



Osservatorio
Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

Ricerca 2021-2022
Report

Giugno 2022

Indice

Domande Chiave.....	3
Abstract	4
di Deborah Agostino, Eleonora Lorenzini e Francesca Cruciani	

RICERCA

1. Entrate e canali di vendita dei teatri italiani.....	6
2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici	11
3. Raccolta e utilizzo strategico dei dati	17
4. Altri strumenti digitali a supporto della gestione del journey dell'utente e delle attività interne	21
5. Strategie, competenze e investimenti per l'innovazione digitale	25

NOTE

Report Online Correlati.....	31
Nota Metodologica.....	33
Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali.....	34
Gruppo di Lavoro.....	36
Sostenitori della Ricerca.....	37
Osservatori Digital Innovation.....	38

Copyright 2022 © Politecnico di Milano Dipartimento di Ingegneria Gestionale

I Rapporti non possono essere oggetto di diffusione, riproduzione e pubblicazione né in tutto né in parte e con riferimento a ogni loro contenuto testuale, grafico e di qualunque altra natura, anche per via telematica (per esempio tramite siti web, intranet aziendali, ecc.), e ne viene espressamente riconosciuta la piena proprietà del DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

Fermo quanto sopra, le figure contenute nei Rapporti possono essere utilizzate solo eccezionalmente e non massivamente e solo a condizione che venga sempre citato il Rapporto da cui sono tratte nonché il copyright © in capo al DIG – Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

La violazione di tale divieto comporterà il diritto per il DIG di ottenere il risarcimento del danno da illecito utilizzo, ai sensi di legge.

**osservatori.net è il punto di riferimento
per l'aggiornamento executive
sull'Innovazione Digitale**

 [Visita osservatori.net](https://www.osservatori.net)

Domande Chiave

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

Report

3

Qual è l'approccio dei teatri italiani alla pianificazione strategica dell'innovazione digitale?

Quali sono le aree prioritarie di investimento in innovazione digitale?

Come si configura la presenza sul web dei teatri e quali attività vengono svolte?

Come si articolano i ricavi dei teatri italiani?

Quali dati vengono raccolti sul visitatore e come vengono utilizzati?

Quali sono gli strumenti adottati per la gestione delle attività di front-end e back-end e per supportare l'esperienza?

Abstract

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

Il rapporto si pone come obiettivo di fotografare lo stato di digitalizzazione dei teatri italiani nel 2022 e le modalità in cui questi ultimi hanno reagito al complesso periodo di lockdown che ha avuto impatti sia dal punto di vista economico, sia sul modo di concepire la propria proposizione di offerta e le modalità di ingaggio dei pubblici.

Vengono indagati la presenza di un piano strategico per l'innovazione digitale e di competenze legate al digitale, gli investimenti prioritari, i contenuti proposti online e le modalità di offerta degli stessi, la distribuzione dei ricavi per fonte e per canale. Sono inoltre approfondite le modalità di raccolta di dati sugli utenti, nonché l'utilizzo che ne viene fatto e le tecnologie messe a disposizione per supportare e arricchire l'esperienza.

I risultati della prima indagine sul livello di digitalizzazione dei teatri italiani sono arricchiti da considerazioni critiche ed esperienze al fine di restituire la percezione delle aree di miglioramento su cui i teatri italiani potrebbero concentrare i propri sforzi.



**Deborah
Agostino**

Deborah Agostino



**Eleonora
Lorenzini**

Eleonora Lorenzini



**Francesca
Cruciani**

Francesca Cruciani

Osservatorio
Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

RICERCA

Giugno 2022

1. Entrate e canali di vendita dei teatri italiani

1.1 La pandemia non ha risparmiato i teatri, ma il 2021 è un anno di ripresa	7
1.2 È cresciuto il peso dei finanziamenti pubblici sulle entrate totali	8
1.3 L'offerta di online ticketing è stata accelerata dalla pandemia	9
1.4 Abbonamenti e offerte congiunte tra più teatri danno valore ai pubblici e ai teatri	10

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

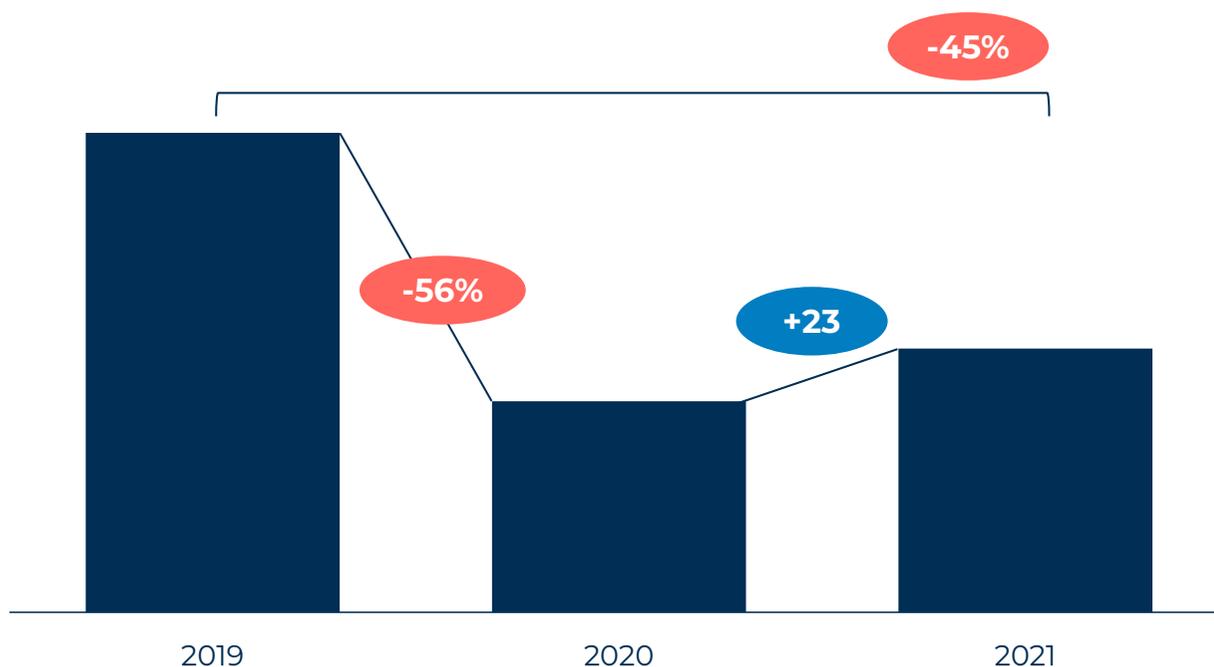
1. Entrate e canali di vendita dei teatri italiani

Report

7

1.1 La pandemia non ha risparmiato i teatri, ma il 2021 è un anno di ripresa

Variatione delle entrate da biglietteria anno su anno



Campione: 188 teatri italiani

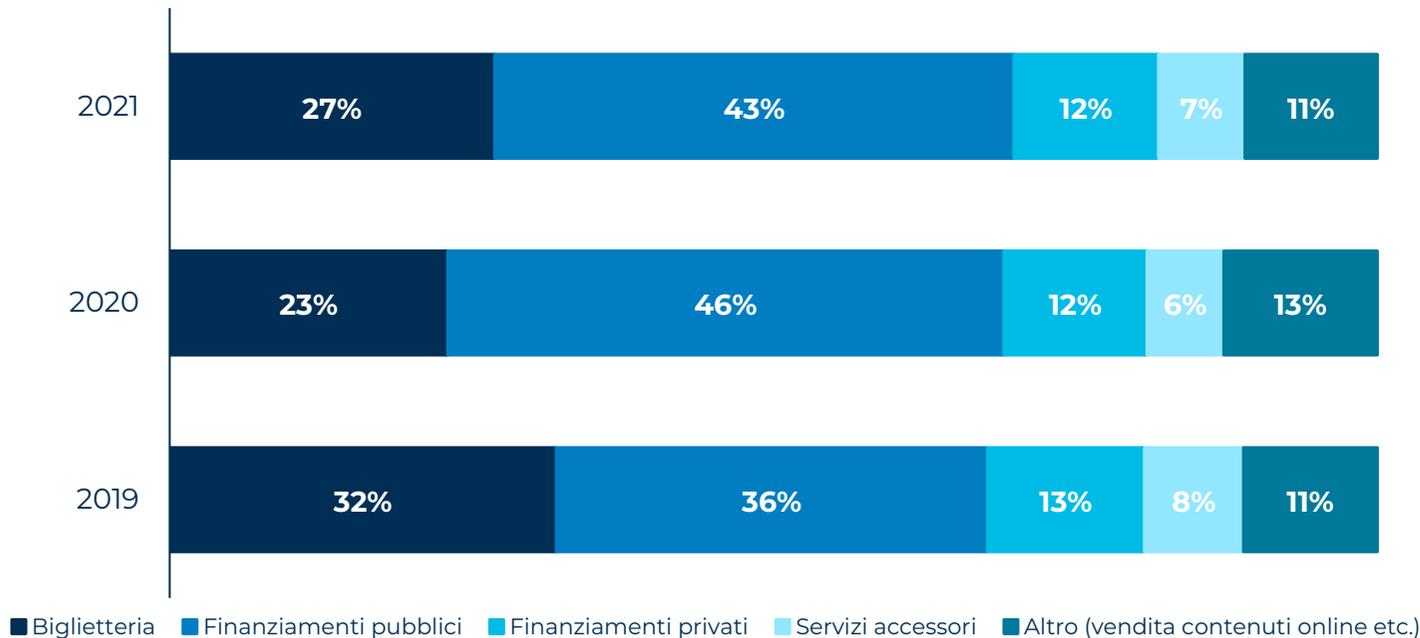
VARIAZIONE PERCENTUALE DELLE ENTRATE DA BIGLIETTERIA ANNO SU ANNO DAL 2019 AL 2021
FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

La pandemia ha avuto un impatto pesantissimo sulle istituzioni culturali e il comparto teatrale non fa eccezione. Dopo il crollo molto consistente dei ricavi da biglietteria nel primo anno di emergenza sanitaria (-56%), il 2021 si presenta come un anno di ripresa (+23%), sebbene più debole rispetto ad altri comparti - come quello museale¹ - e non sufficiente a tornare ai livelli che si registravano pre-pandemia.

1. Si veda il Report "L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2022" disponibile su <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report?obs=4960> Pubblicazione prevista a Giugno 2022

1.2 È cresciuto il peso dei finanziamenti pubblici sulle entrate totali

Ripartizione dei proventi nel triennio 2019-2021



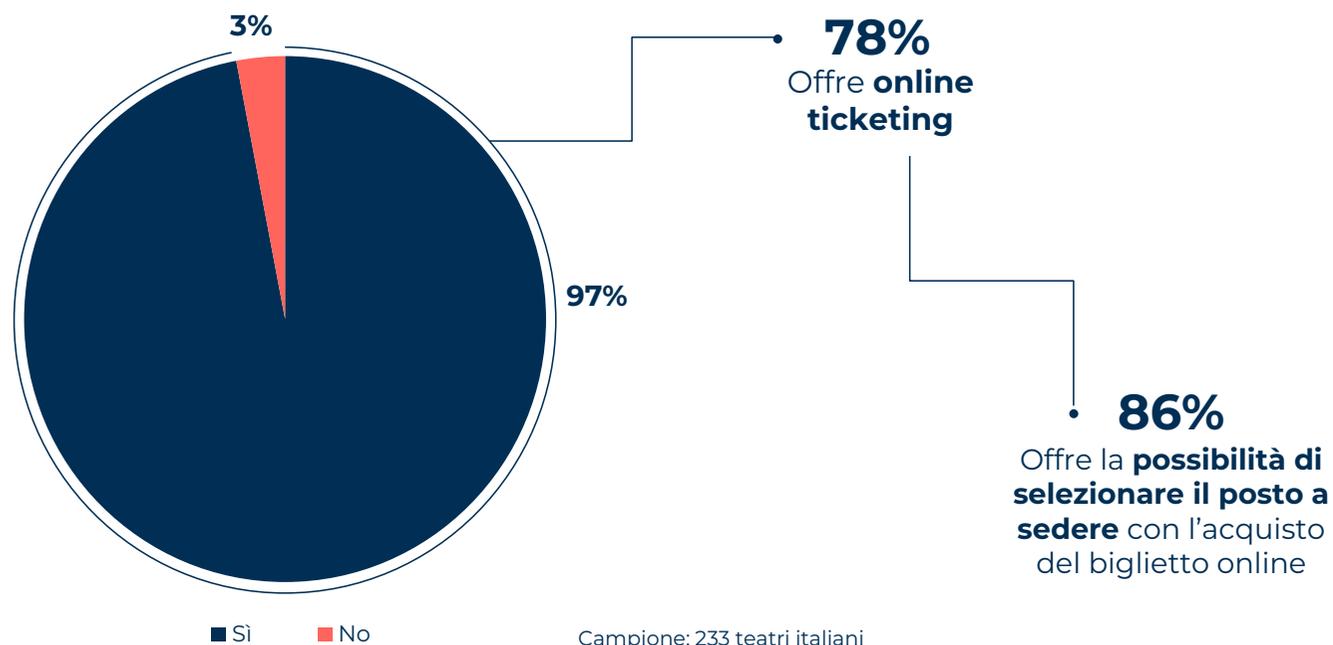
Campione: 197 teatri italiani

La contrazione dei ricavi da biglietteria, che passa dal rappresentare il 32% delle entrate totali nel 2019 al 23% nel 2020, porta a un aumento della dipendenza dei teatri da finanziamenti pubblici che si riduce leggermente nel 2021, grazie alla graduale ripresa delle attività. Se al momento non sussistono elementi perché questo possa far pensare a una tendenza duratura nel tempo, sarà bene, tuttavia, monitorare che le quote tornino a essere bilanciate nel prossimo futuro.

Un possibile aspetto su cui puntare è l'incremento delle entrate da servizi accessori o da modalità di offerta alternative come la vendita di contenuti online il cui peso è rimasto, in entrambi i casi, piuttosto costante nel corso del triennio.

1.3 L'offerta di online ticketing è stata accelerata dalla pandemia

Presenza di un sistema di biglietteria



Anche i teatri, così come molti altri comparti più o meno affini, sono stati spinti a un'accelerazione del livello di digitalizzazione dovuto alle nuove esigenze di contingentamento e tracciamento degli ingressi e di maggiore pianificazione ex ante per gli utenti. Questo ha fatto sì che vi fosse una spinta all'introduzione della possibilità di acquisto del biglietto online. Oggi, su un totale del 97% di teatri italiani che ha un sistema di biglietteria, il 78% garantisce questa possibilità. Inoltre, tra i benefici offerti a chi acquista il biglietto sul web, è altamente diffusa la possibilità di scegliere il posto a sedere anche con l'acquisto online.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CON UN SISTEMA DI BIGLIETTERIA E DETTAGLIO DELLA PRESENZA DI ONLINE TICKETING E DELLA POSSIBILITÀ DI SELEZIONARE IL POSTO A SEDERE

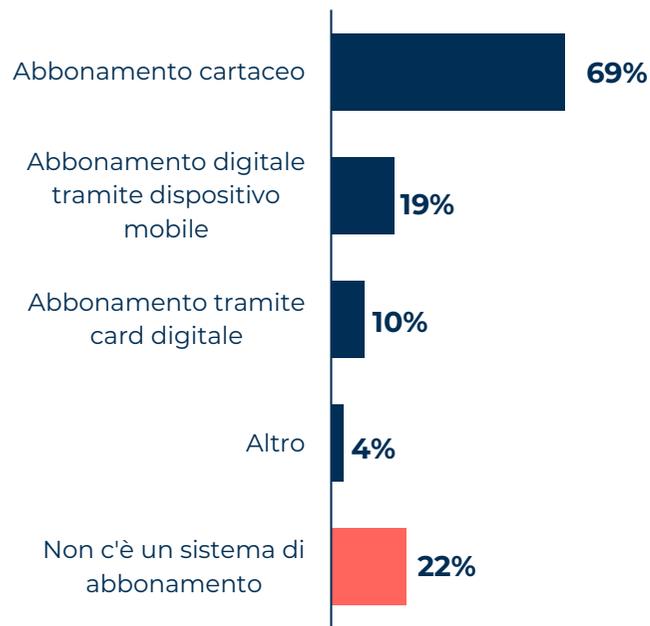
FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

1. Entrate e canali di vendita dei teatri italiani

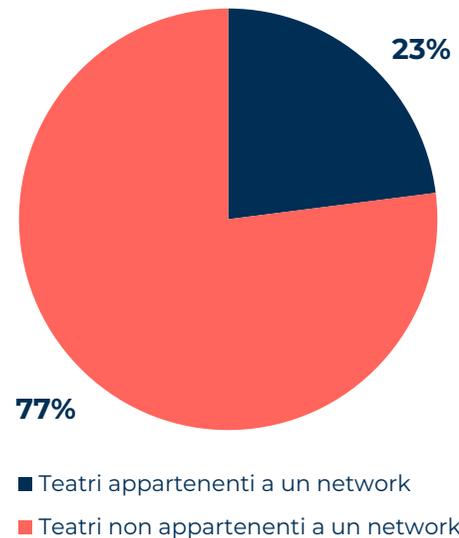
1.4 Abbonamenti e offerte congiunte tra più teatri danno valore ai pubblici e ai teatri

Presenza di un sistema di abbonamento



Campione: 223 teatri italiani

Appartenenza a un network che offre card per l'accesso cumulativo a più istituzioni culturali



Campione: 194 teatri italiani

Il 78% dei teatri offre la possibilità di acquistare un abbonamento, ottenendo così flussi di cassa certi e anticipati. I sistemi di abbonamento, sia esso cartaceo o digitale, garantiscono ai teatri una quota di entrate consistente, compresa tra il 26 e il 75% delle entrate totali da biglietteria, all'incirca nella metà dei casi.

Alcuni teatri iniziano anche a sfruttare logiche di network che consentono, da un lato, la formulazione di un'offerta più ricca per lo spettatore, il quale può accedere, con un'unica card, agli spettacoli di più istituzioni culturali, dall'altro, di ampliare il proprio bacino di pubblico potenziale.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CON UN SISTEMA DI ABBONAMENTO E CHE APPARTENGONO A UN NETWORK PER L'ACCESSO CUMULATIVO A PIÙ ISTITUZIONI

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici

2.1 I teatri presidiano il web con siti, account social e profili sulle piattaforme di recensione.....	12
2.2 L'app è uno strumento poco diffuso.....	13
2.3 Marketing e comunicazione passano dai social e dal sito web.....	14
2.4 La pandemia ha dato l'impulso all'offerta di spettacoli in streaming	15
2.5 L'e-commerce di prodotti non è ancora sviluppato	16

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici

Report

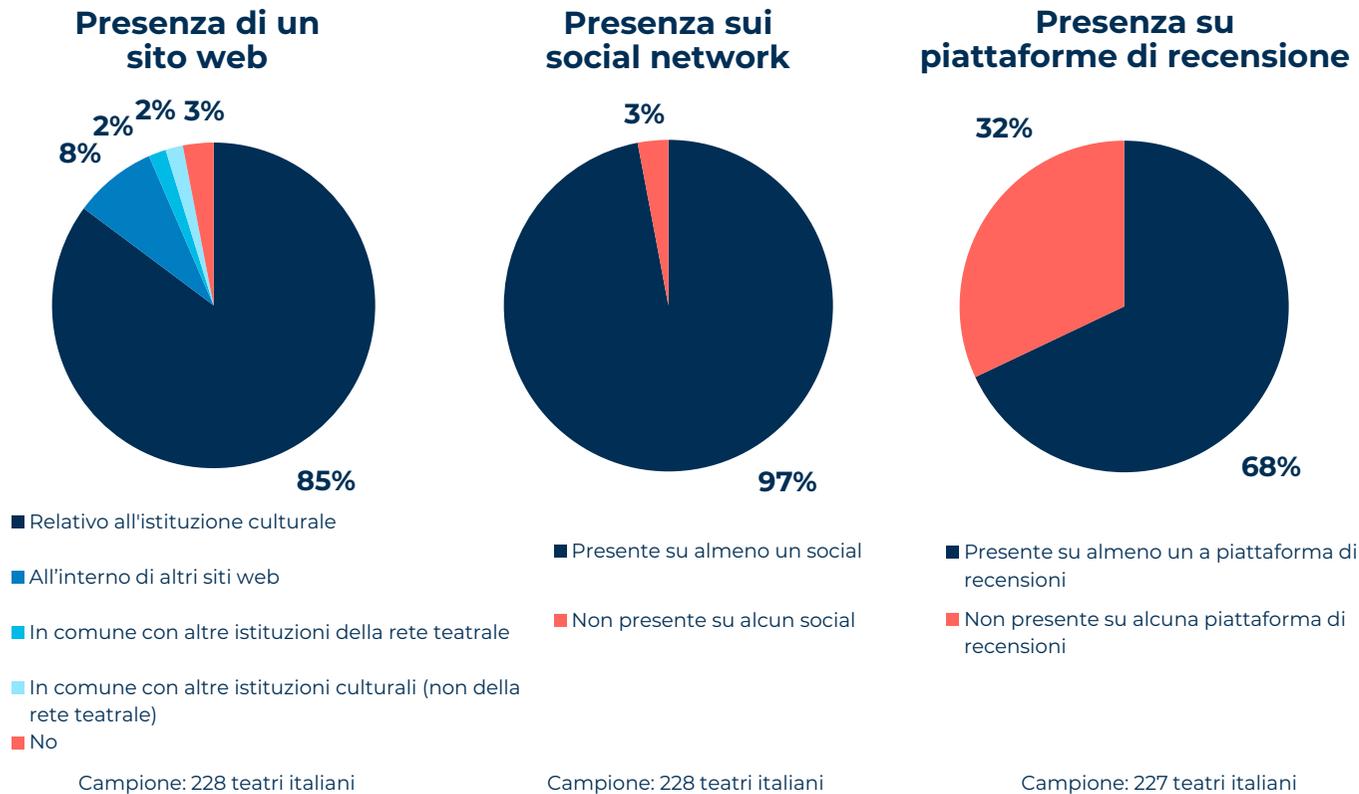
12

2.1 I teatri presidiano il web con siti, account social e profili sulle piattaforme di recensione

I teatri italiani sono ormai quasi completamente presenti sul web tramite canali proprietari. Il 97% di essi presenta almeno un account social e un sito o una pagina web.

Tra quelli presenti sui social network, tutti hanno almeno un account Facebook e anche Instagram e YouTube sono ampiamente utilizzati. Il monitoraggio dei risultati delle attività sui social avviene tramite gli analytics delle piattaforme stesse (82%) o, in piccola parte, anche attraverso strumenti analitici creati ad hoc (2%).

Minore, ma comunque consistente è la presenza sulle piattaforme di recensione, il 68% dei teatri è presente su almeno una di esse. Un teatro su quattro, tuttavia, non si preoccupa di rispondere ai feedback ricevuti né utilizza questa importante fonte di comprensione della soddisfazione dei pubblici per rivedere la propria offerta culturale o di servizi.



PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CON UN SITO WEB E DETTAGLI DEL TIPO DI SITO, PRESENTI SU ALMENO UN SOCIAL E PRESENTI SU ALMENO UNA PIATTAFORMA DI RECENSIONI

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION- POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

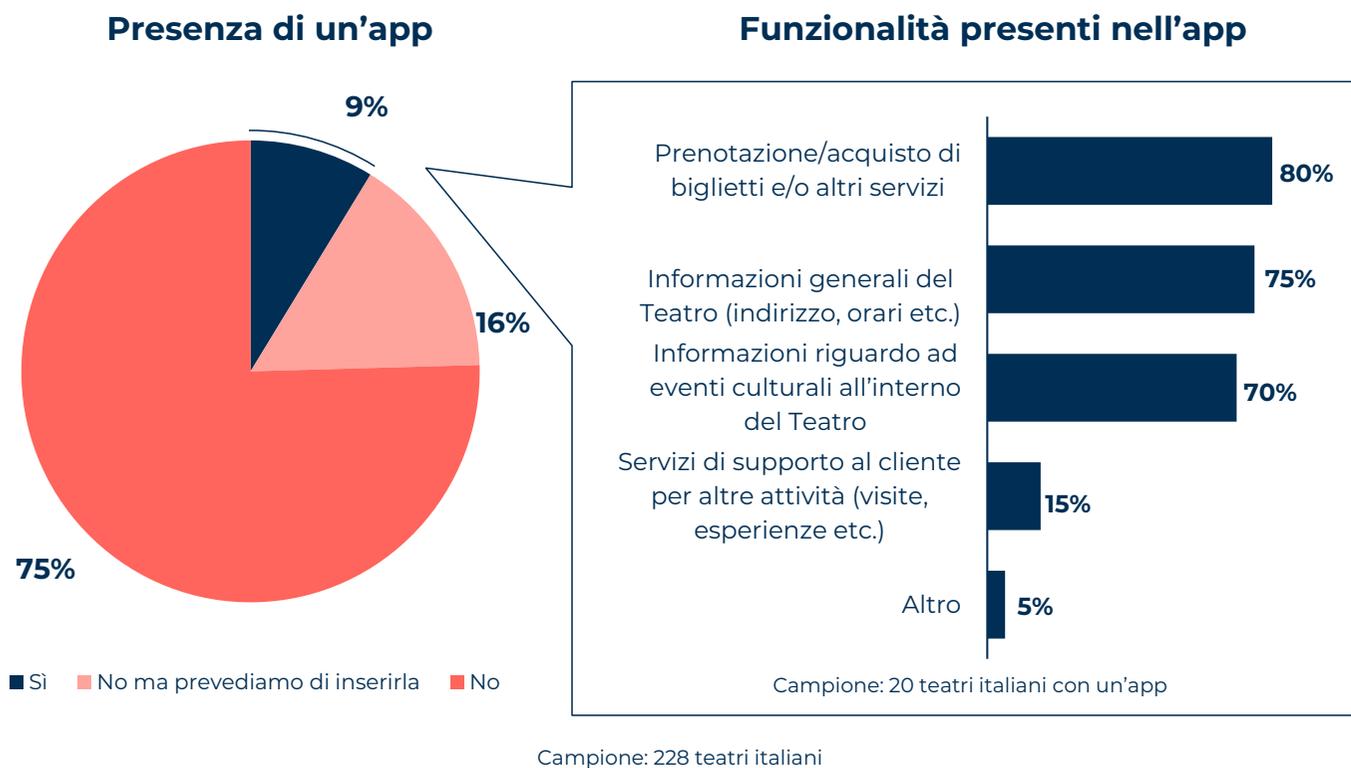
L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici

Report

13

2.2 L'app è uno strumento poco diffuso



Contrariamente alla presenza sul web, le app sono uno strumento poco diffuso e usato principalmente per offrire la prenotazione dei biglietti, informazioni sul teatro o su altri eventi.

Lo strumento può rivestire un valore in questo contesto in cui è rilevante il peso del pubblico fidelizzato, che può avere così a portata di mano servizi utilizzati ripetutamente come l'abbonamento.

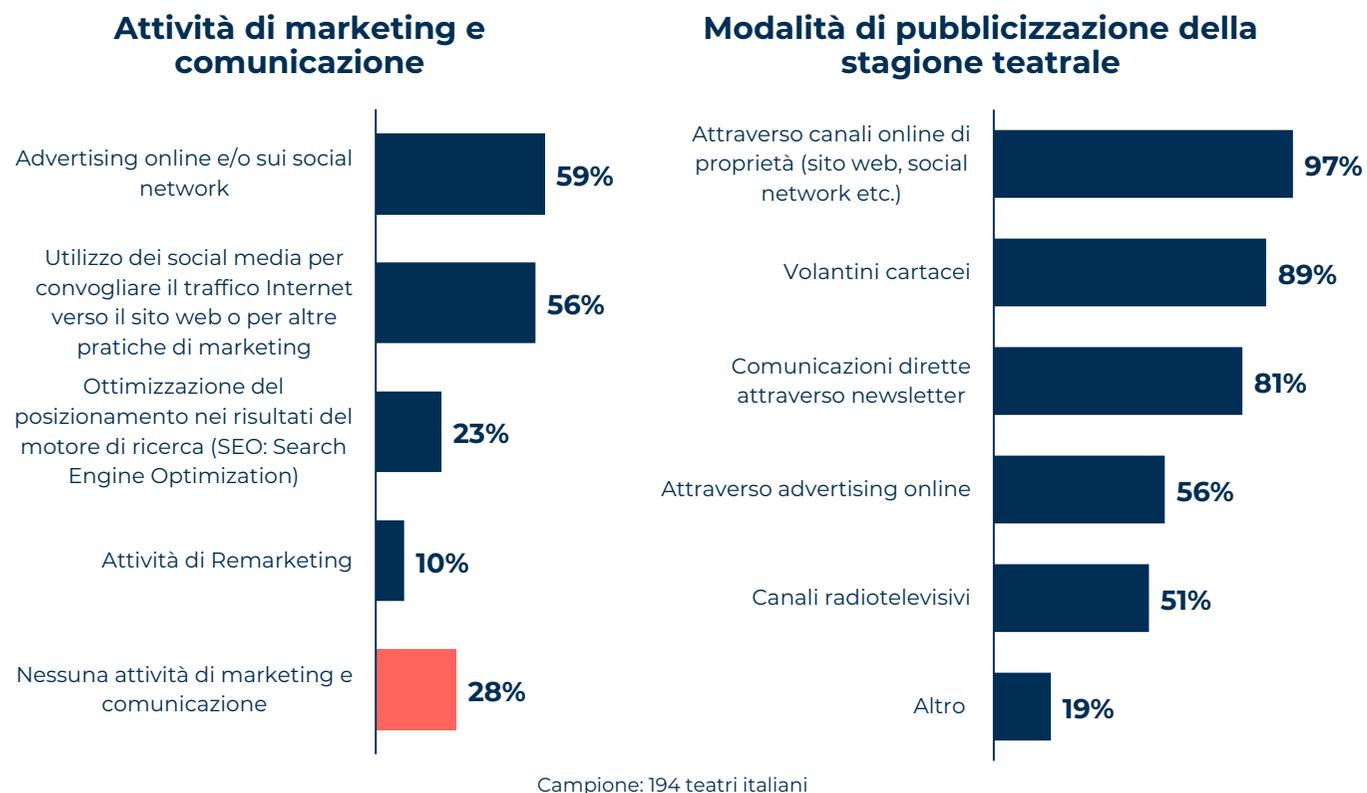
L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici

Report

14

2.3 Marketing e comunicazione passano dai social e dal sito web



Le principali attività di marketing e comunicazione online sono la pubblicità su siti e social network (59%), che vengono utilizzati anche per convogliare il traffico dai social verso il sito web (56%).

Per quanto riguarda la pubblicizzazione della stagione teatrale, internet è il canale principale, ma è molto diffuso ancora l'utilizzo di canali analogici, come volantini cartacei e canali radiotelevisivi utilizzati, rispettivamente, dall'89% e dal 51% dei teatri, vista la dimensione prevalentemente locale dei pubblici.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE SVOLGONO ATTIVITÀ DI MARKETING, COMUNICAZIONE E PUBBLICIZZAZIONE DELLA STAGIONE PER TIPO DI ATTIVITÀ

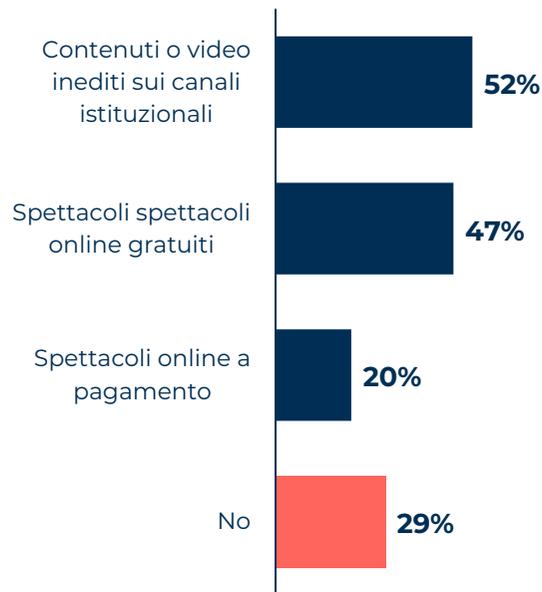
FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION- POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici

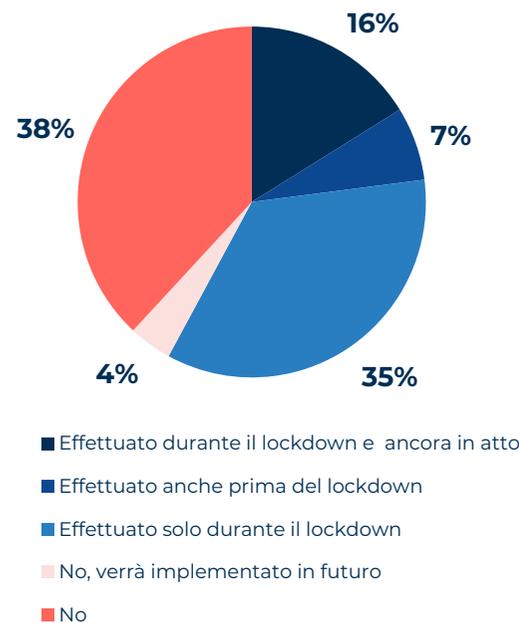
2.4 La pandemia ha dato l'impulso all'offerta di spettacoli in streaming

Erogazione di spettacoli e contenuti su internet durante la pandemia



Campione: 192 teatri italiani

Offerta di spettacoli in streaming



Se prima della pandemia internet costituiva il canale privilegiato per la comunicazione, con i lockdown esso è divenuto il principale canale per la trasmissione del contenuto culturale vero e proprio. Il 71% dei teatri, infatti, si è organizzato al fine di garantire l'erogazione di spettacoli e contenuti online. Alcuni teatri lirici hanno realizzato piattaforme di offerta di contenuti digitali con l'obiettivo di mantenere un rapporto continuativo con i pubblici attuali e attrarre di nuovi, sviluppare e diffondere nuove idee e mettere in connessione giovani musicisti e creativi con la prossima generazione di spettatori e appassionati.

L'offerta di contenuti online a pagamento rappresenta un'opportunità, sperimentata dal 20% dei teatri, per differenziare le fonti di entrata. Tale modalità impone particolare attenzione alla qualità dei format e dei contenuti perché la richiesta di un contributo economico possa essere giustificata a fronte di una grande offerta di contenuti gratuiti su internet. Questo implica un investimento, sia economico che di risorse umane, che molte istituzioni culturali per il momento fanno fatica a dedicare.

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

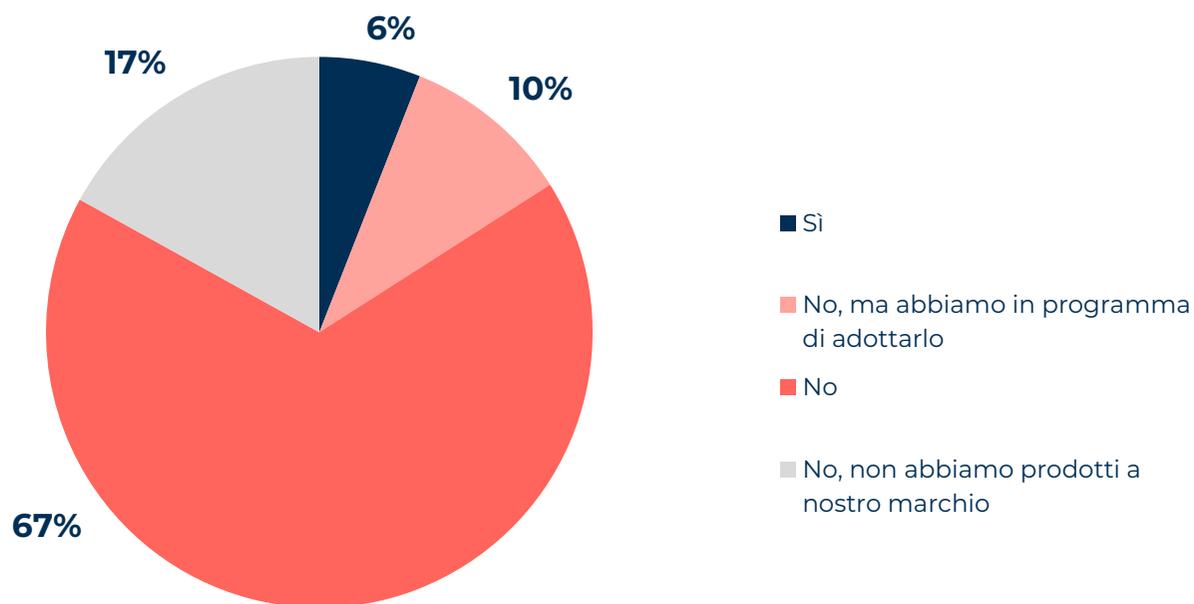
2. Presenza sul web, contenuti digitali e relazione con i pubblici

Report

16

2.5 L'e-commerce di prodotti non è ancora sviluppato

Presenza di un canale e-commerce per la vendita di prodotti a marchio del teatro



Campione: 194 teatri italiani

Come i contenuti digitali, l'e-commerce di prodotti e merchandising del teatro costituisce sia una fonte di ricavo ulteriore rispetto alla biglietteria, sia una modalità per mantenere un rapporto continuativo con i pubblici che, tuttavia, al momento non viene pienamente sfruttata da parte dei teatri. Attualmente, infatti, solo il 6% dichiara di avere un canale e-commerce per la vendita di prodotti a proprio marchio, sebbene la quota sembri destinata ad aumentare con un 10% di teatri che ha intenzione di adottarlo in futuro.

I prodotti in vendita nei canali e-commerce possono non solo rappresentare uno spazio ulteriore in cui proporre il merchandising del teatro stesso, ma anche un luogo in cui concretizzare delle collaborazioni. Un teatro, ad esempio, ha valorizzato la relazione con attori di altre industry - dal turismo, alla moda, al food - garantendo loro nuovi spazi e opportunità di visibilità e di distribuzione all'interno della propria piattaforma.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE HANNO UN CANALE E-COMMERCE PER LA VENDITA DI PRODOTTI DI MERCHANDISING A MARCHIO DEL TEATRO

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION - POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

3. Raccolta e utilizzo strategico dei dati

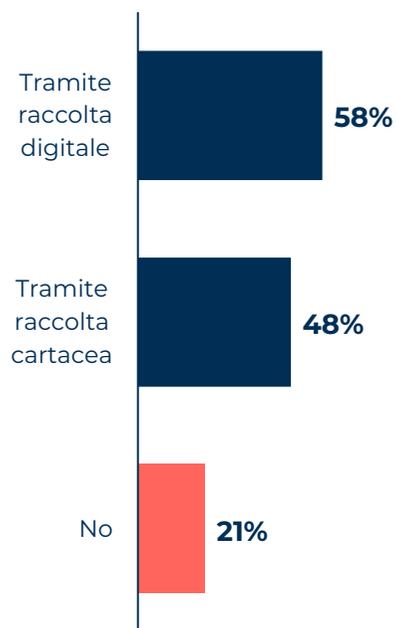
3.1 Utilizzare i dati sui visitatori aiuta a intercettare i pubblici con la giusta offerta	18
3.2 Molti teatri utilizzano i dati in modo strategico	19
3.3 La gestione della relazione con i pubblici è poco supportata da strumenti ad hoc	20

3.1 Utilizzare i dati sui visitatori aiuta a intercettare i pubblici con la giusta offerta

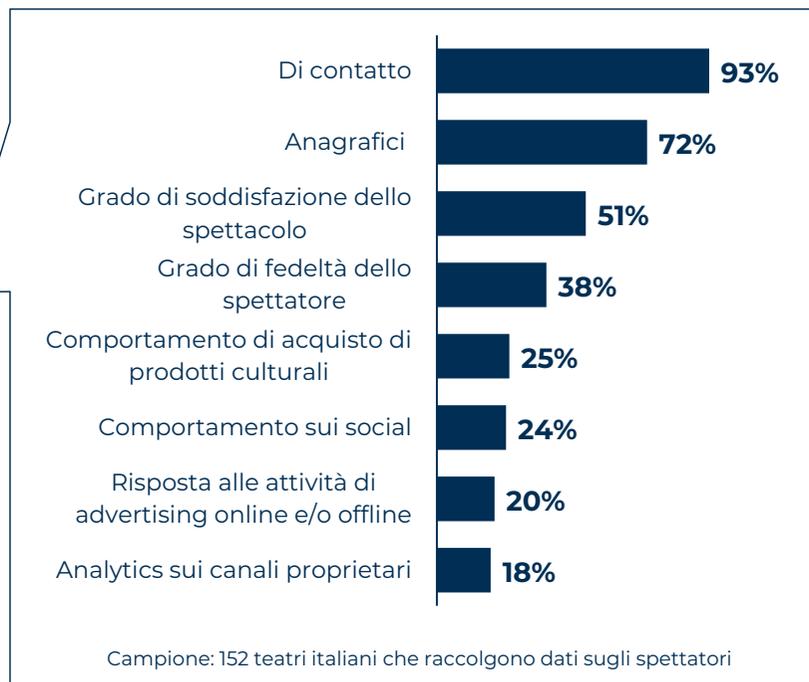
Esperienze italiane e internazionali confermano che raccogliere e analizzare i dati sui visitatori è fondamentale per strutturare al meglio la propria proposizione di offerta e indirizzarla verso i pubblici più in target. Attualmente in Italia il 79% dei teatri raccoglie dati sui visitatori, in prevalenza tramite il digitale (58%).

Prevale la raccolta di dati di contatto e anagrafici, rispettivamente rilevati dal 93% e 72% dei teatri, ma anche quelli sul grado di soddisfazione rispetto allo spettacolo vengono raccolti da oltre la metà dei teatri. Risultano piuttosto consistenti anche le quote di chi analizza il grado di fedeltà degli spettatori, il comportamento di acquisto di prodotti culturali, il comportamento sui social e la risposta ad attività di marketing. Infine, quasi un teatro su cinque raccoglie anche gli analytics sui canali proprietari.

Modalità di raccolta dati



Tipo di dati raccolti

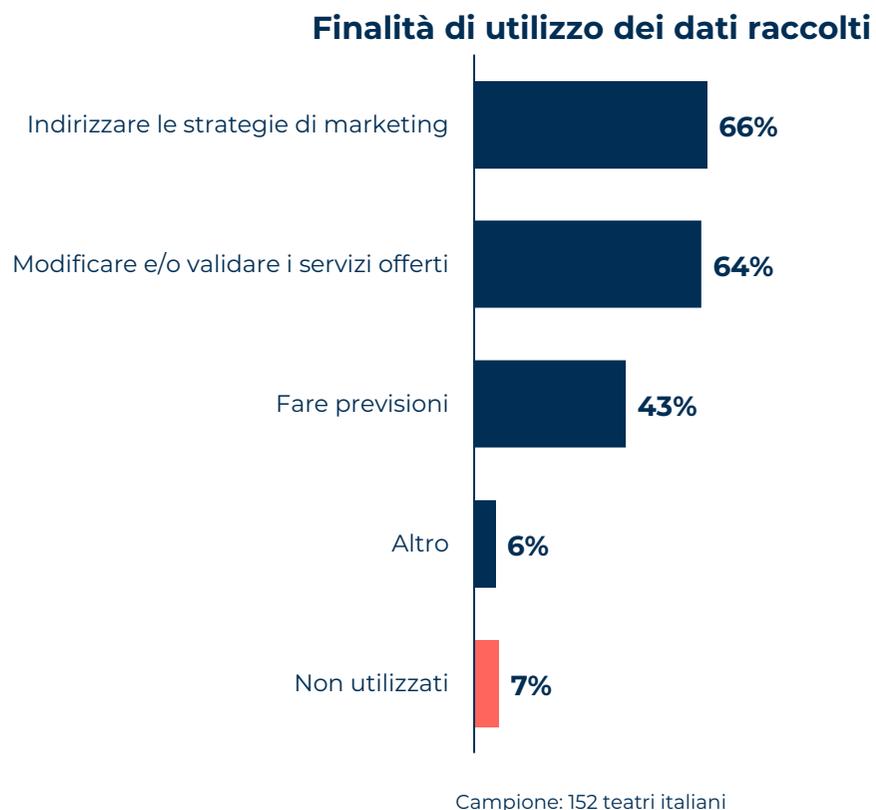


Campione: 193 teatri italiani

PERCENTUALE DI TEATRI CHE RACCOLGONO DATI SUI VISITATORI PER MODALITÀ DI RACCOLTA E DETTAGLIO DEL TIPO DI DATI RACCOLTI

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

3.2 Molti teatri utilizzano i dati in modo strategico



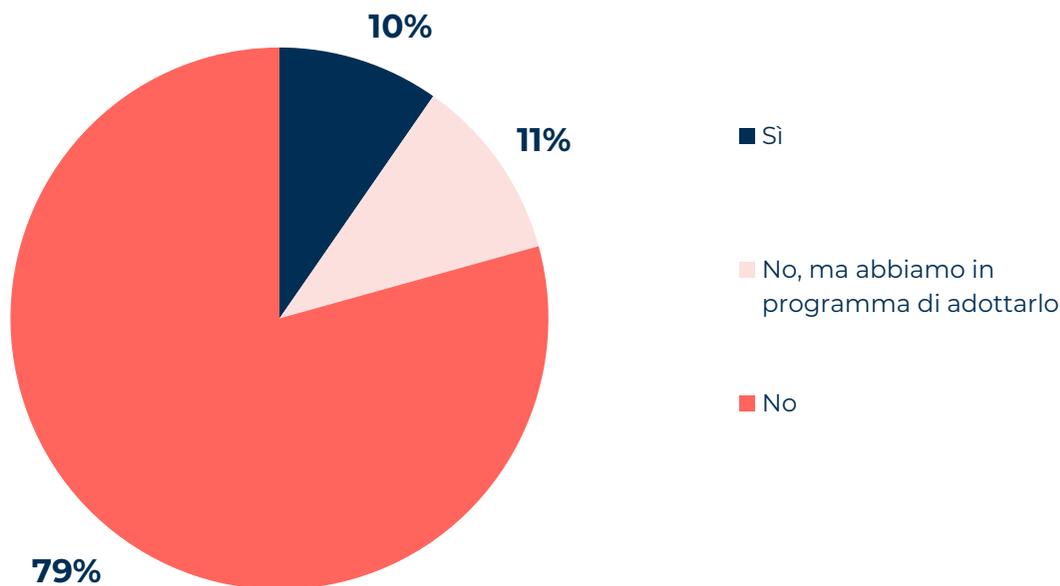
I teatri dimostrano un buon orientamento all'utilizzo strategico dei dati che vengono impiegati principalmente per indirizzare le strategie di marketing (66%) e per modificare o validare i servizi offerti (64%), evidenziando una buona propensione da parte delle istituzioni teatrali a incontrare le preferenze dei pubblici.

Inoltre, una buona quota di teatri (il 43%) utilizza i dati anche per scopi previsionali come, ad esempio, stimare i risultati futuri. Questo è indice di un buon presidio sui risultati delle azioni intraprese.

Nonostante questa diffusa propensione, rimangono ancora spazi di crescita dato che, nel 7% dei casi, i dati vengono raccolti senza però trovare un impiego effettivo.

3.3 La gestione della relazione con i pubblici è poco supportata da strumenti ad hoc

Utilizzo di un software CRM



Campione: 193 teatri italiani

Uno strumento dedicato specificamente alla gestione della relazione con i pubblici è il Customer Relationship Management che, attualmente, viene adottato solo da un teatro su dieci. Questo dato non si discosta molto da quanto rilevato per musei, monumenti e aree archeologiche italiane². Inoltre, rappresenta un aspetto su cui i teatri sembrerebbero voler investire, tanto che l'11% dichiara di avere intenzione di adottarlo. Lo studio di esperienze in questo ambito dimostra come avere a disposizione uno strumento per la gestione della relazione possa essere molto utile, ma presuppone che l'organizzazione abbia interiorizzato l'importanza di dedicare attenzione e sviluppare competenze su tale attività. Senza questo passaggio l'acquisizione di uno strumento rischia di rimanere inefficace e costituire uno spreco di risorse.

2. Si veda il Report "L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2022". Pubblicazione prevista per Luglio 2022 su <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/report?obs=4960>

4. Altri strumenti digitali a supporto della gestione del journey dell'utente e delle attività interne

4.1 La maggior parte dei teatri adotta sistemi gestionali informatizzati	22
4.2 Il teatro si presta anche ad attività di tipo museale	23
4.3 Per il controllo accessi sono utilizzati strumenti perlopiù tradizionali	24

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

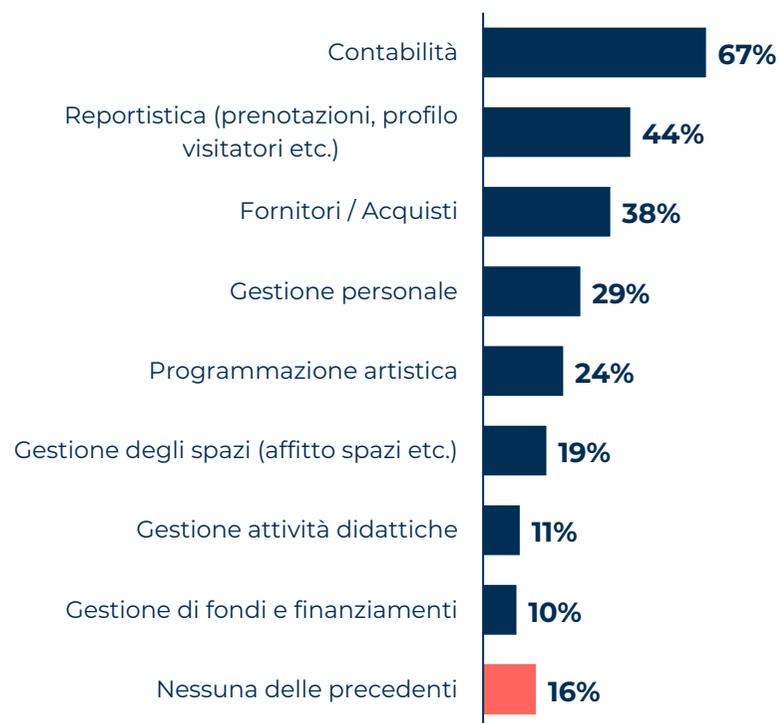
4. Altri strumenti digitali a supporto della gestione del journey dell'utente e delle attività interne

Report

22

4.1 La maggior parte dei teatri adotta sistemi gestionali informatizzati

Attività per cui vengono adottati sistemi gestionali informatizzati



Campione: 232 teatri italiani

L'adozione di strumenti gestionali informatizzati varia molto in base al tipo di attività supportata. Tra i più diffusi vi sono i software per la gestione della contabilità e della reportistica, seguiti da strumenti per la gestione della relazione con i fornitori o acquirenti esterni (38%) e del personale interno (29%). Meno frequenti, invece, quelli a supporto di attività didattiche e del fundraising, che per molti teatri probabilmente non raggiungono livelli tali di rilevanza da giustificare un investimento.

Alcune esperienze di teatri italiani più evoluti mostrano come questi stiano investendo in software di supporto in ambiti molto vari. È il caso di un noto teatro italiano che sta procedendo alla gestione ragionata dell'inventario e alla movimentazione della dotazione elettrica, fonica e scenografica del magazzino per una migliore gestione dei propri asset e, contemporaneamente, sta lavorando a un ampliamento del proprio audience, per raggiungere anche persone con disabilità sensoriali e il pubblico straniero grazie all'utilizzo di nuove tecnologie per la sopratitolazione.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE ADOTTA SISTEMI GESTIONALI INFORMATIZZATI PER TIPO DI ATTIVITÀ SUPPORTATA

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

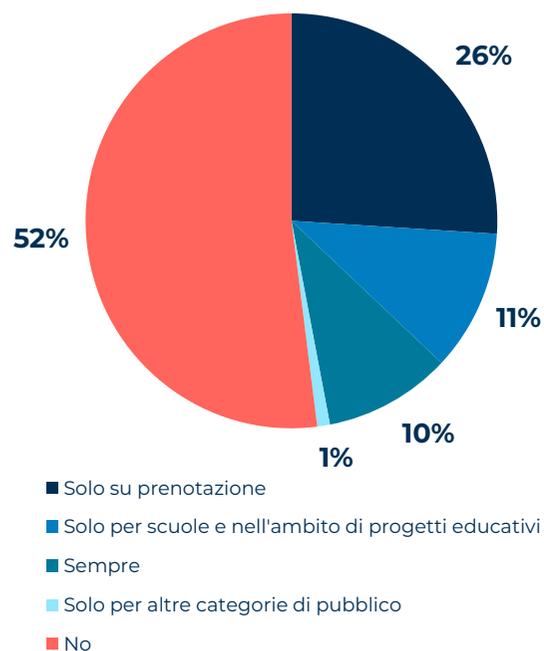
4. Altri strumenti digitali a supporto della gestione del journey dell'utente e delle attività interne

Report

23

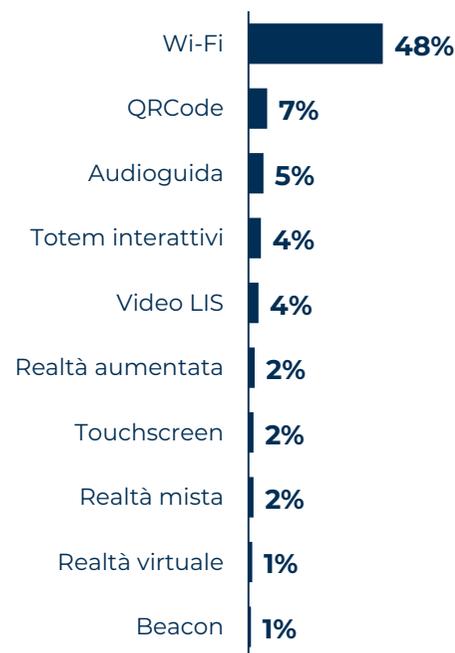
4.2 Il teatro si presta anche ad attività di tipo museale

Svolgimento di attività museale o visite guidate alla struttura teatrale



Campione: 225 teatri italiani

Tecnologie e strumenti offerti ai visitatori



Quasi la metà dei teatri svolge attività museale e dà ai propri utenti la possibilità di visitare la location dell'ente, prevalentemente su prenotazione e nell'ambito di progetti educativi.

Oltre a offrire il Wi-Fi agli spettatori (servizio presente nel 48% dei casi), alcuni si sono dotati di strumenti e tecnologie per arricchire la visita, concentrandosi in particolare su totem interattivi, video LIS e audioguide.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE SVOLGE ATTIVITÀ DI TIPO MUSEALE PER MODALITÀ E PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE OFFRE TECNOLOGIE E STRUMENTI AI VISITATORI ONSITE

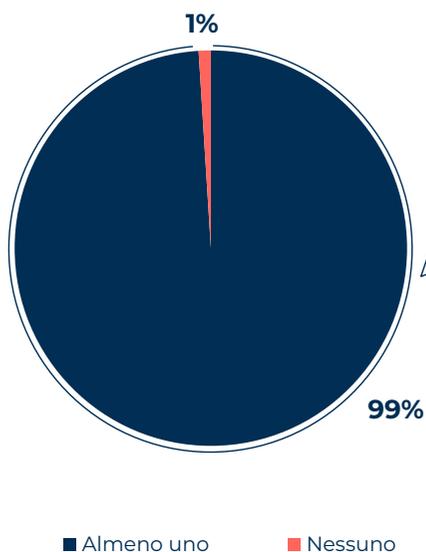
FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

4. Altri strumenti digitali a supporto della gestione del journey dell'utente e delle attività interne

4.3 Per il controllo accessi sono utilizzati strumenti perlopiù tradizionali

Presenza di almeno un sistema di controllo accessi



Tipo di sistema di controllo accessi



Campione: 194 teatri italiani

Quasi tutti i teatri (99%) utilizzano un sistema di controllo accessi, probabilmente per effetto delle imposizioni sul controllo delle visite nel periodo pandemico. Prevalgono ancora i sistemi classici come lo stacco dei biglietti all'ingresso (69%). Questo rappresenta l'unico strumento di controllo accessi nel 35% dei casi, ma viene anche adottato in combinazione con un altro strumento nel 30% e con due o più strumenti aggiuntivi nel 36%.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CON UN SISTEMA DI CONTROLLO ACCESSI E DETTAGLIO DEL TIPO DI SISTEMA UTILIZZATO PER IL CONTROLLO

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

5. Strategie, competenze e investimenti per l'innovazione digitale

5.1 La pianificazione strategica dell'innovazione digitale non è pratica diffusa tra i teatri	26
5.2 Nella metà dei teatri mancano le competenze per la trasformazione digitale	27
5.3 Le priorità di investimento riguardano il marketing e la comunicazione	28
5.4 La pandemia ha inciso sugli investimenti in sicurezza nell'ultimo triennio	29

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

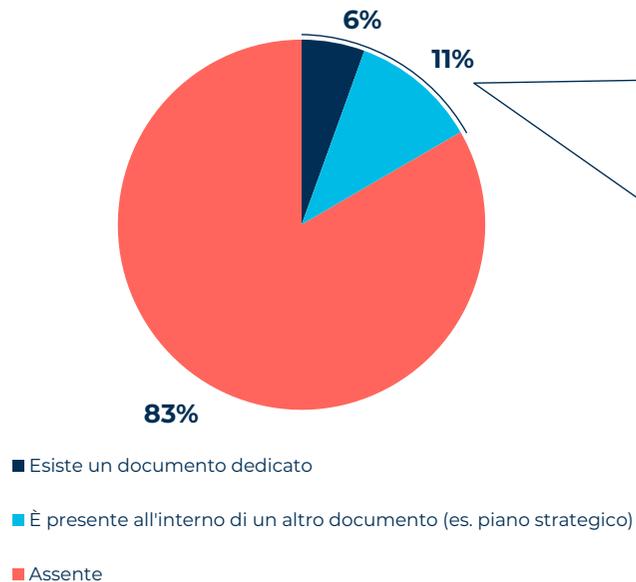
5. Strategie, competenze e investimenti per l'innovazione digitale

Report

26

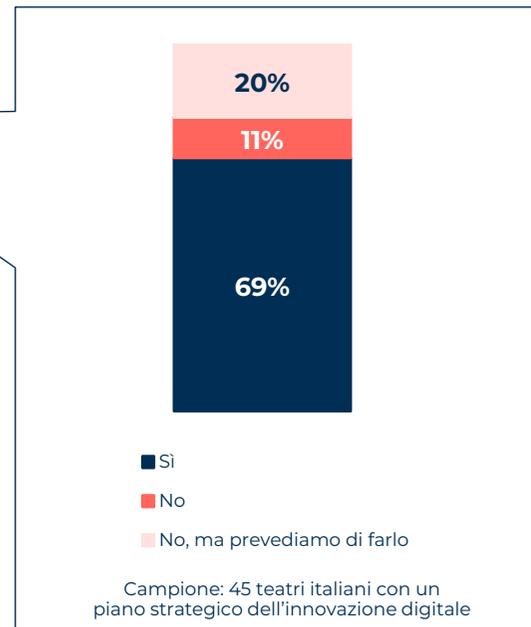
5.1 La pianificazione strategica dell'innovazione digitale non è pratica diffusa tra i teatri

Presenza di un piano strategico formalizzato dell'innovazione digitale



Campione: 288 teatri italiani

Teatri che lo hanno rivisto o prevedono di rivederlo alla luce delle nuove necessità



L'innovazione digitale può essere concepita come una serie di interventi scollegati ed estemporanei o, piuttosto, come l'adozione di processi e strumenti atti a raggiungere obiettivi strategici di medio-lungo periodo. Il fatto che solo il 17% dei teatri italiani sia dotato di un piano strategico che riguarda anche l'innovazione digitale può essere letto come indicatore di una forte prevalenza del primo approccio all'innovazione. La stessa mancanza di una cultura strategica del digitale viene rilevata anche nel contesto museale.

Da qualche anno i policy maker hanno iniziato a porre enfasi sulla necessità di un'articolazione strategica, che diventa un prerequisito anche per l'accesso a fondi e bandi: il 31% dei teatri con un piano strategico dell'innovazione digitale ha dichiarato, infatti, di averlo sviluppato spinto da questa motivazione.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CON UN PIANO STRATEGICO DELL'INNOVAZIONE DIGITALE E DETTAGLIO DI CHI LO HA RIVISTO O PREVEDE DI RIVEDERLO IN SEGUITO ALLA PANDEMIA

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

5.2 Nella metà dei teatri mancano le competenze per la trasformazione digitale

Presenza di personale dedicato all'innovazione digitale



Campione: 193 teatri italiani

Quasi la metà dei teatri italiani è totalmente sprovvisto di personale dedicato all'innovazione digitale, altro segnale di una ancora diffusa mancanza di consapevolezza dell'importanza di intraprendere un processo di trasformazione. Nei casi in cui esistono professionalità interne, le figure più diffuse sono quelle dedicate al marketing digitale e alla comunicazione tramite social media. Il responsabile della protezione dei dati, presente in quattro casi su dieci, è perlopiù un consulente esterno.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CON PERSONALE DEDICATO ALL'INNOVAZIONE DIGITALE PER TIPO DI PERSONALE

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION- POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

5.3 Le priorità di investimento riguardano il marketing e la comunicazione

Investimenti in tecnologie digitali prioritari nei prossimi due anni



Campione: 239 teatri italiani

Così come il personale dedicato all'innovazione digitale afferisce perlopiù agli ambiti del marketing e della comunicazione, anche gli investimenti in digitale previsti per i prossimi due anni si concentrano prevalentemente in marketing, comunicazione e customer care (40%) e in secondo luogo in ticketing, gestione delle prenotazioni e controllo accessi (18%).

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE INTENDONO INVESTIRE IN TECNOLOGIE DIGITALI NEI PROSSIMI DUE ANNI PER TIPO DI ATTIVITÀ PRIORITARIA

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION- POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

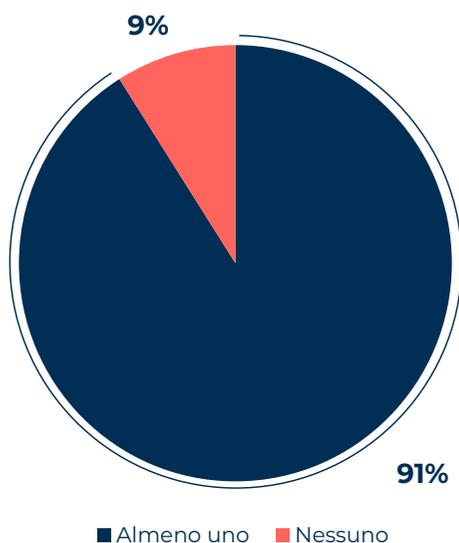
5. Strategie, competenze e investimenti per l'innovazione digitale

Report

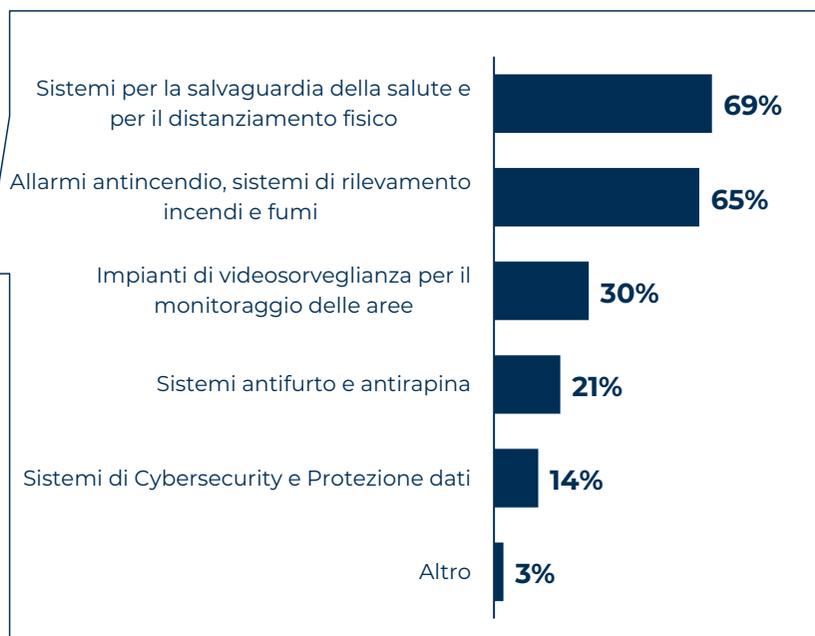
29

5.4 La pandemia ha inciso sugli investimenti in sicurezza nell'ultimo triennio

Investimenti in sicurezza
nel triennio 2019-2021



Aree di investimento in sicurezza
nel triennio 2019-2021



Campione: 194 teatri italiani

Sempre con riferimento agli investimenti, negli ultimi tre anni la sicurezza è stata al centro delle priorità dei teatri che si sono focalizzati sul garantire le condizioni necessarie per fruire degli spettacoli in sicurezza dopo il lockdown.

Un ambito su cui nei prossimi anni sarà importante investire è quello della cybersecurity e data protection, su cui si fa trovare preparato solo il 14% dei teatri e rispetto alle quali, come visto in precedenza, solo quattro teatri su dieci affidano la gestione a delle figure, perlopiù esterne, competenti in materia di protezione dei dati.

PERCENTUALE DI TEATRI ITALIANI CHE HANNO INVESTITO IN SICUREZZA NEL TRIENNIO 2019-2021 E DETTAGLIO DELLE AREE DI INVESTIMENTO

FONTE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION – POLITECNICO DI MILANO (WWW.OSSERVATORI.NET)

Osservatorio
Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

NOTE

Giugno 2022

Report Online Correlati

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

Report

31

La cultura riapre i sipari, il digitale va in scena?

[Pubblicazione Giugno 2022](#)

Il Rapporto presenta le principali evidenze emerse dalla ricerca 2021-2022 dell'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali. In primo luogo vengono forniti approfondimenti sull'innovazione digitale nei musei, monumenti e aree archeologiche e nei teatri italiani. In secondo luogo l'attenzione si sposta sul comportamento dei pubblici della cultura nelle diverse fasi del journey, dall'ispirazione, all'acquisto, all'esperienza vera e propria fino al post-visita. Infine vengono delineati i principali trend di innovazione che il settore si trova a affrontare.

Le startup per il Turismo e la Cultura

[Pubblicazione prevista per Luglio 2022](#)

Il Rapporto presenta i risultati di un censimento delle startup finanziate da investitori istituzionali a livello globale e delle startup italiane attive in ambito Turismo e Cultura, classificate in base a business model e modello di ricavi, settore principale in cui operano, attività svolta, target di riferimento, offerta di prodotti o servizi legati a temi rilevanti o trend innovativi (es. soluzioni di intelligenza artificiale, sostenibilità ambientale, blockchain e NFT ecc.).

L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2022

[Pubblicazione prevista per Luglio 2022](#)

Il Rapporto restituisce i risultati dell'annuale Indagine sul livello di digitalizzazione di musei, monumenti e aree archeologiche italiani e presenta una fotografia al 2022 dello stato di adozione delle tecnologie digitali, della presenza di un piano strategico e di competenze legate al digitale, degli investimenti previsti, dei contenuti digitali realizzati e delle modalità di offerta degli stessi, del livello di digitalizzazione della collezione e delle attività per cui le opere digitalizzate vengono utilizzate. Viene inoltre indagata la presenza di un sistema di biglietteria e l'uso di canali di vendita alternativi, la distribuzione dei ricavi (da biglietteria, da finanziamenti pubblici o privati o da altri servizi) e l'eventuale introduzione di modelli di ricavo innovativi. Un focus è anche posto sulle modalità di raccolta di dati e sul tipo di dati raccolti, nonché dell'utilizzo che ne viene fatto.

Gli strumenti utilizzati e le attività svolte nel journey culturale degli italiani

[Pubblicazione prevista per Luglio 2022](#)

Il Rapporto presenta i risultati di un'indagine sulle abitudini di fruizione di prodotti e servizi culturali da parte degli italiani condotta nei mesi di Aprile e Maggio 2022. Viene approfondito il journey dei fruitori culturali relativamente a visita a musei, monumenti o aree archeologiche; partecipazione a spettacoli o rappresentazioni teatrali e proiezioni cinematografiche a partire dal 2021. Sono indagati le attività svolte e gli strumenti utilizzati (digitali e non) per l'ispirazione e la ricerca, l'acquisto dei biglietti, l'esperienza in loco e dopo la visita. Infine, un focus viene dedicato alla fruizione di contenuti online.

Approfondisci il tema di ricerca su [osservatori.net](#) con i Report online

Report Online Correlati

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

Report

32



L'innovazione digitale nei musei italiani nel 2021

Ciugno 2021

Il Rapporto presenta una fotografia dello stato di adozione delle tecnologie digitali nei musei, monumenti e aree archeologiche italiani 2021 con focus su: presenza di un piano strategico e di competenze legate al digitale, investimenti effettuati e previsti, contenuti digitali realizzati e modalità di offerta degli stessi, presenza di un sistema di biglietteria, uso di canali di vendita alternativi, distribuzione dei ricavi (da biglietteria, da finanziamenti pubblici o privati o da altri servizi) e modelli di ricavo alternativi sperimentati, modalità e tipo di dati raccolti e utilizzo che ne viene fatto, tecnologie adottate per la visita in loco, livello di digitalizzazione della collezione e attività per cui le opere digitalizzate vengono utilizzate.



L'innovazione digitale nella Cultura in risposta alle sfide della pandemia

Maggio 2021

Il Rapporto fotografa il livello di digitalizzazione delle istituzioni culturali italiane con particolare riferimento agli strumenti da esse adottati in risposta alla crisi pandemica da Covid-19. Oltre alle rilevazioni tradizionali, vengono evidenziati i nuovi modelli di revenue e modalità di offerta di contenuti sperimentati, nonché le intenzioni di investimento future. Viene infine data indicazione delle principali traiettorie di sviluppo.



Extended Experience: la sfida per l'ecosistema culturale

Maggio 2021

Il Rapporto evidenzia le nuove forme e modalità in cui i musei, monumenti e aree archeologiche italiani stanno affermando la propria presenza online, secondo quanto rilevato dall'indagine annuale rivista ad hoc alla luce degli eventi del 2020. Si dà conto di come queste nuove modalità di offerta di servizi e contenuti digitali abbia contribuito a creare un'esperienza estesa della fruizione culturale e dei modelli adottati per rendere l'offerta economicamente sostenibile, nonché delle priorità di investimento e delle traiettorie di sviluppo individuate dall'osservatorio.



Una Roadmap per il piano di innovazione digitale delle istituzioni culturali

Agosto 2018

Il Rapporto presenta una roadmap per la definizione di un piano di innovazione digitale delle istituzioni culturali. La roadmap si pone come obiettivo quello di guidare l'istituzione culturale nella pianificazione dell'innovazione (digitale ma non solo), integrandola nella strategia complessiva dell'istituzione. La roadmap è articolata in quattro passi che corrispondono a quattro domande che l'istituzione si deve porre affrontando l'innovazione digitale: Misurazione, Strategia, Attività e progetti, Sostenibilità.

Approfondisci il tema di ricerca su [osservatori.net](https://www.osservatori.net) con i Report online

Nota Metodologica

L'INNOVAZIONE DIGITALE NEI TEATRI ITALIANI NEL 2022

Report

33

La Ricerca presentata sin questo rapporto poggia le basi sull'indagine sullo stato di digitalizzazione dei teatri italiani condotta tra Marzo e Maggio 2022 cui hanno risposto, almeno in parte, 288 teatri. Il campione è composto sia da teatri appartenenti alle categorie definite dal Fondo unico per lo spettacolo (FUS), sia da teatri che non beneficiano di questi contributi, per meglio rappresentare l'eterogeneità della popolazione nazionale di istituzioni teatrali in termini di governance, dimensione e ricezione di fondi in forma pubblica e privata. A livello geografico, i rispondenti sono distribuiti tra Nord, Centro e Sud Italia con un leggero sbilanciamento verso Nord e il Centro Italia. La distribuzione per forma di governance e dimensione (misurata attraverso il livello di entrate nel triennio 2019-2021) è abbastanza eterogena, con uno sbilanciamento verso gli enti a capitale totalmente privato.

L'analisi effettuata si è posta l'obiettivo di:

- Fotografare lo stato di adozione delle tecnologie nei teatri italiani, sia rispetto agli strumenti di relazione con il pubblico (comunicazione, fruizione, distribuzione e customer care) che rispetto a quelli di back office

(gestione amministrativa, catalogazione, gestione delle prenotazioni ecc.);

- Identificare il livello di diffusione di competenze professionali legate al digitale, di un piano strategico e di investimenti dedicati all'innovazione digitale;
- Identificare l'incidenza e la provenienza delle diverse fonti di ricavo;
- Identificare quali dati vengono raccolti dalle istituzioni, in quali modalità e per quali finalità;
- Identificare i tipi di prodotti e contenuti digitali più diffusi e dare indicazione delle modalità di offerta.

Il questionario, composto da 55 domande (incluse quelle di anagrafica), è stato somministrato tramite metodologia CAWI (*Computer Assisted Web Interview*), comportando una leggera distorsione verso l'alto nei risultati sul livello di digitalizzazione.

L'Osservatorio Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali nasce con l'intento di supportare il processo di adozione dell'innovazione digitale nelle istituzioni culturali e come luogo di incontro e confronto tra attori diversi dell'ecosistema culturale. In particolare, si pone come obiettivo l'introduzione nell'ecosistema culturale italiano di un luogo in grado di:

- Fornire una visione sistemica dell'innovazione digitale applicata ai processi di conservazione, valorizzazione, gestione, promozione, commercializzazione e fruizione del patrimonio, dei prodotti e servizi nel **mercato dell'arte e della cultura**, per facilitare l'upgrading dell'ecosistema culturale;
- Monitorare i trend digitali del settore;
- Facilitare l'**allineamento tra domanda e offerta** di innovazione attraverso tavoli di lavoro su tematiche specifiche;
- Sensibilizzare gli attori e i decisori verso una trasformazione digitale sostenibile.

La Ricerca 2021-2022 sull'innovazione digitale nel settore culturale

La Ricerca si articola su quattro ambiti principali:

- Analisi dello **stato di adozione e di diffusione di risorse digitali nelle istituzioni culturali**: due indagini rivolte a i) **musei, monumenti e aree archeologiche italiani** ii) teatri italiani per comprendere lo stato dell'arte, l'andamento del mercato e l'impatto della pandemia sul comparto culturale;
- Indagine sui **consumi culturali** rivolta ai fruitori per indagare le **caratteristiche e modalità di fruizione dei prodotti culturali** al fine di fornire utili indicazioni alle istituzioni culturali;
- **Censimento di startup** attive in **ambito turismo, turismo culturale e cultura** per mappare le caratteristiche dell'offerta di servizi offerti a istituzioni culturali e fruitori da parte di startup innovative italiane e internazionali;
- Analisi della **presenza sul web (siti, social media, etc.) delle istituzioni culturali**.

I risultati della ricerca sono frutto anche di un assiduo confronto con la Community di Partner, Sponsor e Istituzioni culturali con cui l'Osservatorio interagisce nel corso dell'anno in appuntamenti riservati e interviste.

Gruppo di Lavoro

Ricerca 2021-2022

Report

36



Michela Arnaboldi
Responsabile Scientifico



Francesca Cruciani
Ricercatrice



Deborah Agostino
Direttore



Antonella Zagheni
Analista



Eleonora Lorenzini
Direttore

Hanno partecipato alle attività di ricerca: Davide Bernardi, Maddalena Busani, Maria Bordogna, Giulia Valerio

Un ringraziamento particolare a tutte le istituzioni culturali che hanno partecipato in modo attivo alle attività dell'Osservatorio.

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni:
eleonora.lorenzini@polimi.it

Sostenitori della Ricerca

Ricerca 2021-2022

Report

37

PARTNER

 **arte m**

 **ASSOCIAZIONE**
ABBONAMENTO MUSEI

 **BVA Doxa**



Fondazione
CARIPLO 

 **Fondazione**
Compagnia
di San Paolo

 **milestone**

SPONSOR

 **DUVA**
FIR ENZE

 **ETI**

 **GRUPPO**
SCAI

 **Microsoft**

 **smartravel**

 **Viseeto**

CON IL PATROCINIO DI

 **ASSOCIAZIONE**
GIANLUCA SPINA
education, management, ethics

 **MUSEIMPRESA**

Osservatori Digital Innovation

Gli Osservatori Digital Innovation della School of Management del Politecnico di Milano nascono nel 1999 con l'obiettivo di fare cultura in tutti i principali ambiti di Innovazione Digitale. Oggi sono un punto di riferimento qualificato sull'Innovazione Digitale in Italia che integra attività di Ricerca, Comunicazione e Aggiornamento continuo.

La vision che guida gli Osservatori è che l'Innovazione Digitale sia un fattore essenziale per lo sviluppo del Paese.

La mission è produrre e diffondere conoscenza sulle opportunità e gli impatti che le tecnologie digitali hanno su imprese, pubbliche amministrazioni e cittadini, tramite modelli interpretativi basati su solide evidenze empiriche e spazi di confronto indipendenti, pre-competitivi e duraturi nel tempo, che aggregano la domanda e l'offerta di Innovazione Digitale in Italia.

Le attività di ricerca sono svolte da un team di oltre 100 tra Professori, Ricercatori e Analisti impegnati su più di 40 differenti Osservatori che affrontano tutti i temi chiave dell'Innovazione Digitale nelle Imprese (anche PMI) e nella Pubblica Amministrazione. Sono classificabili in 3 macro categorie.

Digital Transformation:

Agenda Digitale | Design Thinking for Business | Digital Transformation Academy | Innovazione Digitale nelle PMI | Smart Working | Startup Hi-tech | Startup Intelligence

Digital Solutions:

5G & Beyond | Artificial Intelligence | Big Data & Business Analytics | Blockchain & Distributed Ledger | Cloud Transformation | Cybersecurity & Data Protection | Data Center (Tavolo di Lavoro) | Digital B2b | eCommerce B2c | Innovative Payments | Internet of Things | Mobile B2c Strategy | Multicanalità | Omnichannel Customer Experience | Quantum Computing & Collaboration | Realtà Aumentata & Metaverso | Space Economy

Verticals:

Business Travel | Cloud per la PA (Tavolo di Lavoro) | Connected Car & Mobility | Contract Logistics "Gino Marchet" | Customer Experience B2b (Tavolo di Lavoro) | Digital Content | Digital Identity | Droni | EdTech | eGovernment | Export Digitale | Fintech & Insurtech | Food Sustainability | HR Innovation Practice | Innovazione Digitale nei Beni e Attività Culturali | Innovazione Digitale nel Retail | Innovazione Digitale nel Turismo | Internet Media | Life Science Innovation | Professionisti e Innovazione Digitale | Sanità Digitale | Smart AgriFood | Smart City (Tavolo di Lavoro) | Smart Working nella PA (Tavolo di Lavoro) | Supply Chain Finance | Tech Company – Innovazione del Canale ICT | Transizione Industria 4.0

SCHOOL OF MANAGEMENT DEL POLITECNICO DI MILANO

La School of Management del Politecnico di Milano, costituita nel 2003, accoglie le molteplici attività di ricerca, formazione e consulenza nel campo dell'economia, del management e dell'industrial engineering, che il Politecnico porta avanti attraverso le sue diverse strutture interne e consortili. La School of Management possiede la "Triple crown", i tre accreditamenti più prestigiosi per le Business School a livello mondiale: EQUIS, ricevuto nel 2007, AMBA (Association of MBAs) nel 2013, e AACSB (Advance Collegiate Schools of Business, ottenuto nel 2021).

Nel 2017 è la prima business school italiana a vedere riconosciuta la qualità dei propri corsi erogati in digital learning nei master Executive MBA attraverso la certificazione EOCCS (EFMD Online Course Certification System).

Inserita nella classifica del Financial Times delle migliori Business School d'Europa dal 2009, oggi è in classifica con il Full-Time MBA, Master of Science in Management Engineering e con l'Online MBA. In particolare nel 2022 l'International Flex EMBA si posiziona 6° al mondo nel Financial Times Online MBA Ranking. La Scuola è presente anche nei QS World University Rankings e nel Bloomberg Businessweek Ranking. La Scuola è membro di PRME (Principles for Responsible Management Education), Cladea (Latin American Council of Management Schools) e di QTEM (Quantitative Techniques for Economics & Management Masters Network). Fanno parte della Scuola: il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano e MIP Graduate School of Business che, in particolare, si focalizza sulla formazione executive e sui programmi Master. Le attività della School of Management legate all'Innovazione Digitale si articolano in Osservatori Digital Innovation, che fanno capo per le attività di ricerca al Dipartimento di Ingegneria Gestionale, e Formazione executive e programmi Master, erogati dalla POLIMI Graduate School of Management.

Impaginazione: *Emanuela Micello, Danilo Galasso e Stefano Erba*