POLITECNICO DI TORINO
Repository ISTITUZIONALE

Musei, Patrimonio Digitale e Questioni Organizzative: Stato dell'Arte.
Museums, Digital Heritage and Organizational Issues: State of the Art

Original
Musei, Patrimonio Digitale e Questioni Organizzative: Stato dell'Arte.
Museums, Digital Heritage and Organizational Issues: State of the Art / Taormina, F.. - In: @ DIGITCULT. - ISSN 2531-5994. - Vol 4 No 2 (2019): Digital Art and Humanities for Cultural Heritage [special issue]:ISBN: 978-88-255-3014-8(2019), pp. 51-62. [10.4399/97888255301485]

Availability:
This version is available at: 11583/2794193 since: 2020-02-17T16:51:46Z

Publisher:
Aracne editrice.

Published
DOI:10.4399/97888255301485

Terms of use:

This article is made available under terms and conditions as specified in the corresponding bibliographic description in the repository

Publisher copyright
default_article_editorial [DA NON USARE]

-

(Article begins on next page)

26 November 2026

DigitCult | Scientific Journal on Digital Cultures

Musei, patrimonio digitale e questioni organizzative: stato dell'arte

Francesca Taormina
Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto
e Politiche del Territorio (DIST),
Politecnico ed Università di Torino.
Viale Mattioli 39, 10125 Torino, Italia

Abstract

Il seguente articolo indaga gli effetti che un uso diffuso delle tecnologie digitali ha generato nelle istituzioni museali, adottando una prospettiva organizzativa e gestionale. Attraverso una approfondita revisione della letteratura, basata sulla selezione di fonti eterogenee, lo studio identifica tre macroaree di cambiamento riscontrate nell'ambito museale: innovazione dei modelli di business, professioni emergenti e strategia digitale. L'obiettivo principale è quello di raccogliere informazioni frammentate, provenienti sia da studi accademici che relazioni progettuali al fine di ricostruire un quadro unitario dello stato dell'arte sulla relazione tra musei e tecnologie digitali, offrendo spunti di riflessione utili per ulteriori ricerche.

Museums, Digital Heritage and Organizational Issues: State of the Art

This paper investigates effects that the widespread use of digital technologies is generating within museum institutions, from a managerial and organizational perspective. Through an extensive literature review, based on the selection of heterogeneous sources, the study identifies three macro-areas of change that digital technologies produced within museum's environment: innovation on business models, emerging professionals and digital strategy. Main aim is to piece together fragmented information deriving both from academic studies and project reports in order to build a more unitary view about the state of the art and provide useful insights for further researches.

Published 24 December 2019

Correspondence should be addressed to Francesca Taormina, Dipartimento Interateneo di Scienze, Progetto e Politiche del Territorio (DIST), Politecnico ed Università di Torino, Viale Mattioli 29, 10125 Torino, Italia. Email: francesca.taormina@polito.it

DigitCult, Scientific Journal on Digital Cultures is an academic journal of international scope, peer-reviewed and open access, aiming to value international research and to present current debate on digital culture, technological innovation and social change. ISSN: 2531-5994. URL: http://www.digitcult.it

Copyright rests with the authors. This work is released under a Creative Commons Attribution (IT) Licence, version 3.0. For details please see http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/it/

 doi:10.4399/97888255301485

Introduzione

Le tecnologie digitali hanno estensivamente influenzato le modalità in cui i musei, e più in generale le organizzazioni culturali, cercano di conseguire la loro missione (Bakhshi and Throsby 2010; Parry 2013, 2005).

Intesi come parte integrante di un più esteso "sistema di relazioni scientifiche, culturali e territoriali, i musei oggi sono esposti ad una partecipazione attiva del pubblico nella produzione di contenuti culturali attraverso l'adozione di nuove metodologie di interazione ed apprendimento" (Sturabotti and Surace 2017, 8-9). Il coinvolgimento del pubblico ha acquisito una rilevanza tale da indurre i musei ad assumere un'attitudine alla condivisione finalizzata alla costruzione di una propria *community* di riferimento: dalla condivisione delle loro collezioni su piattaforme online liberamente accessibili, alla condivisione di narrazioni esperienziali da parte dei visitatori e dello stesso staff (*storytelling*) attraverso reti social media (Bonacini 2011; Pallud and Monod 2010).

La combinazione di questi fattori, ha portato i musei negli ultimi venti anni ad intraprendere significative traiettorie di cambiamento, contraddistinte dall'innovazione tecnologica in più ambiti: conservazione e gestione delle collezioni (Borowiecki and Navarrete 2017), orientamento dei servizi (Camarero and Garrido 2012), *media* e comunicazione (Badalotti, De Biase, and Greenaway 2011), *performance* (Camarero and Garrido 2008), sinergie collaborative (Li and Ghirardi 2019).

Da un lato la comunità scientifica ha indirizzato l'attenzione allo studio della tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT) come risorsa cruciale per innovare le funzioni museali (Lord and Lord, 2009), contribuendo a rafforzarne capacità adattiva e competitiva in contesti sociali ed economici discontinui ed in rapida evoluzione. Dall'altro raramente sono state analizzate le modalità tramite cui tali tecnologie "digitali subentrano nei processi di organizzazione interna del lavoro e delle risorse, e come siano sistematizzate nelle attività associate a questi processi" (Parry 2013, 3).

Come teorizzato da Parry (Parry et al. 2018), con riferimento al contesto del Regno Unito, i musei sono già entrati nell'era "post-digitale", in cui la tecnologia digitale è considerata componente integrale dell'articolazione di un museo piuttosto che elemento di novità. Essa è legittimata dall'affermarsi di nuovi profili professionali e flussi di lavoro ed influenza decisioni attuali e strategie future, come nel caso di stanziamenti di bilancio per la progettazione.

Questa condizione non implica che la tecnologia digitale sia "universalmente ed ugualmente adottata da tutti i musei" (Parry 2013, 24). Piuttosto mira ad aprire nuove prospettive di ricerca che concepiscano il rapporto tra digitale e musei come "normativo" (Parry 2013) e che si basino su un approccio analitico multidimensionale (operativo, organizzativo e strategico) indipendentemente dal grado di sviluppo digitale nei differenti musei.

Attraverso una dettagliata *literature review*, il seguente articolo mira a comprendere se e come le tecnologie digitali abbiano pervaso processi operativi ed organizzazione dei musei estrapolando tre principali domini di indagine: modelli di business, professioni emergenti e strategia digitale. L'articolo sarà strutturato come segue: impostazione metodologica della ricerca, risultati e discussione finale.

Impostazione metodologica della ricerca

La metodologia adottata per la revisione della letteratura esistente ha previsto la consultazione di quattro categorie di fonti eterogenee, considerata la frammentazione dell'argomento: articoli accademici, relazioni progettuali, atti di conferenze, libri e manuali.

Il design dello studio è stato strutturato in tre fasi principali, partendo dall'analisi di un'ampia letteratura multidisciplinare e restringendo successivamente il focus a temi più specifici. Seguendo tale approccio, è stato delineato un design dello studio definito a cascata (vedi Figura 1).

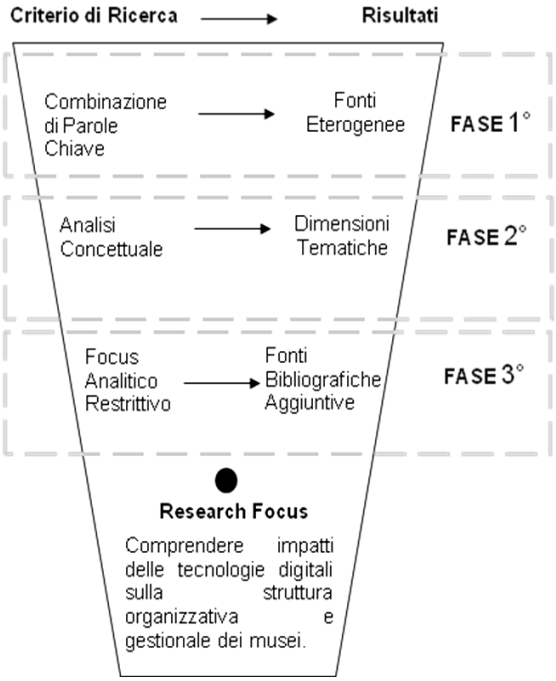

Figura 1. Design a Cascata. Fonte: elaborazione dell'autore.

La prima fase dello studio è stata indirizzata all'identificazione di parole chiave da utilizzare come criteri preliminari per la ricerca delle differenti fonti. Per la selezione degli articoli accademici, si è proceduto alla definizione di una lista di *journals* nell'ambito dei musei, gestione del patrimonio, studi organizzativi ed innovazione. Una proiezione preliminare delle riviste è stata effettuata verificando la presenza di parole chiave (singole[1] e combinate[2]) nei loro titoli, al fine di identificare fonti di primaria centralità rispetto all'argomento trattato (Lindqvist 2012).

Questa prima fase di ricerca è stata condotta utilizzando i *database* online Taylor and Francis e Scimago. Il numero di riviste individuato è stato successivamente ridotto secondo tre criteri: portata internazionale, affinità rispetto al focus di ricerca e ripetitività delle fonti individuate nei due *database*.

Le riviste selezionate sono state parzialmente integrate sulla base delle otto riviste cruciali nell'ambito *arts management/marketing* pubblicate da Rentschler and Kirchner (Rentschler and Kirchner 2012).

La Tabella 1 mostra i *journals* selezionati in questa fase, raggruppati sulla base dei principali temi trattati: musei, organizzazione culturale*, policy* culturale, *art management*, patrimonio culturale ed innovazione.

[1] Parole chiave, sia singole che combinate, sono state digitate secondo il loro corrispettivo in lingua inglese. Parole chiave singole: museo, patrimonio, cultura/culturale e digitale, innovazione.

[2] Parole chiave combinate: organizzazione del patrimonio, gestione del patrimonio, organizzazione culturale, gestione culturale, patrimonio culturale, patrimonio digitale, patrimonio digitale gestione, organizzazione museale, gestione museale, innovazione museale, innovazione culturale.

 doi:10.4399/97888255301485

Tabella 1. Riviste selezionate per la ricerca di articoli accademici

Categorie Tematiche	Riviste
Musei	Museum History Journal; Journal of Museum Education; Museum International; Museum Management and Curatorship; Museum and Social Issues; International Journal of the Inclusive Museum; Museum Studies; Museum News.
Organizzazione Culturale	Culture and Organization; Studies in Cultures, Organization and Societies; Cultural Studies; Cultural Trends; Journal for Cultural Research; Cultural Values; Consumption Markets and Culture; Journal of Cultural Economics.
Policy Culturale	International Journal of Cultural Policy; The European Journal of Cultural Policy.
Art Management	International Journal of Arts Management; Journal of Cross Cultural Management; Journal of Arts Management, Law and Society; Heritage Management;
Patrimonio Culturale	Heritage and Society; International Journal of Heritage Studies; Journal of Computing and Cultural Heritage; Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development; Journal of Cultural Heritage; Preservation, Digital Technology and Culture; Digital Applications in Archaeology and Cultural Heritage.
Innovazione	Economics of Innovation and New Technology; Innovation Organization and Management; European Journal of Innovation Management; International Journal of Innovation Management; International Journal of Design Creativity and Innovation.

Fonte: elaborazione dell'autore.

La ricerca per parole chiave è stata adottata anche per la selezione di libri, atti di convegno e relazioni progettuali. Varie combinazioni[3] sono state digitate in più *browser* (Google Chrome, Scholar e Books) e siti web (WorldCat, OPAC, ICOM, Project Mu.SA). Inoltre l'utilizzo del database online del Politecnico di Torino (PICO) ha supportato l'intera ricerca.

La seconda fase dello studio ha affrontato un'analisi concettuale del materiale raccolto, comparando evidenze empiriche estrapolate da relazioni progettuali e concetti teorici dalla letteratura accademica. Sono state identificate tre dimensioni analitiche attraverso cui discutere sfide ed opportunità che i musei affrontano nell'era post-digitale: nuovi modelli di business, professioni emergenti e strategie digitali. I tre campi di indagine identificati risultano allineati con una più ampia letteratura che analizza gli impatti dell'innovazione digitale sul vantaggio competitivo delle aziende (Yunis, El-Kassar, and Tarhini 2017; Yoo, Henfridsson, and Lyytinen 2010; Lyytinen, Yoo, and Boland 2016).

[3] Varie combinazioni: patrimonio digitale, strategia digitale musei, musei tecnologia digitale, musei digitale gestione, modelli di business digitali e musei ecc.

Gli studi in ambito museale ed aziendale considerano entrambi la componente ICT promotrice di innovazione, finalizzata, per il secondo, a raggiungere una più elevata efficienza e performance (Yunis, El-Kassar, and Tarhini 2017, 123). Lo studio degli impatti dell'innovazione digitale in ambito aziendale è stato in una prima fase incentrato su processi di trasformazione interni (ad esempio influenza su strutture e comportamento dei *teams*) ed in seguito esteso alle influenze che le tecnologie digitali esercitano sui processi di innovazione di prodotti e servizi sempre più *customer-oriented* (Lyytinen, Yoo, and Boland Jr. 2016, 49). Ciò ha implicato lo studio di strategie per ridisegnare l'intera proposta di valore di una azienda (Berman 2012), considerando diversi fattori ascrivili a modelli di business e strategie digitali, come la creazione di nuovi flussi di entrate, funzioni e competenze digitali, innovazione di reti.

La terza ed ultima fase, ha previsto l'adozione di un focus analitico ancora più restrittivo per ognuna delle tre dimensioni al fine di individuare fonti e risorse che non erano state intercettate nella fase precedente (Al-Barakati, White, and Patoli 2014; Baden-Fuller and Morgan 2010; Coblence and Sabatier 2014; Knell 2003; Lindqvist 2012).

L'impostazione metodologica configurata presenta delle limitazioni e non intende ricoprire in modo esaustivo l'intera letteratura riguardo l'argomento. L'utilizzo di un numero limitato di parole chiave come strumento di ricerca potrebbe avere causato l'esclusione di alcuni articoli o documenti. Tuttavia l'obiettivo principale è quello di ridurre l'alto livello di frammentazione dell'argomento, ricavando una base concettuale più solida i cui contenuti possono essere ampliati da future ricerche.

Risultati

L'integrazione delle funzioni di gestione digitale nella struttura del museo rappresenta un elemento critico, considerando che la rapidità con cui la tecnologia evolve (Badalotti et al. 2011; Hamma 2005) ostacola i musei nel comprendere il ciclo di vita dei dispositivi digitali, coltivare le competenze necessarie per gestire analisi dei dati, collezioni digitali e flussi di lavoro (McGovern 2013) e potenziare l'uso dei canali digitali di trasmissione al fine di raggiungere "in modo diretto un audience globale senza abbandonare gli standard di eccellenza" (Hossaini et al. 2017, 134).

Inoltre, l'adozione pervasiva delle tecnologie digitali sta influenzando le dinamiche di produzione e distribuzione dei prodotti e servizi museali (Peukert 2019), rendendo tali istituzioni sempre più inclini ad atteggiamenti imprenditoriali influenzati dalle richieste del mercato, in particolare nei settori di "*audience development*, *merchandising* e di altre offerte commerciali" (Griffin 2008).

Pertanto, ricostruire lo stato dell'arte riguardo nuovi modelli di business, professioni emergenti e strategia digitale risulta cruciale nel chiarire come l'incontro tra tecnologie digitali, missione pubblica e sociale dei musei e regole del mercato favorisca condizioni adeguate per pensare strategicamente il rapporto tra risorse umane e potenziamento digitale ed elevare lo standard delle attività educative e di ricerca.

Modelli di business

La nozione di modello di business si riferisce alla modalità in cui le organizzazioni coordinano le attività interne al fine di creare valore rispetto a soggetti esterni (utenti, *partner*, fornitori ecc.), essere competitivi e ricavare profitto (Baden-Fuller and Morgan 2010).

Considerati indispensabili per garantire la sostenibilità finanziaria e lo sviluppo di una organizzazione, lo studio dei modelli di business sta assumendo rilevanza crescente in ambito culturale (Bonini Baraldi and Ferri 2019) soprattutto alla luce delle profonde trasformazioni apportate a tali modelli dalle tecnologie digitali (Li 2015; Peacock et al. 2009) sia nell'ambito delle industrie creative che dei musei (Bertacchini and Morando 2011; Coblence and Sabatier 2014; Gombault 2003; Hossaini et al. 2017; Lazzeretti and Sartori 2016; Parry 2013; Navarrete 2013). Nel caso di istituzioni culturali, il design dei modelli di business mette in risalto la complessità di integrare multipli valori attribuiti da differenti soggetti al patrimonio culturale (de la Torre 2013; Fredheim and Khalaf 2016) in un sistema di "risorse, competenze ed attività" (Bonini Baraldi and Ferri 2019, 807) che sia a lungo termine sostenibile.

Sono state identificate tre principali aree di interesse secondo cui analizzare gli effetti dell'applicazione ICT sui modelli di business dei musei.

La prima concerne il tema della produzione e distribuzione online delle collezioni digitali. A tal proposito Bertacchini e Morando (Bertacchini and Morando 2011) si interrogano su come le

 doi:10.4399/97888255301485

proprietà economiche delle collezioni digitali dei musei influenzino i modelli per l'accesso e distribuzione online, identificando quattro principali forme. Il modello *"online and display"* consente un uso libero e gratuito delle immagini digitali di collezioni, spesso raccolte in piattaforme online, come nel caso del Google Art Project, per diminuire il costo delle transazioni per gli utenti. Le immagini sono protette da riproduzioni inappropriate tramite espedienti tecnici come la bassa risoluzione, filigrana visibile ecc. Il modello *"proprietary image-licensing*", è definito come il più tradizionale, in quanto i musei, sotto specifiche richieste da parte di editori, rilasciano immagini di opere digitalizzate stabilendo accordi di licenza e meccanismi di prezzo, beneficiando di ricavi diretti. Infine i modelli *"open licensing"* ed *"user generate digital content"* condividono entrambi il principio di facilitare un rapido uso, riuso e ridistribuzione delle immagini digitali da numerose comunità online su piattaforme *open access*. Nel primo però i musei esercitano un lieve controllo sulla produzione e diffusione di tali immagini utilizzando ad esempio *Creative Commons Licenses* come sistema di copyright; nel secondo invece gli utenti ne detengono un controllo diretto (Bertacchini and Morando 201, 6-9).

Il secondo campo di interesse è relativo alle influenze della tecnologia digitale sui ricavi dei musei. Navarrete identifica cinque modelli di business relativi all'offerta online di prodotti culturali digitali: vendita di spazi online ad inserzionisti; vendita di prodotti fisici; commercio *digital;* abbonamenti e programmi per donazioni (Navarrete 2013, 251-271). Tali influenze sembrano essere considerate positivamente dai musei ed organizzazioni culturali, come attestato nel report *Digital Culture* (Nesta and MTM London 2017), pubblicato a seguito di uno studio longitudinale iniziato nel 2013 dal *Arts Council of England* e Nesta tra circa 891 e 1,424 organizzazioni artistiche e culturali in Inghilterra. L'analisi rileva che una percentuale[4] crescente di organizzazioni considera le risorse digitali "importanti o essenziali" per i loro modelli di business e funzioni operative (Nesta and MTM London 2017, 5). Le percezioni positive sono correlate alle opportunità crescenti di generare nuovi profitti grazie allo sviluppo di attività aggiuntive online, come vendita di biglietti o ricavi da piattaforme terze come YouTube o Eventbrite.

La terza ed ultima area di interesse riscontrata è quella relativa all'innovazione dei modelli di business per il potenziamento della partnership, evidente nei casi del museo del Louvre in Francia (Coblence and Sabatier 2014; Gombault 2003) e degli Uffizi in Italia (Lazzeretti and Sartori 2016). Riguardo lo studio del Louvre, gli autori evidenziano una transizione da un modello di business "*growth-oriented*" ad un modello definito "*global and innovative*" (Coblence and Sabatier 2014, 9). Il primo è stato ereditato dal museo nella metà degli anni Ottanta a seguito dell'imponente progetto di ristrutturazione *Grand Louvre* e la proposizione di valore centrale si configura nella qualità espositiva della collezione permanente, diversificazione dei progetti culturali e potenziamento delle attività di *merchandising*. Il secondo si ricollega ad una ulteriore fase di riorganizzazione del museo avviata agli inizi degli anni Duemila, e conferma la centralità delle tecnologie ICT nella proposizione di valore al fine di potenziare processi di "digitalizzazione, virtualizzazione, *networking* e contenuti generati dagli utenti" (Coblence and Sabatier 2014, 17) e l'istituzione di nuovi partenariati nazionali ed internazionali per aumentare visibilità e competitività del museo.

Nel caso degli Uffizi, il processo di innovazione digitale si articola in due macrofasi. La prima va dalla fine degli anni Ottanta circa agli anni Duemila e si focalizza sulla digitalizzazione delle collezioni; la seconda fase si indirizza verso un accesso pubblico ed uso commerciale di tali collezioni. In questo caso, l'atteggiamento reticente ad investire sul potenziamento di risorse interne al museo dedicate alla sfera digitale unito alla "rigidità organizzativa del sistema amministrativo italiano, dove figure ibride come *social media manager* sarebbero difficilmente accomodate"(Lazzeretti and Sartori 2016, 961), hanno portato il museo a considerare il potenziamento o l'istituzione di nuovi partenariati a lungo termine con "enti di ricerca locali, imprese creative nell'ambito ICT e *partner* tecnici" (Lazzaretti e Sartori 2016, 949) una delle proposizioni di valore cruciali nella revisione del modello di business, portando a risultati positivi.

In conclusione, si può dedurre come "l'adozione di ICT ed implementazione di pratiche di business digitali" (Peacock et al. 2009) richieda un certo grado di flessibilità da parte dei musei, nel riconfigurare alcuni componenti dei modelli di business tradizionali, in base alle esigenze di contesto. Raramente la trasformazione digitale prevede l'adozione di modelli "radicalmente nuovi" (Li 2015, 1273) in quanto implicherebbe una consolidata attitudine a sperimentazioni rischiose non pertinente ai musei, poiché potrebbe stravolgere la coesistenza di multipli valori del patrimonio culturale che essi custodiscono. Al contrario, un processo di innovazione graduale, consentirebbe ai musei di ricreare sia valore diretto, generando ad esempio nuove fonti di profitto,

[4] Dal 34% nel 2013 al 53% nel 2017.

che indiretto, arricchendo l'esperienza educativa del pubblico (valore sociale ed educativo), migliorando le condizioni di conservazione ed esposizione delle collezioni (valore storico-estetico), rafforzando un ruolo pro-attivo all'interno di reti territoriali e partenariati internazionali (valore territoriale) (Chiabai, Paskaleva, and Lombardi 2013).

Infine le modalità di distribuzione, accesso, uso e riuso online delle collezioni digitali restano un elemento cruciale in tema di innovazione di modelli di business, con la sfida di trovare un compromesso tra beneficio economico proveniente dall'uso commerciali delle collezioni digitali e consentire un accesso libero al fine di garantire la missione pubblica dei musei.

Professioni emergenti e organizzazione

I cambiamenti digitali di alcuni componenti dei modelli di business sono strettamente connessi ad ulteriori trasformazioni nella gestione ed organizzazione delle risorse umane dei musei, in seguito ad una graduale affermazione di nuovi profili professionali dotati di varie competenze nell'ambito *digital* (Blankenberg 2017; Carvalho and Matos 2018; Parry et al. 2018; Price and James 2018; Silvaggi 2017; Sturabotti and Surace 2017).

Come dimostrato dal progetto *One by One building digitally confident museums*, implementato nel contesto dei musei inglesi al fine di mappare il livello di *digital literacy* dello staff e sostenere nuove logiche organizzative (Parry et al. 2018), una conoscenza diffusa delle competenze digitali crea un clima di maggiore fiducia nel cambiamento ed implica una propensione alla condivisione delle conoscenze, innescando processi di apprendimento informali. Il seguente studio raggruppa ed analizza due aspetti emergenti nella letteratura.

Il primo focus è relativo ai ruoli professionali emergenti. A tal riguardo, il progetto *Museum Sector Alliance* (Mu.SA), realizzato nell'ambito del programma europeo *Erasmus Plus* in varie realtà del conteso portoghese, italiano e greco, ha portato all'identificazione di quattro profili emergenti:

- *digital strategy manager*, con "responsabilità di programmare una strategia di innovazione tecnologica del museo, informare lo staff circa nuovi prodotti digitali e mediare relazioni con attori esterni";
- *digital collections curator*, "esperto nella conservazione e manutenzione delle collezioni digitalizzate o nate già digitali";
- *digital interactive experience developer*, dedicato allo "sviluppo ed innovazione di prodotti esperienziali ed interrativi per il pubblico";
- *online community manager*, come responsabile "dell'area *marketing*, comunicazione e *audience development*, ha il compito principale di gestire attività e comunicazione su piattaforme interattive e social media" (Carvalho and Matos 2018, 44).

Le mansioni attribuite a questi ruoli si intrecciano spesso con quelle di altri profili più tecnici nell'ambito ICT ed IT (Silvaggi 2017) e commerciale (Blankenberg 2017) ed evidenziano la centralità del pubblico rispetto allo sviluppo delle strategie digitali in più ambiti (comunicazione, intrattenimento, offerta culturale ecc.) (Hossaini et al. 2017).

La seconda area di interesse concerne le trasformazioni nella struttura organizzativa dei *teams*. A tal riguardo, Price and James (Price and James 2018), a seguito di una indagine tra 56 gallerie, biblioteche, archivi e musei (GLAM) nel panorama internazionale, correlano il grado di *digital maturity*[5] alle strutture organizzative, ricavandone quattro modelli:

- il modello "decentralizzato", è poco strutturato e prevede la presenza di "individui o piccoli gruppi" con competenze digitali, sparsi tra più dipartimenti. Spesso prevale un

[5] Il concetto di *digital maturity* deriva dal settore della consulenza aziendale (Accenture 2017) e si riferisce al livello di integrazione delle funzioni operative, capitale umano e infrastrutture nel processo di trasformazione digitale e viceversa.

 doi:10.4399/97888255301485

atteggiamento "scettico" verso l'adozione di nuove tecnologie e maggiormente conservativo;

- il modello "centralizzato", prevede la presenza di un unico dipartimento multidisciplinare che detiene il controllo di tutte le attività digitali. Si connota per una predisposizione all'uso delle tecnologie digitali, sebbene ancora in fase embrionale ("*adopters"*) e lenta nel progresso;

- il modello "*hub and spoke"*, si verifica quando una piccola unità centrale coordina e delega attività digitali a più gruppi in differenti settori. Si rileva dunque una maggiore apertura e fiducia nei confronti delle tecnologie digitali ("*collaborators"*) e risulta che l'organizzazione abbia parzialmente investito nello sviluppo di modelli di business digitali;

- il modello "olistico", corrisponde alla struttura di una organizzazione digitalmente matura in cui competenze ed attività digitali sono diffuse tra i vari dipartimenti ed un *digital leader* è in grado di coordinare. Si verifica in tal caso una integrazione della tecnologia digitale in tutte le funzioni del museo, e viceversa ("*differentiators")* (Price and James 2018).

In conclusione, le due macroaree ricavate dall'analisi della letteratura, evidenziano l'importanza di correlare tre fattori cruciali, al fine di adattare positivamente la struttura organizzativa del museo alla trasformazione digitale:

- introdurre competenze specifiche dell'ambito digitale, prestando attenzione a preservare quel bagaglio di *know-how* tradizionale necessario per adempiere la missione del museo;

- favorire processi di condivisione delle nuove conoscenze acquisite al fine di infondere maggiore fiducia nella trasformazione digitale tra i dipendenti (Parry et al. 2018);

- ambire al raggiungimento di una piena *digital maturity*, considerando il modo in cui l'organizzazione percepisce il cambiamento e si approccia ad esso (Peacock 2008, 336 - 337).

Strategia digitale

La sfera relativa alla strategia digitale appare la meno delineata in letteratura. Nell'ambito di studi in *strategic management*, Rumelt (Rumelt, 2011) definisce il concetto di strategia come "risposta coerente ad una importante sfida. Diversamente da una decisione *stand alone* o da un singolo obiettivo, una strategia è un coerente set di analisi, concetti, *policies*, argomenti ed azioni che rispondono ad una sfida altamente rischiosa" (Rumelt 2011, 16). L'autore inoltre identifica tre principali componenti che configurano una buona strategia: diagnosi per identificare gli ostacoli, *policies* guida per definire l'approccio a tali ostacoli ed azioni coerenti.

Sulla base di questa visione, Morrison nel manuale *Digital Strategy for Museum* (Morrison 2019), definisce strategia digitale "una visione i cui obiettivi sono indirizzati alla programmazione digitale dell'organizzazione, basati sulla competenza della leadership, supportati da adeguate risorse ed utilizzati come guida per l'area gestionale ed operativa del museo" (Morrison 2019, 15), identificando come risposta coerente da parte dei musei l'abilità di utilizzare al meglio una quantità di risorse limitate.

In altri studi il concetto di strategia digitale per i musei viene correlato all'abilità di raggiungere un determinato grado di *digital success.* Questo emerge dallo studio di Price and James (Price and James 2018), analizzato nel precedente paragrafo, che definiscono il concetto di *digital success* come un insieme di fattori spesso aleatori e discrezionali a seconda dell'organizzazione e del contesto in cui opera. *Audience engagement*, rafforzamento dei processi di business e delle infrastrutture digitali, raggiungimento di obiettivi commerciali, potenziamento della conoscenza *digital* sono tutti elementi utili a definire il grado di *digital success* di una organizzazione culturale e la strategia è intesa come un "orientamento" verso l'integrazione di tali elementi.

Se da un lato l'elaborazione di una strategia digitale per i musei include elementi trasversali a vari settori (comunicazione, ricerca, promozione ecc.), dall'altro vale la relazione contraria. Le aree di gestione delle risorse, dei contenuti e dei progetti *digital* dovrebbero integrare nel modo di operare e di raggiungere gli obbiettivi la visione di una strategia digitale (Hossaini 2017). Come espresso da R. Lawler, *digital director* della Tate (UK), questa correlazione reciproca fa in modo

che la strategia digitale diventi un mezzo efficace per rispondere alla missione dell'intera organizzazione (Price and James 2018).

Conclusioni

Nonostante gli effetti di cambiamento apportati dalle nuove tecnologie al sistema organizzativo e gestionale dei musei siano significativi, i modi in cui questi avvengono sono ancora poco indagati (Parry 2005; Peacock 2008). Il confronto tra evidenze empiriche e concetti teorici dimostra comunque un'attenzione crescente verso tali temi, in particolare in tre macroaree: modelli di business, nuove professioni e strategia digitale.

La trasformazione digitale nei musei sembra avvenire non tanto tramite processi radicali di innovazione, quanto secondo processi graduali. Per i modelli di business digitali si tende a modificare solo alcuni componenti. Nel caso di professioni emergenti, si cerca di integrare *know-how* tradizionale con nuove competenze digitali. La strategia digitale tende a favorire allineamento ed integrazione progressiva tra obiettivi relativi alle funzioni tradizionali del museo (preservare le collezioni fisiche; produrre contenuti educative e di ricerca; inclusione sociale ecc.) e alle nuove funzioni digitali (analisi e gestione dei dati e dei flussi di lavoro; manutenzione delle apparecchiature digitali; promozione e comunicazione online ecc.).

Il rapporto tra tecnologie digitali e musei deve sempre essere considerato rispetto al contesto specifico, in quanto fattori come grandezza, quantità di risorse disponibili, sistema di *governance* del territorio influenzano fortemente strategia ed obiettivi raggiungibili.

Da questo quadro emergono varie opportunità, come la possibilità di incrementare ricavi tramite attività di vendita online, *fundraising* o donazioni per far fronte alla crescente diluizione di fondi pubblici; rafforzare la funzione sociale ed educativa inglobando una *community* virtuale sempre più numerosa e favorendo dinamiche di uso e riuso di collezioni digitali su piattaforme *open access.*

Di contro, si riscontrano anche molte sfide a cui il museo deve fare fronte, come ridurre la percezione da parte dei dipendenti di non possedere delle competenze digitali adeguate; integrare visione digitale e tradizionale; rispondere alla richiesta pressante di maggiore competitività nel panorama globale.

In conclusione, lo scenario in letteratura è ancora molto frammentato, emerge una visione di insieme (European Commission 2002) ma mancano dettagli di analisi a livello microscopico (Knell 2003) che fornirebbero, ad esempio, delle spiegazioni su come l'obsolescenza e la manutenzione dei dispositivi digitali possa alterare i modelli di business dei musei o come avvengono processi di cambiamento nella struttura organizzativa delle risorse umane. Tali riflessioni mirano a stimolare indirizzi per nuove ricerche con l'obiettivo di chiarire dinamiche trasformative e caratteristiche organizzative dei "musei del futuro" (Badalotti et al. 2011).

Bibliografia

Accenture. 2017. "Digital Adoption: How Workforce Development Nonprofits Can Accelerate Employment and Entrepreneurship Outcomes at Scale." Accessed November 28, 2019. https://doi.org/10.1002/sapm194423145.

Al-Barakati, Abdullah, Martin White, and Zeeshan Patoli. 2014. "The Application of Workflow Management to Digital Heritage Resources." *International Journal of Information Management* 34 (5): 660–71. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.06.003.

Badalotti, Enzo, Luca De Biase, and Peter Greenaway. 2011. "The Future Museum." *Procedia Computer Science* 7: 114–16. https://doi.org/10.1016/j.procs.2011.12.034.

Baden-Fuller, Charles, and Mary S. Morgan. 2010. "Business Models as Models." *Long Range Planning* 43 (2–3): 156–71. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005.

Bakhshi, Hasannd, and David Throsby. 2010. "Culture of Innovation: An Economic Analysis of Innovation." London. http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf.

Berman, Saul J. 2012. “Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models.” *Strategy & Leadership* 40 (2): 16–24. https://doi.org/10.1108/10878571211209314.

Bertacchini, Enrico, and Federico Morando. 2011. “The Future of Museums in the Digital Age: New Models of Access and Use of Digital Collections.” *International Journal of Arts Management* 15 (2): 60–72.

Blankenberg, Ngaire. 2017. “Museum Organization for the Future.” In *Manual of Digital Museum Planning*, edited by Ali Hossaini, Ngaire Blankenberg, Gail Dexter Lord, and Barry Lord, 271–87. London: Rowman and Littlefield.

Bonacini, Elisa. *Il Museo Contemporaneo. Fra Tradizione, Marketing e Nuove Tecnologie*. Aracne. Roma.

Bonini Baraldi, Sara, and Paolo Ferri. 2019. “From Communism to Market: Business Models and Governance in Heritage Conservation in Poland.” *Journal of Management and Governance* 23 (3): 787–812. https://doi.org/10.1007/s10997-018-09448-8.

Borowiecki, Karol J., and Trilce Navarrete. 2017. “Digitization of Heritage Collections as Indicator of Innovation.” *Economics of Innovation and New Technology* 26 (3): 227–46. https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1164488.

Camarero, Carmen, and Ma José Garrido. 2012. “Fostering Innovation in Cultural Contexts.” *Journal of Service Research* 15 (1): 39–58. https://doi.org/10.1177/1094670511419648.

Camarero, Carmen, and María José Garrido. 2008. “The Role of Technological and Organizational Innovation in the Relation between Market Orientation and Performance in Cultural Organizations.” *European Journal of Innovation Management* 11 (3): 413–34. https://doi.org/10.1108/14601060810889035.

Carvalho, Ana, and Alexandre Matos. 2018. “Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal.” *Museum International* 70 (1–2): 34–47. https://doi.org/10.1111/muse.12191.

Chiabai, Aline, Krassimira Paskaleva, and Patrizia Lombardi. 2013. “E-Participation Model for Sustainable Cultural Tourism Management: A Bottom-Up Approach.” *International Journal of Tourism Research* 15: 35–51. https://doi.org/10.1002/jtr.871.

Coblence, Emmanuel, and Valérie Sabatier. 2014. “Articulating Growth and Cultural Innovation in Art Museums.” *International Studies of Management & Organization* 44 (4): 9–25. https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440401.

European Commission. 2002. “The DigiCULT Report: Technological Landscapes for Tomorrow’s Cultural Economy. Unlocking the Value of Cultural Heritage.” Luxembourg. Accessed November 28, 2019. https://www.digicult.info/downloads/html/6/6.html.

Fredheim, L. Harald, and Manal Khalaf. 2016. “The Significance of Values: Heritage Value Typologies Re-Examined.” *International Journal of Heritage Studies* 22 (6): 466–81. https://doi.org/10.1080/13527258.2016.1171247.

Gombault, Anne. 2003. “La Nouvelle Identité Organisationnelle Des Musées. Le Cas Du Louvre.” *Revue Française de Gestion* 1 (142): 189–203. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-1-page-189.htm.

Griffin, Des. 2008. “Advancing Museums.” *Museum Management and Curatorship* 23 (1): 43–61. https://doi.org/10.1080/09647770701757716.

Hamma, Ken. 2005. “Becoming Digital.” *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology* 30 (5): 11–13. https://doi.org/10.1002/bult.322.

Hossaini, Ali, Ngaire Blankenberg, Gail Dexter Lord, and Barry Lord, eds. 2017. *Manual of Digital Museum Planning*. London: Rowman and Littlefield.

la Torre, Marta de. 2013. "Values and Heritage Conservation." *Heritage & Society* 6 (2): 155–66. https://doi.org/10.1179/2159032X13Z.00000000011.

Lazzeretti, Luciana, and Andrea Sartori. 2016. "Digitization of Cultural Heritage and Business Model Innovation: The Case of the Uffizi Gallery in Florence." Il Capitale Culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*, no. 14: 945–70. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.13138/2039-2362/1436.

Li, Chuan, and Sendy Ghirardi. 2019. "The Role of Collaboration in Innovation at Cultural and Creative Organisations. The Case of the Museum." *Museum Management and Curatorship* 34 (3): 273–89. https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1520142.

Li, Feng. 2015. "Digital Technologies and the Changing Business Models in Creative Industries." In *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences*, 1265–74. https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.154.

Lindqvist, Katja. 2012. "Effects of Public Sector Reforms on the Management of Cultural Organizations in Europe." *International Studies of Management & Organization* 42 (2): 9–28. https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420201.

Lord, Gail Dexter, and Barry Lord. *The Manual of Museum Management Second Edition*. 2009th ed. Plymouth, UK: AltaMira Press.

Lyytinen, Kalle, Youngjin Yoo, and Richard J. Boland Jr. 2016. "Digital Product Innovation within Four Classes of Innovation Networks." *Information Systems Journal* 26 (1): 47–75. https://doi.org/10.1111/isj.12093.

McGovern, Megan. 2013. "Digital Asset Management: Where to Start." *Curator: The Museum Journal* 56 (2): 237–54. https://doi.org/10.1111/cura.12022.

Morrison, Alex. 2019. "Digital Strategy for Museums." Brighton, UK. Accessed November 28, 2019. https://www.cogapp.com/museum-digital-strategy-examples-resources.

Navarrete, Trilce. 2013. "Digital Cultural Heritage." In *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, edited by Ilde Rizzo and Anna Mignosa, 251–71. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Nesta and MTM London. 2017. "Digital Culture." London. Accessed November 28, 2019. https://www.nesta.org.uk/report/digital-culture-2017/.

Pallud, Jessie, and Emmanuel Monod. 2010. "User Experience of Museum Technologies: The Phenomenological Scales." *European Journal of Information Systems* 19 (5): 562–80. https://doi.org/10.1057/ejis.2010.37.

Parry, Ross. 2005. "Digital Heritage and the Rise of Theory in Museum Computing." *Museum Management and Curatorship* 20 (4): 333–48. https://doi.org/10.1080/09647770500802004.

———. 2013. "The End of the Beginning Normativity in the Postdigital Museum." *Museum Worlds* 1 (1): 24–39. https://doi.org/10.3167/armw.2013.010103.

Parry, Ross, Ruth Doris Eikhof, Sally-Anne Barnes, and Erika Kispeter. 2018. "Development, Supply, Deployment, Demand: Balancing The Museum Digital Skills Ecosystem:First Findings Of The." MW18: Museums and the Web 2018. Accessed November 28, 2019. https://mw18.mwconf.org/paper/development-supply-deployment-demand-balancing-the-museum-digital-skills-ecosystem-first-findings-of-the-one-by-one-national-digital-lit.

Peacock, Darren. 2008. “Making Ways for Change: Museums, Disruptive Technologies and Organisational Change.” *Museum Management and Curatorship* 23 (4): 333–51. https://doi.org/10.1080/09647770802517324.

Peacock, Darren, Paula Swatman, and Nhiem Lu. 2009. “Supporting SME Collecting Organisations: A Business Model Framework for Digital Heritage Collections.” *Australasian Journal of Information Systems* 16 (1): 51–75. http://dl.acs.org.au/index.php/ajis/article/viewArticle/558.

Peukert, Christian. 2019. “The next Wave of Digital Technological Change and the Cultural Industries.” *Journal of Cultural Economics* 43 (2): 189–210. https://doi.org/10.1007/s10824-018-9336-2.

Price, Katy, and Dafydd James. 2018. “Structuring For Digital Success: A Global Survey Of How Museums And Other Cultural Organizations Resource, Fund, And Structure Their Digital Teams And Activity.” MW18: Museums and the Web 2018. Accessed November 28, 2019. https://mw18.mwconf.org/paper/structuring-for-digital-success-a-global-survey-of-how-museums-and-other-cultural-organisations-resource-fund-and-structure-their-digital-teams-and-activity/.

Rentschler, Ruth, and Theresa A. Kirchner. 2012. “Arts Management/Marketing Journal Citation Analysis: Assessing External Impact.” *Arts Marketing: An International Journal* 2 (1): 6–20. https://doi.org/10.1108/20442081211232981.

Rumelt, Richard Post. 2011. *Good Strategy/Bad Strategy The Difference and Why It Matters*. London: Profile Books.

Silvaggi, Antonia. 2017. “Museum Professionals in the Digital Agents of Change and Innovation”. Accessed November 28, 2019. http://groupspaces.com/eCult/.

Simon J., Knell. 2003. “The Shape of Things to Come: Museum in the Technological Landscape.” *Museum & Society* 1 (3): 132–46.

Sturabotti, Domenico, and Romina Surace. 2017. “Museum of the Future Insights and Reflections from 10 International Museums.” Rome. www.project-musa.eu.

Yoo, Youngjin, Ola Henfridsson, and Kalle Lyytinen. 2010. “Research Commentary —The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research.” *Information Systems Research* 21 (4): 724–35. https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322.

Yunis, Manal, Abdul-Nasser El-Kassar, and Abbas Tarhini. 2017. “Impact of ICT-Based Innovations on Organizational Performance.” *Journal of Enterprise Information Management* 30 (1): 122–41. https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2016-0040.