



PON GOVERNANCE E AZIONI DI SISTEMA 2007-2013  
ASSE E - PIANO FORMEZ 2013

Progetto pilota “Revisione dei processi e riorganizzazione di una struttura territoriale del ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo (MIBACT) in un una regione dell’obiettivo convergenza”

Webinar

Una ipotesi di Piano di sviluppo culturale: la mappatura e la segmentazione del patrimonio del Polo Museale

Intervento di **Fabrizio Baldassarre** - Università degli Studi di Bari Aldo Moro

24-11-2015



# Agenda

- 1) Perché segmentare l'offerta
- 2) La segmentazione dell'offerta in ambito museale
- 3) Il connubio tra segmentazione dell'offerta e della domanda

# Musei e customer satisfaction

Mirare a questo risultato, cioè all'offerta di condizioni in cui il patrimonio riesca a comunicare con il visitatore, significa porsi in una **logica di servizio**.

Il recupero di questo concetto...implica un processo di cambiamento forte che inizia dal riconoscimento del museo come sistema di erogazione di servizi, il cui centro dell'offerta si fonda sull'accessibilità al pubblico e deve proseguire individuando e mettendo in pratica innovativi ed efficienti modelli di gestione che sappiano risolvere le problematiche specifiche del contesto nazionale,

## Il sistema d'offerta dei musei

L'istituzione museale costituisce in termini generali un sistema organizzato destinato a svolgere una **pluralità di funzioni**, caratterizzate dalla matrice comune di risolversi nell'erogazione di attività e servizi culturali di tipo composito, rivolti a soddisfare le esigenze e le aspettative dell'utenza.

In altre parole, le funzioni necessarie e caratterizzanti di ogni museo non sono altro che parti di un insieme definibile “**sistema di offerta**”, la cui essenza è quella di essere al servizio della società e del suo sviluppo.

# Il sistema d'offerta dei musei

## I tre sub-sistemi:

1. **la funzione conservativa**, che consiste nella prevenzione dei rischi di degrado. Ciò grazie ad un piano di prevenzione nei confronti dei fattori umani (sistema di sicurezza), ambientali e strutturali che possono generar rischi per la conservazione dei manufatti, ad una programmazione degli interventi di manutenzione e di restauro, alla preliminare registrazione, catalogazione e documentazione delle singole opere d'arte e, infine, alla funzione primaria di ricerca e di studio legata alla tutela del patrimonio culturale;
2. **la funzione espositiva**, la quale consiste nel mettere in comunicazione il bene culturale con l'utente;
3. **l'attività di servizio**, che introduce un elemento di differenziazione rilevante e al pari della precedente. Rientra nelle attività tese alla valorizzazione e alla piena accessibilità, sia fisica che intellettuale, del visitatore.

# Service Management e Service Marketing

Il **service management** è un approccio organizzativo che fa della qualità del servizio e, dunque, della relativa percezione del cliente, il fattore trainante della gestione d'impresa.

Nato a metà degli anni Settanta dalla collaborazione tra la scuola di ricerca scandinava (con gli studi di Normann, Groenroos e Gummesson), e quella francese (con gli studi di Eiglier e Langeard)

## Service Management e Service Marketing

Il **service marketing** consiste, invece, nell'applicazione dei principi e delle strategie del marketing tradizionale al settore dei servizi. Furono in particolare Kotler e Levy, dal 1969 in poi, a rilevare la necessità di cambiamento strutturale del marketing esistente per adattarlo alle nuove esigenze emerse nella nascente industria dei servizi.

# Service Management e Service Marketing

Il primo passo per la gestione di un servizio è quindi quello di segmentare il pubblico in classi omogenee, in base alla rilevazione e alla valutazione dei loro bisogni, che si dividono in:

- a) **bisogni impliciti**, non richiesti esplicitamente dal cliente perchè sottointesi;
- b) **bisogni espressi**, esplicitati chiaramente e individuabili con ricerche di mercato, con il contatto diretto del personale di front-line e con l'osservazione diretta del comportamento del cliente;
- c) **bisogni latenti**, che il cliente non è in grado di dichiarare perchè non esistono fino al momento in cui non si sentono i benefici che derivano dalla loro soddisfazione.



## Il concetto di servizio

Il secondo passo è la definizione del **concetto di servizio** che, già dal significato etimologico del termine, appare complesso e di non facile definizione.

In termini generali si definisce servizio un insieme di azioni, prestazioni, atti, performance, prodotte ed erogate con l'ausilio di specifiche professionalità e talora con il supporto di beni materiali, volte a soddisfare bisogni, attese, desideri, sia individuali che collettivi.

# Servizio di base e periferico

- Il **servizio di base**, ovvero il motivo per cui il cliente si rivolge all'organizzazione per soddisfare i suoi bisogni, nel caso dei musei coincide con l'esposizione di ciò che ne costituisce la ragion d'essere, ovvero la collezione permanente.
- Partendo da tale presupposto, le attività afferenti alle funzioni essenziali di ogni organizzazione museale, vale a dire la funzione conservativa ed espositiva, divengono attività propedeutiche e di "back-office", ossia di preparazione del servizio vero e proprio volte al conseguimento del risultato finale che il cliente vede e valuta.
- Senza negare l'importanza e l'indifferibilità di tali funzioni per ogni museo, alcuni autori, preferendo l'esposizione della collezione all'attività di conservazione e tutela quale servizio di base, pongono l'accento sulla necessità che le collezioni possano offrire davvero un servizio pubblico per il cittadino, e dunque per il visitatore effettivo e non solo potenziale e futuro.

# Servizio di base e periferico

- Quello periferico, invece, è un servizio di minore importanza offerto dall'istituzione, che non risponde a nessuna delle due condizioni del servizio di base, cioè quella dell'unicità e quella di essere la ragione principale per la quale il cliente si rivolge all'impresa di servizi.
- Si tratta della cosiddetta attività di supporto volta, a seconda delle dimensioni e dell'articolazione dell'istituzione, a migliorarne la fruizione, assolvere specifiche esigenze e desideri del visitatore nonchè, in alcuni casi, a produrre anche flussi di cassa.

Solima raggruppa tali attività in tre tipologie:

- 1. servizi di divulgazione;
- 2. servizi di accoglienza;
- 3. servizi complementari.

# La Balanced Scorecard

- Emblematica è la frase storica con cui si introdusse il concetto di BSC e prima ancora gli altri strumenti di misurazione caratterizzati da una ponderazione di vari indicatori:
- “Guidereste la vostra automobile guardando lo specchietto retrovisore? Certamente no! Allora come fate a guidare la vostra impresa guardando al bilancio e alle misure economico-finanziarie che non sono altro che lo specchietto retrovisore della vostra azienda?”.

# La Balanced Scorecard

L'idea di fondo è la seguente: per vincere “la partita” che ogni giorno le aziende giocano sul mercato occorre avere a disposizione un **numero molto elevato di informazioni e di indicatori** che segnalino i punti in cui intervenire e le conseguenze che questi interventi possono provocare all'interno e all'esterno dell'azienda.

Occorre, quindi **bilanciare** adeguatamente gli interventi per evitare che il beneficio ottenuto in un settore dell'attività si trasformi in un danno per un altro, ciò allo scopo di garantire che la strategia perseguita venga efficacemente utilizzata.

## La Balanced Scorecard

Il modello della **Balanced Scorecard** parte dalla premessa che affidarsi unicamente a misure di tipo economico-finanziario in un sistema di management possa indurre le organizzazioni in errore, in quanto tali misure sono indicatori ex post che forniscono informazioni relative ad azioni che sono state già realizzate.

# La Balanced Scorecard

- Il termine Balanced Scorecard è stato mutuato dal **lessico sportivo** in particolar modo dai tabelloni utilizzati nelle gare di baseball e in quelle di basketball per completare il puro e semplice punteggio della partita che si sta giocando.
- Tale paragone per gli esperti dei due sport dovrebbe di per sé già essere emblematico della valenza e dell'intento dello strumento: in entrambi gli sport infatti il punteggio è la risultante di un combinarsi così numeroso di eventi e di variabili da rendere indispensabile, per una corretta interpretazione di come andrà a finire la partita, una loro attenta e costante analisi.
- Nel basket per esempio c'è chi gioca a far commettere i cinque falli al giocatore avversario più pericoloso per potersene liberare o chi mette in campo il giocatore più in forma in grado di realizzare lanci da tre punti negli ultimi minuti della partita.

# Balanced scorecard: alcune definizioni

- **sistema di controllo** utilizzato in una struttura multidimensionale per descrivere, attuare e gestire l'indirizzo strategico di tutta l'organizzazione traducendolo in una serie completa di misure delle performance raggiunte
- strumento integrato di management che consente di **tradurre la missione e la strategia aziendale in obiettivi e misure tangibili**
- **strumento strategico di management** attraverso il quale definire e tradurre Visione e Missione in azioni, pianificare e fissare gli obiettivi in base alle strategie aziendali, potenziare il feedback e l'apprendimento nell'organizzazione (Learning Organization). Esso serve a tradurre la strategia in obiettivi e misure tangibili
- traduzione della strategia aziendale attraverso una serie coerente di **misurazioni** che definiscono gli obiettivi a lungo termine e i meccanismi per raggiungere tali obiettivi



# Balanced scorecard: alcune definizioni

Tutte queste definizioni che spiegano che cos'è la BSC hanno in comune tre aspetti:

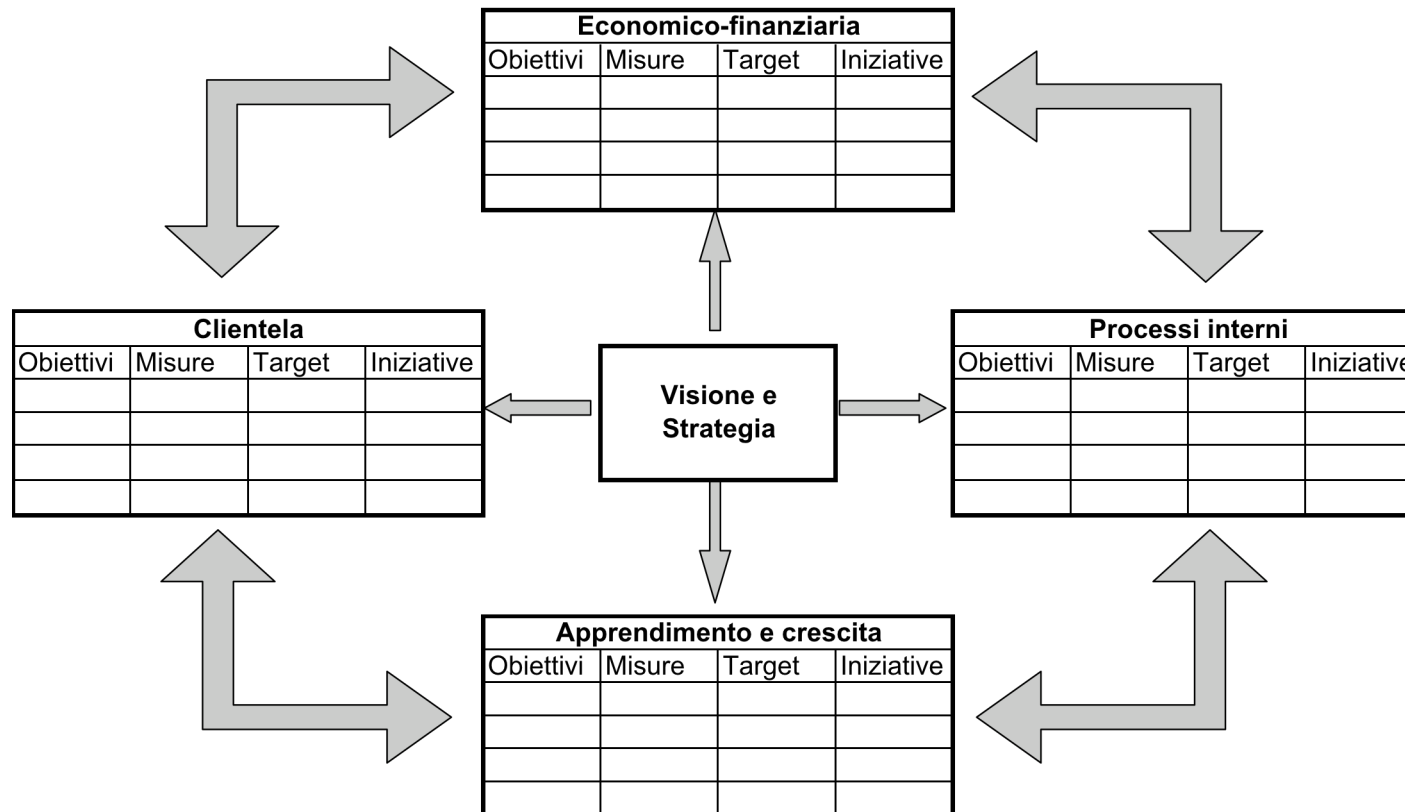
- 1) la funzione di **strumento di implementazione della strategia**
- 2) la presenza della **misurazione della performance**
- 3) il **carattere multidimensionale e bilanciato** di tale misurazione

# Balanced scorecard: che cos'è

Per costruire la BSC occorre:

- 1) Definire le **Key Performance Areas** (KPAs), ossia quelle aree critiche per la performance e il successo aziendale
- 2) Raggruppare le KPAs in **prospettive**
- 3) In ogni KPA vanno individuati i **Key Performance Indicators** (KPIs), ossia le misure che consentono di quantificare e valorizzare le variabili strategiche.

# Balanced scorecard: Le 4 prospettive



## *Balanced scorecard: le 4 prospettive*

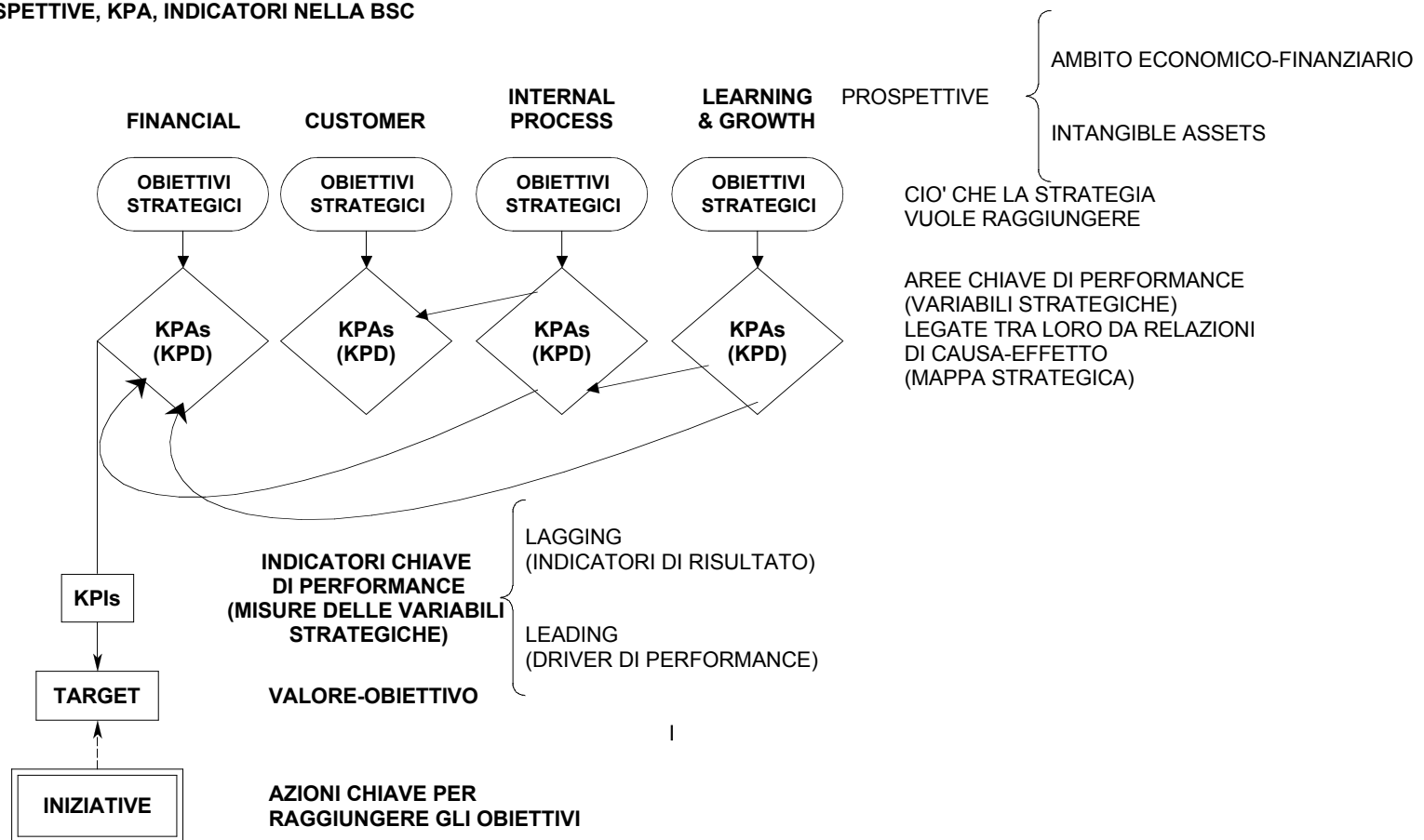
- a) **Financial:** è la prospettiva economico-finanziaria dell'azienda;
- b) **Customer:** è la prospettiva del cliente/utente dell'azienda; consente all'azienda di adeguare le misure fondamentali dei risultati rispetto ai clienti: soddisfazione, rispondenza ai bisogni ed alle aspettative;
- c) **Internal process:** è la prospettiva dei processi interni dell'azienda, ossia di tutti quei processi utili al raggiungimento degli obiettivi che riguardano i clienti comprendendo sia quelli di innovazione che quelli operativi;
- d) **Learning and Growth:** è la prospettiva dell'apprendimento e della crescita. Comprende tre categorie: **personale** (inteso come Capitale Umano); **sistemi informatici ed informativi; motivazione, empowerment e adeguamento.** Gli obiettivi di questa prospettiva forniscono l'infrastruttura che consente di raggiungere obiettivi ambiziosi nelle altre tre prospettive e costituiscono i driver per ottenere eccellenti performance nelle altre dimensioni.

## Balanced scorecard: KPIs

Ad ogni KPI è associato un **valore-obiettivo (target)** e lo scostamento tra il valore corrente del KPI e il target permette di ottenere una valutazione del livello di performance di ogni variabile strategica. A ciascun KPI corrispondono poi le **iniziative operative**, ossia le azioni chiave necessarie al conseguimento degli obiettivi

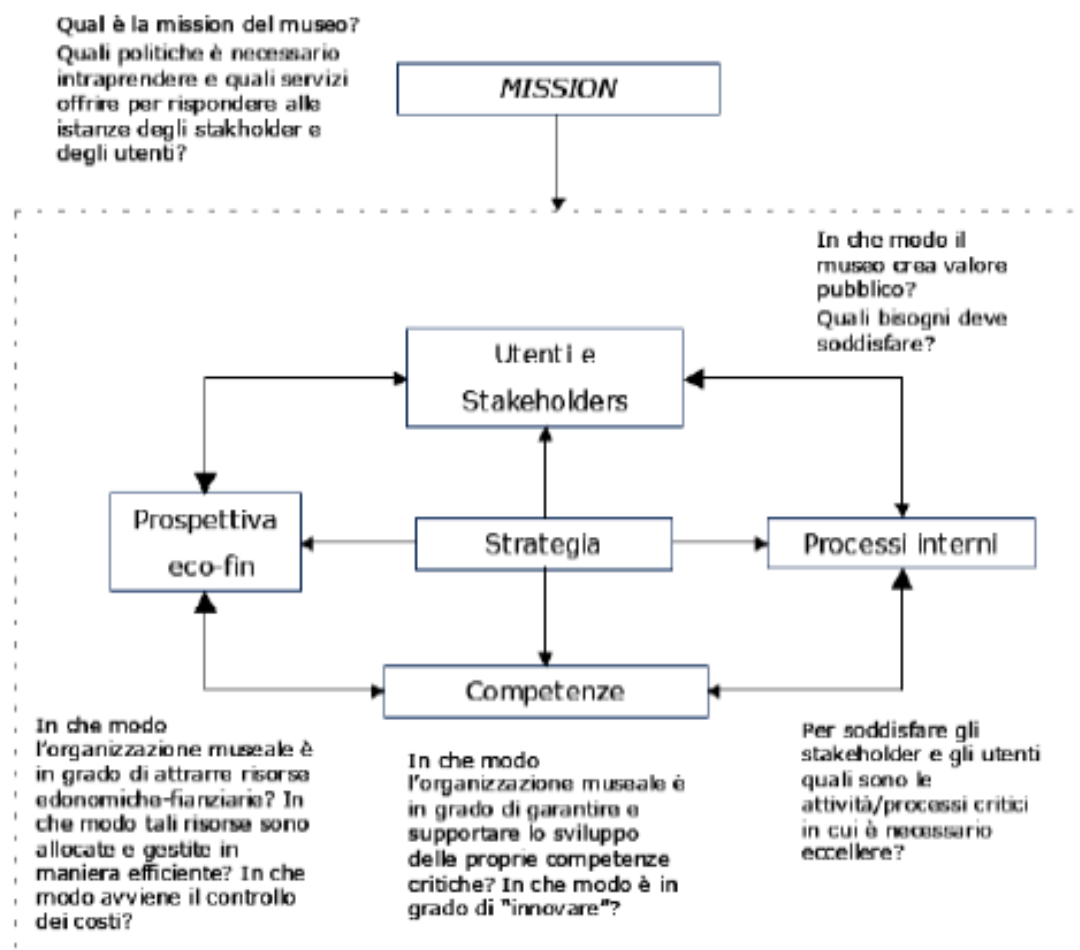
# Balanced scorecard: quadro di sintesi

FIGURA 6 - PROSPETTIVE, KPA, INDICATORI NELLA BSC



# La Balanced Scorecard nei musei

Fig. 1 – Le 4 prospettive della Balanced Scorecard per un'organizzazione museale



Fonte: Sinatra et al., *Rapporto Irer*, 2004, p. 208

# Percorso di intervento per la realizzazione del piano



- *Quanti sono i visitatori?*
- *Chi sono i visitatori?*
- ...

- *Quanti sono i beni che possono essere valorizzati?*
- *Che tipologia di beni è presente in Puglia?*
- *Come sono localizzati i beni?*
- ...

- *Quali sono i servizi complementari correlati alle strutture del patrimonio culturale e artistico?*
- ...

- *Quali sono i percorsi tematici che rispondono alle richieste dei visitatori/turisti?*
- ...

- *Chi sono gli stakeholders coinvolti nel processo di valorizzazione dei beni e del patrimonio culturale?*
- ...



# **SEGMENTAZIONE DELLE COMPONENTI DEL PATRIMONIO**

# Segmentazione delle componenti del patrimonio

Il secondo step per l'identificazione dei possibili obiettivi e indirizzi di miglioramento e valorizzazione del patrimonio culturale presente nella Regione Puglia consiste nella ***segmentazione del patrimonio*** in cui opera il Polo Museale Regionale.

L'obiettivo è capire:

- ***Quanti sono i beni che possono essere valorizzati?***
- ***Che tipologia di beni è presente in Puglia?***
- ***Come sono localizzati i beni?***
- ***Quali sono le aree che possono essere valorizzate perché attraggono maggiormente i visitatori e turisti?***

# Segmentazione delle componenti del patrimonio

## *I dati raccolti e analizzati*

La segmentazione del patrimonio è stata realizzata attraverso **l'analisi di database**, in particolare:

➤ **Database per la catalogazione delle componenti del patrimonio** (Database del Piano paesaggistico territoriale regionale) riferito a:

- Immobili e aree di notevole interesse pubblico
- Zone di interesse archeologico
- Stratificazione insediativa dei siti storico culturali
- Stratificazione insediativa rete tratturi
- Strade a valenza paesaggistica

➤ **Database per la catalogazione delle componenti del patrimonio naturale:**

- Parchi e riserve naturali (database Piano paesaggistico territoriale regionale)
- Cavità naturali e artificiali (Catasto delle Grotte e cavità artificiali della Puglia)

➤ **Database di musei, aree archeologiche e monumenti**

Database che raggruppa tutte le strutture museali statali e non statali presenti nella Regione

# Segmentazione delle componenti del patrimonio

## I primi risultati 1/3

Creazione di un unico database (ottenuto aggregando tutte le informazioni disponibili) che riporta:

COMPONENTI DATABASE	MODALITA' DI CLASSIFICAZIONE
Componenti del patrimonio culturale suddivise per:	- <b>Tipologia beni culturali:</b> abbazia, anfiteatro, base missilistica, cappella, casa cantoniera, casale, castello, chiesa, convento, fattoria, jazzo, masseria, ecc. (oltre 50 tipologie) - <b>Provincia</b> - <b>Comune</b>
Componenti del patrimonio naturale suddivise per:	- <b>Tipologia beni naturali:</b> cavità naturali, artificiali, parchi naturali, riserva naturale statale/regionale - <b>Provincia</b> - <b>Comune</b>
Componenti del patrimonio museale statale suddivise per:	- <b>Tipologia beni museali:</b> Musei, aree archeologiche, monumenti - <b>Provincia</b> - <b>Comune</b>

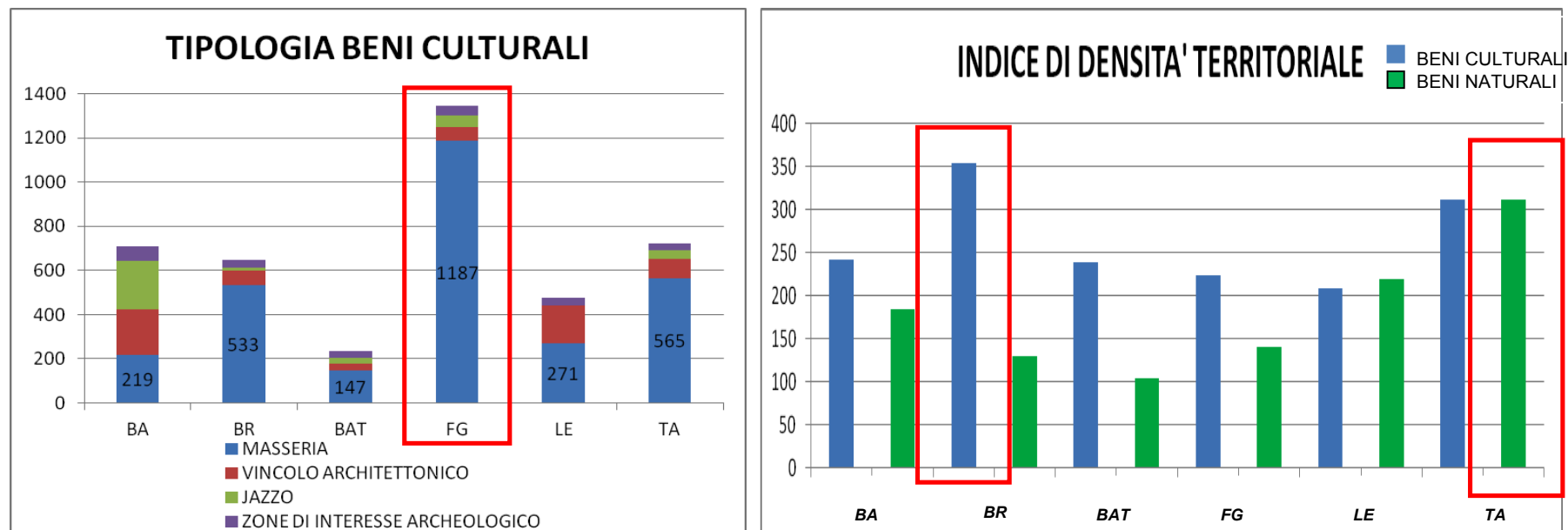
COMUNE	PROVINCIA	DENOMINAZIONE	TIPOLOGIA
	BR	Monte Giannecchia-Castell	ZONE DI INTERESSE ARCHEOLOGICO
ALTAMURA	BA	MASSERIA FALAGARIO	ALTRO (DA DEFINIRE)
ALTAMURA	BA	MASSERIA LAUDATI	ALTRO (DA DEFINIRE)
ALTAMURA	BA	MASSERIA SERRA MEZZANA	ALTRO (DA DEFINIRE)
ALTAMURA	BA	N.C.	CAMPO PROFUGHI
N.C.	N.C.	CHIESA SAN PIETRO	N.C.
N.C.	N.C.	MASSERIA DANIELE	N.C.
ACCADIA	FG	MASSERIA RAMPINO	MASSERIA
ACCADIA	FG	MASSERIA SALVATORE	MASSERIA
ACCADIA	FG	MASSERIA SAMBUCO	MASSERIA
ACCADIA	FG	MASSERIA VASSALLI	MASSERIA
ACQUARICA DEL CAPO	LE	CHIESA MADONNA DI POMPIGNANO	CHIESA
ACQUARICA DEL CAPO	LE	MADONNA DELLA GROTTA	CHIESA
ACQUARICA DEL CAPO	LE	MASSERIA MACCAGNANO	MASSERIA
ACQUARICA DEL CAPO	LE	PAJARONE	PAJARA
ACQUARICA DEL CAPO	LE	CHIESA RURALE DI S. MARIA DEI PANETTI	VINCOLO ARCHITETTONICO
ACQUARICA DEL CAPO	LE	MASSERIA FORTIFICATA GELSORIZZO E TORRE COLOMBAIA	VINCOLO ARCHITETTONICO

Fonte: elaborazione Irso



# Segmentazione delle componenti del patrimonio

## I primi risultati 2/3

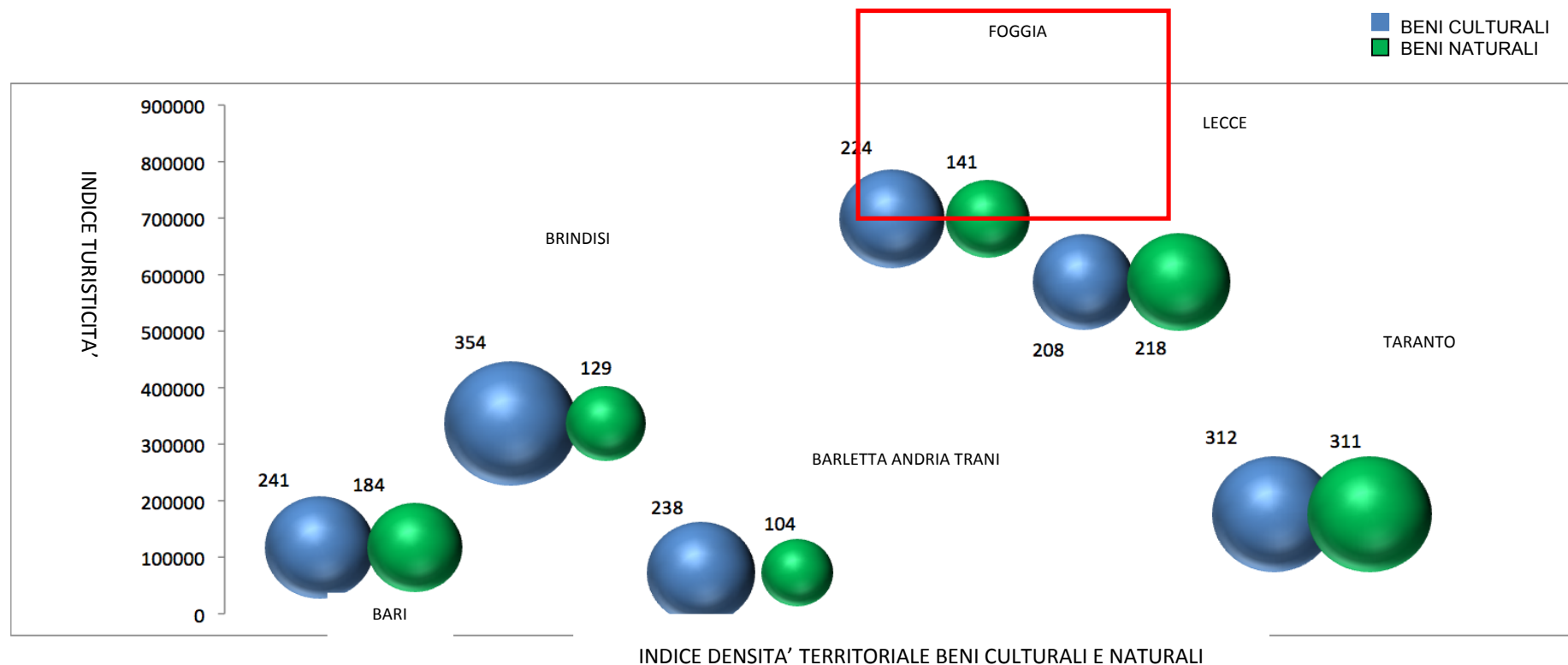


Fonte: elaborazione Irso dati beni culturali e naturali ricavati dal Piano paesaggistico territoriale regionale

La **provincia di Foggia** è quella che fa registrare il più **alto numero di beni culturali**, ma se invece osserviamo l'indice di densità territoriale dei beni culturali e naturali emerge che la Provincia che presenta il più alto **indice di densità territoriale dei beni culturali** è la Provincia di **Brindisi**, mentre la Provincia con il più alto **indice di densità dei beni naturali** è **Taranto**

# Segmentazione delle componenti del patrimonio

## I primi risultati 3/3



Fonte: elaborazione Irso dati beni culturali e naturali ricavati dal Piano paesaggistico territoriale regionale

L'indice di densità territoriale può essere poi correlato al tasso di turisticità delle Province (calcolato come  $(\text{Presenze}/\text{Abitanti}) \times 100.000$ ) permette di capire quali sono le Province che riescono ad attrarre il maggior numero di turisti in rapporto all'indice di densità dei beni culturali e naturali presenti.

# **MAPPATURA DELL'OFFERTA**

## Mappatura dei servizi

Il terzo step per l'identificazione dei possibili obiettivi e indirizzi di miglioramento e valorizzazione del patrimonio culturale presente nella Regione Puglia consiste nella ***mappatura dei servizi disponibili e correlati al patrimonio.***

L'obiettivo è capire:

- ***Quali sono i servizi complementari correlati alle strutture del patrimonio culturale e artistico?***
- ***Quali sono le infrastrutture di trasporto che permettono di raggiungere le strutture del patrimonio culturale e artistico?***
- ***Quali sono i principali eventi ai quali i visitatori possono prendere parte?***



## Servizi complementari

### *I dati raccolti e analizzati*

Tale mappatura è stata realizzata tramite:

- analisi del **database disponibile al sito [www.imuseiitaliani.it](http://www.imuseiitaliani.it)** che permette di conoscere e mappare quali sono i sussidi alla visita attualmente disponibili per i musei, aree archeologiche, parchi
- un **approfondimento dei principali bandi** recentemente pubblicati per la **fornitura di servizi a strutture culturali** (statali e non statali), per mappare quali sono le esigenze attuali delle strutture

# Servizi complementari

## *I primi risultati*

	<i>Punto di accoglienza informazioni</i>	<i>Pannello informativo</i>	<i>Audioguide</i>	<i>Postazioni multimediali</i>	<i>Campagne comunicative</i>
<b>Musei</b>	✓	✓	✓		
MUSEO DEL TERRITORIO 'CASA PEZZOLLA'	✓				
MUSEO CIVICO DI BARI	✓		✓		
....	✓		✓		
<b>Castelli</b>	✓				
<b>A r e e archeologiche</b>					
....					

**ESEMPIO**

Fonte: elaborazione Irsò

# Infrastrutture di trasporto

## *I dati raccolti e analizzati*

Tale mappatura è stata realizzata tramite:

- Analisi dei **Piani regionali dei Trasporti** elaborati dalla Regione Puglia che offrono un quadro di sintesi del trasporto aereo, marittimo, stradale e ferroviario
- **Mappatura** delle principali **infrastrutture di trasporto** una volta **identificate le componenti del patrimonio maggiormente attrattive** e rispetto alle quali effettuare un investimento in modo da comprendere quali sono gli interventi da realizzare dal punto di vista della logistica

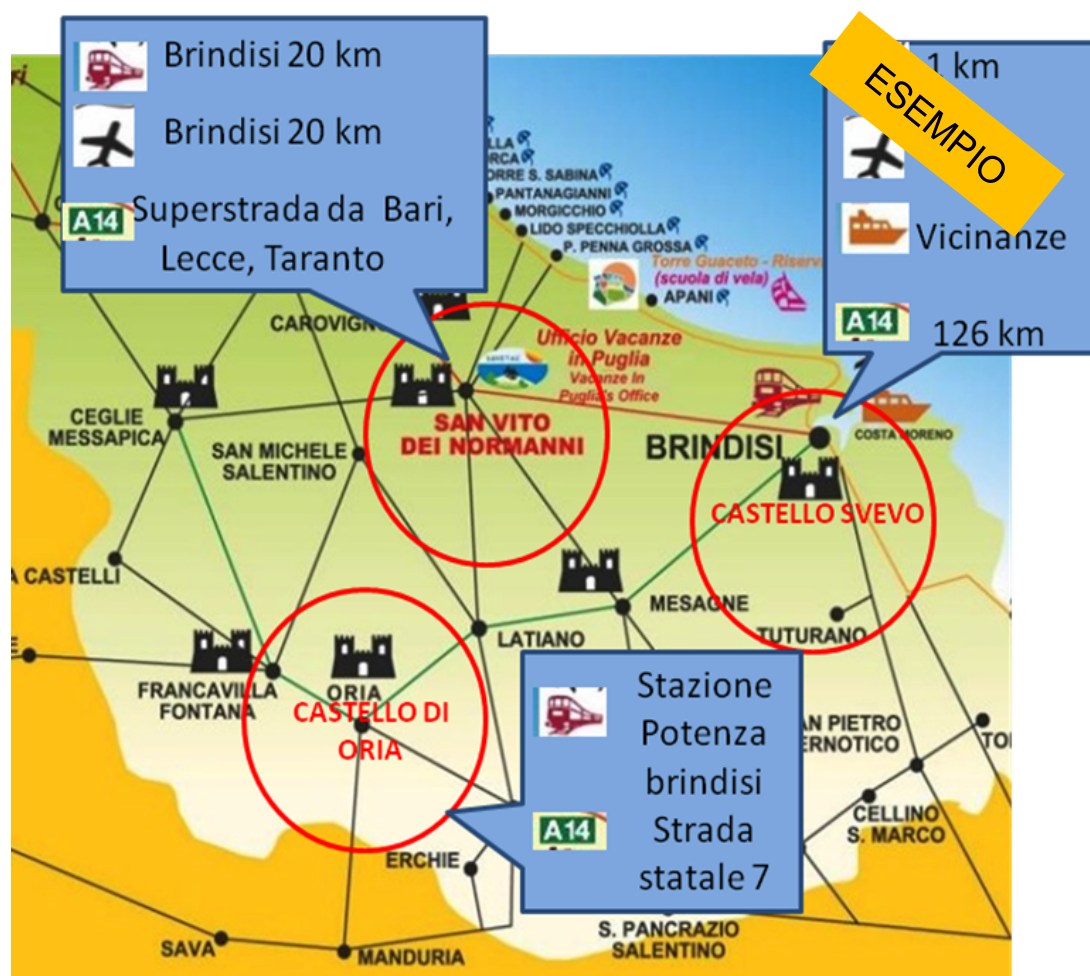
# Infrastrutture di trasporto

## *I primi risultati*

Dall'analisi condotta nello step 1 e 2 emerge che una delle **componenti del territorio che possono essere valorizzate sono i Castelli** poiché attraggono un target specifico di visitatori.

Lo step successivo consiste nel condurre un'analisi che riesca a **correlare l'asset identificato come prioritario e da valorizzare con le principali infrastrutture logistiche** per capire in che modo risulta collegato e quali gli interventi da porre in essere.

La figura illustra le differenti infrastrutture che possono essere utilizzate per raggiungere alcuni Castelli.



Fonte: elaborazione Irso

# Principali eventi

## *I dati raccolti e analizzati*

Tale mappatura è stata realizzata tramite:

- Analisi di documentazione disponibile, in particolare il sito Puglia Eventi che permette di visualizzare gli eventi per tipologia, destinazione, località, ecc.
- **Mappatura** dei principali eventi culturali, teatrali, musicali una volta **identificate le componenti del patrimonio maggiormente attrattive** e rispetto alle quali effettuare un investimento in modo da comprendere come strutturare l'offerta di servizi.

# Principali eventi

## *I primi risultati*

Dallo step 1 e 2 è emerso che **la componente del territorio che si intende valorizzare sono i Castelli** poiché attraggono un target specifico di visitatori allora è stata condotta un'analisi volta ad identificare quali sono i principali eventi organizzati per poter strutturare dei percorsi che permettano la visita al Castello in occasione di manifestazioni storiche e anche la visita ad altri monumenti presenti nei dintorni.





**Dove?**

- Bovino
- Provincia di Foggia



**Cosa visitare?**

- Castello Ducale
- Torre dell'orologio
- Basilica Cattedrale
- Musei: Civico Carlo Gaetano, Diocesano
- Palazzo Ducale



**Quali eventi sono organizzati?**

- 19 marzo: i fuochi di San Giuseppe. Manifestazione storico culturale "tra archi e palazzi"
- Festa popolare nel borgo antico
- Raduno nazionale dei Monti Dauni
- .....

Fonte: elaborazione Irso

38