l'utente attraverso gli hotspot, ovvero punti di contatto caratterizzati da indicazioni grafiche e testuali che possono essere attivati dall'utente in modo semplice e intuitivo e che permettono di approfondire le diverse sfumature della figura dantesca⁵⁵.

Il virtual tour del Museo Casa di Dante è costituito da un percorso che si articola attraverso la storia e le vicende che hanno caratterizzato la vita del Poeta, rispecchiando la suddivisione naturale degli spazi fisici del percorso multimediale del Museo⁵⁶.



⁵⁴ Chiara Brilli, "Dante, virtual tour on line nella casa-museo", dicembre 2022, www.controradio.it

⁵⁵ Leonardo Giannini, *Covid-19: nel Museo Casa di Dante a Firenze arriva il tour "virtuale"*, dicembre 2020, www.intoscana.it

⁵⁶ Chiara Brilli, *Dante, virtual tour on line nella casa-museo*, dicembre 2020, www.controradio.it

Come si può intuire, questa innovazione, ha permesso la rinascita del Museo di Dante permettendo un incremento dei visitatori e del fatturato anche in tempi di pandemia. Giovanni Verreschi, AD di Ett afferma: “La realtà virtuale è al servizio delle atmosfere e della narrazione della Commedia: riprese live, post produzione video, computer grafica e animazione 3D si fondono tra loro e rendono avvincenti e fruibili i registri narrativi del Poeta anche al pubblico dei più giovani”⁵⁷.

⁵⁷ ” *Al museo Casa di Dante di Firenze la Divina Commedia si guarda in 3D*”, novembre 2021, www.intoscana.it

CONCLUSIONE

L'analisi condotta nel corso dell'elaborato consente di porre in evidenza il contributo che il digitale ha apportato alle imprese nella loro ripresa, facilitando così anche la ripresa economica del nostro Paese.

Sebbene a volte si pensi che il digitale abbia allontanato l'interazione fisica tra persone a favore di quella tramite device, si è visto da questo studio come in tempi attuali, a differenza di ciò che è stato prima affermato, questo sia riuscito ad avvicinare gli utenti creando collegamenti quando nella realtà non erano più possibili a seguito delle disposizioni sanitarie.

Il problema maggiormente riscontrato è il considerevole quantitativo di risorse monetarie richiesto per l'implementazione degli strumenti digitali e per lo sviluppo dell'alfabetizzazione in tale tema, per questo si pone come argomento fondamentale quello di saper conoscere i rilevanti aiuti messi a disposizione dallo Stato e dall'UE per ovviare a queste problematiche.

Oggi il mondo della cultura ha subito un forte cambiamento nelle modalità di produzione, distribuzione e consumo dei beni, soffermando la maggiore attenzione sul valore degli stessi e sul valore aggiunto che tramite il digitale possono apportare grazie a nuove forme di innovazione tecnologica come la Virtual Reality o l'Augmented Reality; valore aggiunto anche attraverso la gamification dando la possibilità ai musei di godere di un vero e proprio videogioco personalizzato per accrescere la clientela.

Alla base di questo passaggio c'è la consapevolezza di tutti i soggetti che lavorano in questo settore della necessità di istruzione in questo ambito. Conoscere il digitale

e le potenzialità che questo può offrire è la base per poter sviluppare un modello di business efficace e duraturo.

Sviluppare l'intelligenza artificiale all'interno dei settori culturali e creativi non è importante solo in questa situazione di crisi bensì anche per un futuro, dove il digitale assumerà un ruolo sempre più centrale.

Sebbene questo sia il principale tema di cambiamento, non meno attenzione deve essere posta ai consumatori che nel corso del tempo sono divenuti più esigenti, alla ricerca di nuovi stimoli, esperienze e cambiamenti. In particolare, questo tema interessa l'attuale generazione Z o anche definita "post millennial", nativa digitale con elevate competenze in termini tecnologici ed alte aspettative dalle imprese in questo campo.

Difatti, un'indagine di mercato attuata dall'orchestra sinfonica di Milano, con l'obiettivo di comprendere la customer experience e la percezione sui nuovi approcci digitali da parte dei propri consumatori culturali, mostra come questi ultimi abbiano la necessità di sentirsi parte dell'organizzazione attraverso la trasmissione di comunicazioni e informazioni via newsletter, sito e app; gradirebbero inoltre una maggiore integrazione degli strumenti digitali.

Emerge dunque, un tema di particolare rilievo: accompagnare il consumatore in tutto il suo customer journey (definito come il processo che caratterizza l'interazione tra consumatore e azienda) è il fattore chiave dal quale deriva la soddisfazione del cliente, con conseguente fidelizzazione.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Cristiano Ciappei, Micaela Surchi, *Cultura. Economia & Marketing*, Firenze 2010, p. 19

Pier Luigi Sacco, *Cultura e creazione del valore: processi formativi e nuovi modelli di sviluppo per le economie post-industriali*, Roma, Rubbettino Editore, 2004, p. 5

Claudio Calveri e Pier Luigi Sacco, *La trasformazione digitale della cultura*, editrice bibliografica, maggio 2021, pp 11-17-19

Unesco, *l'Italia è prima nella classifica dei Patrimoni dell'Umanità*, luglio 2021, www.quotidiano.net

Emanuela Conti, *La creazione del valore per il consumatore culturale: il caso "Musei in rete Valle del Metauro"*, settembre 2010, www.researchgate.net

Enrico Beretta e Andrea Migliardi, *Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale*, luglio 2012, www.bancaditalia.it

Fondazione Symbola e Unioncamere, *Io sono cultura: presentazione rapporto 2021*, agosto 2021, www.symbola.net

D. Claudio, F. Federico, L. Paolo, M. Antonio, M. Luca, V. Roberto, *Business model innovation in cultural and creative Industries: Insights from three leading mobile gaming firms*, maggio 2020, www.elsevier.com

Pier Luigi Sacco, Emanuele Toti, *Cultura 3.0: un nuovo paradigma di creazione del valore*, gennaio 2017, www.researchgate.net

Pier Luigi Sacco, *Le industrie culturali e creative e l'Italia: una potenzialità inespresa su cui scommettere*, 2013, www.ilsole24ore.com

Cornelia Dumcke, *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*, giugno 2015

Feng li, *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*, Maggio 2020, www.elsevier.com

Valerio Mariani, *Cos'è la digitalizzazione, quali sono i vantaggi e come iniziare*, agosto 2021, www.sergentelorusso.it

La gazzetta delle medie, *cos'è la rivoluzione digitale?*, marzo 2020, www.ilpuntoquotidiano.it

Ekaterina Travkina e Pier Luigi Sacco, *Shock cultura: COVID-19 e settori culturali e creativi*, settembre 2020, www.oecd.org

Vittorio A. Dublino, *La CULTURA DIGITALE e il DIGITAL DIVIDE CULTURALE*, luglio 2019, www.vittoriodublinoblog.org

Il processo di cambiamento, www.digitallibrary.cultura.gov.it

Carriero Alberto, Dell'Aquila Cristina, Montanino Andrea e Recagno Laura, *Cultura e Covid-19: Alcuni fatti stilizzati*, giugno 2020, www.cdp.it

Musei e istituzioni similari in Italia, febbraio 2022, www.Istat.it

La potenza generativa delle relazioni, www.digitallibrary.cultura.gov.it

L'istituto centrale per la digitalizzazione del piano culturale, www.digitallibrary.cultura.gov

Piano nazionale di digitalizzazione, www.digitallibrary.cultura.gov

L'eco innovazione al centro delle politiche Europee, www.ec.europa.eu

Le nostre comunità, www.ec.europa.eu

Cornelia Dumcke, *New Business Models in the Cultural and Creative Sectors (CCSs)*, giugno 2015

Streaming, www.wikipedia.org

www.operavision.eu

Donald Kuspit, *artisti digitali e il nuovo Rinascimento creativo*, aprile 2021, www.vittoriodublino.org

Eleonora Orrù, *L'Italia verso la digitalizzazione della cultura*, www.wiseworking.it

Musei e istituzioni similari in Italia, febbraio 2022, www.Istat.it

Francesca Cruciani ed Eleonora Lorenzini, *come cambia la cultura col digitale: i tre fattori che fanno la differenza*, gennaio 2022, www.agendadigitale.eu

Lisa Spreafico, *Digitalizzazione e musei, una sfida necessaria*, aprile 2021, www.ecommerceideas.it

Fabrizio Montanari, *Le sfide per la trasformazione digitale dei musei*, febbraio 2021, www.artibrune.com

PMI creative: il MISE stanziava nuovi fondi per il 2022, www.italiaonline.it

Lisa Spreafico, *Digitalizzazione e musei, una sfida necessaria*, aprile 2021, www.ecommerceideas.it

Christian Gamper, *Ambienti digitali e sviluppo dell'audience nei musei*, marzo 2022, www.diculther.it

Esperienza estesa e digitale a supporto della fruizione culturale, www.agendadigitale.eu

Leonardo Giannini, *Covid-19: nel Museo Casa di Dante a Firenze arriva il tour "virtuale"*, dicembre 2020, www.intoscana.it

Chiara Brilli, *Dante, virtual tour on line nella casa-museo*, dicembre 2020, www.controradio.it

"Al museo Casa di Dante di Firenze la Divina Commedia si guarda in 3D", novembre 2021, www.intoscana.it

Imprese culturali e creative: Sottosegretario Borgonzoni, "155 milioni di euro in largo anticipo. Una risposta per la ripartenza della creatività italiana", maggio 2022, www.beniculturali.it