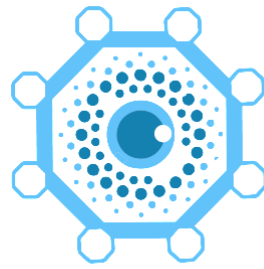


## ATS VISTA

Progetto "ViSTA"  
Virtual and Social  
heritage Tour  
Application

Cod. Pratica RFS13GS-1 -  
Intervento cofinanziato  
nell'ambito del POR Puglia  
FESR-FSE 2014-2020 - Asse  
Prioritario 1 - Ricerca,  
sviluppo tecnologico,  
innovazione - Azione 1.4.b  
"Supporto alla generazione di  
soluzioni innovative a  
specifici problemi di rilevanza  
sociale - BANDO INNOLABS -  
Aiuti a sostegno alla  
creazione di soluzioni  
innovative finalizzate a  
specifici problemi di rilevanza  
sociale  
Associazione Temporanea di  
Scopo tra: TecnoSoft S.r.l. -  
System Project S.r.l. - Tinada  
S.r.l. - Consiglio Nazionale  
delle Ricerche-Istituto per le  
Tecnologie della Costruzione -  
Università degli Studi di  
Foggia-Dipartimento di  
Economia-Laboratorio per  
l'analisi quantitativa dei dati.



# VISTA

Virtual and Social heritage Tour Application

## D14. Il piano di industrializzazione e commercializzazione dei risultati

**TecnoSoft**  
Sviluppo e servizi  
informatici per il turismo

**Systemproject**  
Software-Hardware-Servizi

**TINADA**  
SPIN-OFF DELL'IRCCS Istituzione

**ITC**



REGIONE PUGLIA

Regione Puglia, Dipartimento Sviluppo  
economico, innovazione, istruzione,  
formazione e lavoro, Sezione Ricerca  
Innovazione e Capacità Istituzionale



FESR  
Fondo Europeo di  
Sviluppo Regionale



Ministero  
Sviluppo Economico

Realizzato da UniFG



# Sommario

INTRODUZIONE.....	4
ANALISI DI MERCATO.....	6
IL MODELLO DI BUSINESS .....	15
IL PIANO ECONOMICO TRIENNALE.....	16

## INTRODUZIONE

Il Progetto ViSTA – Virtual and Social heritage Tour Application nasce con i seguenti obiettivi:

- Rendere REALMENTE fruibili i luoghi di interesse culturale, storico ed artistico del nostro territorio abbattendo vincoli e barriere sociali come quelle economiche (per esempio legati ai costi di spostamento e organizzazione), architettonici (per particolari disabilità, nonostante la buona accessibilità di molti dei siti), culturali (per esempio superare potenziali vincoli religioso-culturali) e geografiche (abbattimento delle distanze qualsiasi esse siano)
- Potenziare l' offerta del patrimonio culturale e museale della Puglia migliorando la fruizione dei luoghi della cultura definendo strategie e obiettivi comuni di valorizzazione in rapporto al territorio.
- Sperimentare e testare soluzioni tecnologiche innovative e non invasive, che non compromettano l' integrità dei monumenti e non prevedano installazioni fisse, finalizzate al supporto e alla spettacolarizzazione di mostre e altre iniziative culturali per la promozione e valorizzazione dei beni culturali, caratterizzati altresì dalla possibilità di utilizzo contemporaneo in più siti e quindi favorendo e potenziando le reti museali.
- Condividere metodologie agili e soluzioni tecnologiche utili alla produzione di contenuti trans-mediali per la divulgazione scientifica, la didattica e la comunicazione sociale per la valorizzazione del patrimonio culturale, materiale e immateriale, in grado di soddisfare anche obiettivi qualitativi ed economici per una valorizzazione sostenibile del patrimonio culturale.
- Valutare l' effetto nello scenario turistico e culturale pugliese al fine di creare un quadro di riferimento delle migliori pratiche con un alto grado di ripetibilità e generalizzazione che hanno

probabilità di essere trasferite ad altre realtà.

Il sistema ViSTA, come la sua stessa denominazione suggerisce, è un' applicazione software:

- Integrata, perché coinvolge ed integra una serie di tecnologie di recente applicazione (dal Web-GIS, allo stitching fotografico per l' effetto 360°, alle social community, al live streaming, etc.)
- Virtuale, perché il suo scopo principale è quello della navigazione virtuale indoor (oltre che outdoor), attraverso il web, che di fatto permette all' utente di provare la sensazione dell' esperienza di "guardarsi attorno" all' interno di un sito artistico/culturale e visitarlo, da remoto, in tutto il suo spazio.
- Sociale, perché il sistema, grazie a delle funzionalità social quali live chat, live streaming e sistema di feedback di contesto (ovvero sullo specifico oggetto osservato), che mettono l' utente nelle condizioni di visitare un luogo in "compagnia virtuale" con altri soggetti, e le stesse funzionalità di *virtual touring*, ha lo scopo di abbattere quelle barriere sociali (ad es. di carattere economico, architettuale, culturale e geografico) che si interpongono tra il cittadino e le bellezze del nostro immenso patrimonio artistico-culturale.

Il presente piano di industrializzazione e commercializzazione intende descrivere a grandi linee il modello di business ed i risultati economici di massima attesi, per conseguire il follow up commerciale del progetto VISTA.

Come detto, il fine ultimo del progetto consiste nella valorizzazione del patrimonio artistico-culturale pugliese.

Tuttavia la natura trasversale del progetto VISTA consente la replicabilità e la diffusione dell' innovazione tecnologica in qualsiasi contesto geografico - culturale.

## ANALISI DI MERCATO<sup>1</sup>

Come detto, l'innovazione tecnologica VISTA in virtù della sua estrema flessibilità e versatilità, può facilmente adattarsi a qualsiasi contesto geografico e culturale.

I clienti prediletti naturalmente sono da ricercarsi nei poli museali, archeologici e monumentali.

Ai fini della presente analisi, per prudenza, in fase di start up, ossia i primi tre anni dal lancio commerciale, considereremo una domanda prevalentemente nazionale.

Nel 2018, l'Italia vanta 4.908 tra musei, aree archeologiche, monumenti e ecomusei aperti al pubblico. È un patrimonio diffuso su tutto il territorio: in un comune italiano su tre (2.311) è presente almeno una struttura a carattere museale. Ce ne è una ogni 50 Km<sup>2</sup> e una ogni 6 mila abitanti. La maggior parte sono musei, gallerie o raccolte di collezioni (3.882), cui si aggiungono 630 monumenti e complessi monumentali, 327 aree e parchi archeologici e 69 strutture ecomuseali.

I visitatori sono in forte crescita: oltre 128 milioni di persone (di cui 58,6 stranieri) hanno visitato il patrimonio culturale italiano nel 2018: quasi 10 milioni in più (+8%) rispetto al 2017. L'incremento maggiore è registrato dai monumenti e i complessi monumentali (+11,5%) e dai musei (+9,6%). Diminuiscono i visitatori delle aree archeologiche (-11,3%).

Le prime 10 città sono nell'ordine Roma, Firenze, Napoli, Venezia, Milano, Torino, Pisa, Pompei, Siena e Verona, nelle quali si concentra oltre la metà dei visitatori (il 55,5%).

Sono solo il 10% le strutture che dispongono di un catalogo scientifico digitale del proprio patrimonio. Tra questi spiccano i musei di arte antica (23%), di storia e di scienze naturali (16%) che più di altri hanno raccolto su supporto digitale le opere e i beni posseduti.

Numerose strutture espositive presentano ancora barriere fisiche e

---

<sup>1</sup> Fonte: [https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei\\_2018.pdf](https://www.istat.it/it/files/2019/12/LItalia-dei-musei_2018.pdf)

sensoriali: solo la metà (53%) è attrezzata con rampe, bagni ed elevatori per le persone con ridotta capacità motoria e poco più di una su dieci (12%) offre percorsi tattili e materiali informativi sensoriali per ipovedenti e non vedenti.

L'indagine censuaria condotta con cadenza annuale dall'Istat<sup>2</sup> offre una descrizione aggiornata e dettagliata di tutti i musei e le altre strutture a carattere museale presenti in Italia, cioè di tutte quelle strutture permanenti aperte al pubblico che acquisiscono, conservano, comunicano ed espongono, senza scopo di lucro, per finalità di studio, educazione e diletto, beni e/o collezioni di interesse culturale, siano essi pubblici o privati, statali o non statali<sup>3</sup>, purché dotati di servizi organizzati per la fruizione.

I dati raccolti documentano un patrimonio italiano quantificabile in quasi 5 mila istituzioni aperte al pubblico nel 2018, diffuso su tutto il territorio nazionale e in grado di mobilitare complessivamente oltre 128 milioni di visitatori<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> L'Indagine sui musei e le istituzioni simili - prevista nel Programma statistico nazionale 2017-2019 che definisce le statistiche di rilevanza nazionale - è stata realizzata dall'Istat nella cornice del "Protocollo d'intesa per lo sviluppo del sistema informativo integrato su istituti e luoghi di cultura", siglato nel 2017 in sede di Conferenza Stato-Regioni da Istat, Mibact, Regioni e Province autonome di Trento e di Bolzano, e in stretta collaborazione con CEI - Ufficio Nazionale per i Beni Culturali Ecclesiastici e l'Edilizia di Culto, che ha fornito i dati degli istituti di enti ecclesiastici raccolti nell'ambito delle proprie attività istituzionali.

L'indagine sarà condotta a regime con cadenza annuale, grazie anche alla convenzione stipulata tra Istat e l'Autorità di Gestione del PON "Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020", relativa all'attuazione del Progetto "Informazione statistica territoriale e settoriale per le politiche di coesione 2014-2020", che vede nel ruolo di soggetti proponenti l'Istat e il Dipartimento per le Politiche di Coesione (DPCoe) Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT) e che consentirà di aggiornare in modo sistematico i dati identificativi e descrittivi sui musei e sulle biblioteche presenti in Italia, attraverso la realizzazione di apposite short survey.

<sup>3</sup> Vedi decreto ministeriale MIBAC del 23 dicembre 2014 "Organizzazione e funzionamento dei musei statali", all'art.1.

<sup>4</sup> Il numero di visitatori è calcolato sulla base dei dati forniti dai musei e istituti simili che hanno risposto al quesito, pari all'90,5% delle 4.908 unità censite.

Sono 4.908 i musei e gli istituti similari, pubblici e privati, statali e non statali, aperti al pubblico nel 2018. È un patrimonio composto da 3.882 musei e raccolte di collezioni (79,1%), 630 monumenti (12,8%), 327 aree archeologiche (6,7%) e 69 ecomusei (1,4%) (Prospetto 1).

Sono strutture disseminate in modo diffuso e capillare su tutto il territorio nazionale. Un Comune italiano su tre dispone di almeno una struttura museale e ne è presente circa 1 ogni 50 Km<sup>2</sup> e 1 ogni 12 mila abitanti.

Tra musei, aree archeologiche e monumenti, le regioni con la più alta concentrazione di strutture sono Toscana (553), Emilia-Romagna (454), Lombardia (433), Piemonte (411), Lazio (357) e Veneto (304).

Roma (121), Firenze (69), Torino (49), Milano (47), Bologna (46), Trieste (41), Genova (40), Napoli (38), Venezia (37) e Siena (34) sono le prime 10 città con il maggior numero di testimonianze della ricchezza storico-culturale, architettonica e archeologica dell' Italia.

Oltre che nei poli di maggiore attrazione non mancano luoghi di interesse culturale anche nei piccoli e piccolissimi Comuni italiani: il 16,1% delle strutture museali è presente in comuni con meno di 2 mila abitanti, alcuni dei quali arrivano a contare sino a 5-6 strutture, mentre il 30% è localizzato in comuni da 2 mila a 10 mila abitanti.

Ampia la diffusione di musei archeologici con testimonianze delle civiltà preistoriche e antiche, di aree e parchi archeologici e di manufatti di archeologia (20%) in particolare in Sardegna, Basilicata, Molise, Sicilia e Lazio. A seguire i musei che espongono collezioni e beni di arte antica, moderna e contemporanea (17,8%), presenti soprattutto in Umbria, Toscana, Marche e Lombardia, e i musei che raccontano usi e costumi delle comunità locali attraverso collezioni etno-antropologiche (11,7%), diffusi soprattutto in Basilicata, nella Provincia di Bolzano, in Calabria, Valle d' Aosta e Piemonte. I musei di arte sacra e le chiese e i monumenti a carattere religioso musealizzati sono il 10,3% del totale, situati in larga parte nel Mezzogiorno, in Puglia, Campania, Calabria e Sicilia.

Nonostante in numero ancora limitato (1,4%), le istituzioni ecomuseali



sono una realtà emergente – a oggi presenti soprattutto in Valle d’ Aosta, Piemonte, nella provincia di Trento, in Calabria e in Veneto – che testimoniano la ricchezza diffusa sul territorio e non contenibile in una struttura fisica, e la volontà crescente anche delle piccole realtà locali di preservare e promuovere la memoria storica, l’ identità culturale e le risorse artistiche dei luoghi attraverso progetti che coinvolgono le comunità locali.

PROSPETTO 1. MUSEI E ISTITUZIONI SIMILARI APERTI NEL 2018 PER NATURA PREVALENTE, TITOLARITÀ, REGIONE E RIPARTIZIONE GEOGRAFICA. Valori percentuali.

REGIONI E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Natura prevalente				Totale	Titolarità		Totale
	Museo, galleria e/o raccolta	Area o parco archeologico	Monumento o complesso monumentale	Ecomuseo		Statale	Non statale	
Piemonte	79,3	2,4	13,4	4,9	100,0	3,9	96,1	100,0
Valle d'Aosta - Vallée d'Aoste	65,0	10,0	16,7	8,3	100,0	-	100,0	100,0
Lombardia	83,8	5,5	9,7	0,9	100,0	5,8	94,2	100,0
Trentino-Alto Adige	85,6	1,5	10,4	2,5	100,0	-	100,0	100,0
Bozano Bozen	87,7	-	12,3	-	100,0	-	100,0	100,0
Trento	83,2	3,2	8,4	5,3	100,0	-	100,0	100,0
Veneto	88,2	1,6	8,2	2,0	100,0	5,3	94,7	100,0
Friuli-Venezia Giulia	88,6	5,1	5,7	0,6	100,0	6,9	93,1	100,0
Liguria	87,1	2,6	9,8	0,5	100,0	6,7	93,3	100,0
Emilia-Romagna	83,9	2,4	12,1	1,5	100,0	7,0	93,0	100,0
Toscana	76,1	4,5	17,5	1,8	100,0	10,1	89,9	100,0
Umbria	73,9	7,3	18,8	-	100,0	7,9	92,1	100,0
Marche	83,2	4,8	11,7	0,3	100,0	5,5	94,5	100,0
Lazio	75,4	10,6	13,4	0,6	100,0	25,8	74,2	100,0
Abruzzo	80,6	8,3	10,2	0,9	100,0	17,6	82,4	100,0
Molise	78,0	14,6	7,3	-	100,0	31,7	68,3	100,0
Campania	67,4	9,9	22,7	-	100,0	27,9	72,1	100,0
Puglia	81,1	5,5	12,8	0,6	100,0	11,6	88,4	100,0
Basilicata	77,1	14,6	8,3	-	100,0	31,3	68,8	100,0
Calabria	83,7	6,0	7,8	2,4	100,0	11,4	88,6	100,0
Sicilia	70,4	13,1	16,2	0,4	100,0	-	100,0	100,0
Sardegna	64,5	23,1	12,4	-	100,0	6,6	93,4	100,0
Nord-ovest	81,7	4,1	11,5	2,7	100,0	4,9	95,1	100,0
Nord-est	86,1	2,5	9,8	1,7	100,0	5,3	94,7	100,0
Centro	77,2	6,5	15,4	1,0	100,0	13,0	87,0	100,0
Sud	77,0	8,4	13,8	0,8	100,0	19,7	80,3	100,0
Isole	67,3	18,4	14,2	0,2	100,0	3,5	96,5	100,0
<b>Italia</b>	<b>79,1</b>	<b>6,7</b>	<b>12,8</b>	<b>1,4</b>	<b>100,0</b>	<b>9,4</b>	<b>90,6</b>	<b>100,0</b>

Dal 2006 al 2018<sup>5</sup> il pubblico del patrimonio culturale italiano è aumentato di quasi un terzo (32,2%), crescendo mediamente a un ritmo di oltre 2 milioni e mezzo di visitatori all' anno. In particolare, è quasi raddoppiata l' utenza dei musei, dei monumenti e delle aree archeologiche statali, passando da 34,6 milioni a 54,1 milioni di visitatori, ed è cresciuto, seppure più lentamente, anche il pubblico delle strutture non statali: da 62,7 milioni del 2006 a 74,5 milioni (Grafico 1).

Negli ultimi anni l' espansione della platea dei visitatori ha registrato una significativa accelerazione: in un solo anno i visitatori delle strutture museali italiane sono aumentati di quasi 10 milioni. Nel 2018 si registra così il numero record di 128,6 milioni di ingressi (+8% rispetto al 2017)<sup>6</sup>: 63,4 milioni nei musei, 51,1 milioni nei monumenti, 13,7 nelle aree archeologiche e 488 mila nelle strutture ecomuseali.

Le strutture statali, 460 tra musei, aree archeologiche e monumenti musealizzati, hanno attratto, solo lo scorso anno, circa 54 milioni di visitatori (pari al 42% del totale), con un' utenza media quattro volte maggiore di quella non statale (in media quasi 120 mila persone per istituto statale contro 19 mila per istituto non statale).

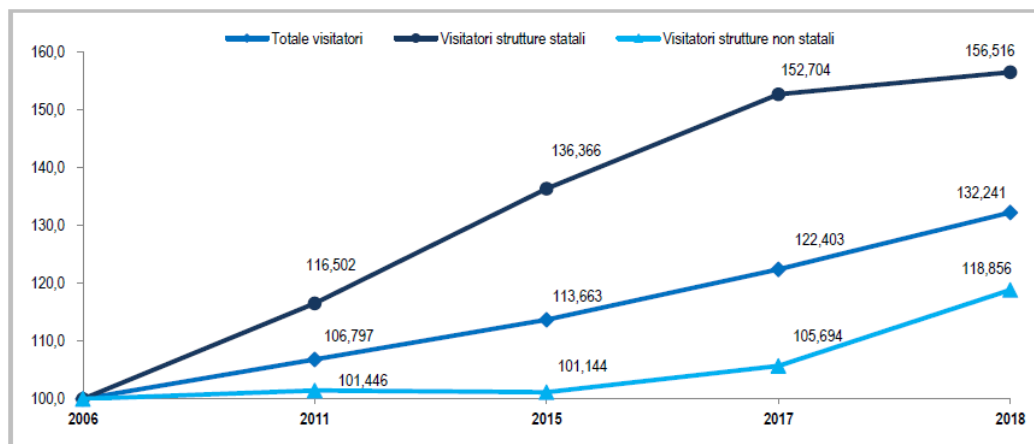
Le 4.448 strutture non statali (rappresentate in larga parte da istituzioni a titolarità comunale, pari a 2.037, il 41,5% del totale) non superano le 2 mila presenze nell' anno in quasi la metà dei casi (il 46,5%), svolgendo un servizio di presidio culturale spesso rivolto soprattutto alla comunità locale.

---

<sup>5</sup> Le indagini censuarie condotte dall' Istat su "Musei e istituti similari" sono riferite agli anni: 2006, 2011, 2015, 2017 e 2018.

<sup>6</sup> Si noti che la variazione percentuale rispetto alla precedente edizione dell' indagine è attribuibile, in parte, alla diversa composizione dell' universo osservato, a seguito di cessazioni, chiusure temporanee e aperture di nuove strutture, oltre che alla capacità progressivamente crescente di rilevazione del fenomeno. A tale proposito si segnala che, prendendo in considerazione il sottoinsieme dei musei e degli istituti similari presenti in entrambe le rilevazioni del 2017 e del 2018 (4.287 strutture), la variazione del numero di visitatori fornirebbe un incremento pari al 5,4%.

GRAFICO 1. L' INCREMENTO DEI VISITATORI DI MUSEI E ISTITUTI SIMILARI  
Anni 2006, 2011, 2015, 2017 e 2018; Numero indice, 2006 = 100



Oltre 20 milioni di visitatori in sole 4 strutture, quasi la metà stranieri  
Accanto all' estrema diffusione e varietà, ulteriori caratteristiche che contraddistinguono il patrimonio culturale nazionale sono la polarizzazione dimensionale e la concentrazione dei flussi di visitatori.

In cima alla classifica dei luoghi più visitati figurano il Pantheon, l' Anfiteatro Flavio (Colosseo), l' Area Archeologica di Pompei e il Museo e Parco di Capodimonte, tutte istituzioni statali che hanno registrato nel 2018 più di tre milioni di visitatori ciascuna e che insieme ne totalizzano 21,5 milioni, pari al 17% del pubblico complessivo dell' intero patrimonio culturale italiano.

In media è possibile calcolare circa 29 mila visitatori per struttura espositiva, ma le differenze territoriali e per tipo di struttura sono rilevanti. Ad attrarre le maggiori quantità di pubblico (100 mila ingressi per struttura) sono soprattutto le ville, i palazzi e i monumenti di interesse storico artistico, in particolare in Friuli-Venezia Giulia e nel Lazio. Per i musei, invece, quelli di arte antica e arte moderna e contemporanea di Veneto, Toscana, Campania e Piemonte, che in media hanno registrato più di 40 mila visitatori per struttura espositiva. Gli istituti museali di Abruzzo, Molise e Marche non superano invece la soglia media di 6 mila visitatori all' anno.

Ad eccezione di alcuni luoghi di rilevanza nazionale e internazionale, i visitatori delle aree archeologiche risultano in flessione.

Complessivamente sono stimati in 58,6 milioni gli stranieri che, nel 2018, hanno deciso di visitare il nostro patrimonio museale (46% del pubblico totale); quasi la metà visitano i musei (45,9%), il 42% i monumenti e il 12% le aree archeologiche.

Non tutte le strutture sono però adeguatamente attrezzate per accogliere il pubblico straniero: solo il 53,5% dei musei propone pannelli, didascalie e schede in lingue diverse dall'italiano e in meno dei due terzi dei casi (63,7%) possono contare su personale in grado di fornire al pubblico straniero informazioni in inglese (la quota scende al 29,9% per la lingua francese, all'11,6% per il tedesco e al 10,5% per lo spagnolo) anche se il 73,1% rende disponibile materiale informativo cartaceo tradotto in varie lingue e il 73,4% offre audioguide multilingue per una migliore fruizione delle esposizioni.

Le 10 città più visitate d'Italia

Le prime 10 città italiane con la maggiore concentrazione di visitatori (il 55,5%) sono nell'ordine: Roma, Firenze, Napoli, Venezia, Milano, Torino, Pisa, Pompei, Siena e Verona. Se Firenze offre soprattutto musei di arte antica e medioevale, monumenti di interesse storico e artistico, e importanti edifici e complessi monumentali a carattere religioso, Milano si distingue in particolare per le strutture che espongono arte moderna e contemporanea, i musei tematici e i manufatti di archeologia industriale.

A Napoli l'offerta di musei è decisamente più variegata: musei d'arte e di scienza, di storia naturale e di archeologia, musei industriali e complessi monumentali a carattere religioso. A Roma, invece, spiccano per numerosità soprattutto i musei, le aree e i monumenti archeologici.

Avviata ma incompleta la digitalizzazione del patrimonio culturale. Nonostante la progressiva diffusione e applicazione delle tecnologie digitali nel mondo museale, in Italia solo un museo su dieci (10,4%) ha effettuato la catalogazione digitale del patrimonio posseduto. Di questi, circa un terzo (37,4%) ha già completato il processo di digitalizzazione, due terzi hanno avviato le attività di digitalizzazione ma hanno coperto circa il 50% dei beni e delle collezioni disponibili.

L' utilizzo da parte dei musei italiani di tecnologie interattive e strumenti digitali che consentono di arricchire l' esperienza di visita e l' engagement del pubblico appare ancora limitato: solo la metà delle strutture censite (44,7%) mette a disposizione almeno un dispositivo tra smartphone, tablet, touch screen, supporti alla visita come sale video e/o multimediali, tecnologia QR Code e percorsi di realtà aumentata.

Se la comunicazione e l' informazione onsite presenta ampi margini di sviluppo, la comunicazione online coinvolge un numero sempre più ampio di strutture: la metà degli istituti ha infatti un sito web dedicato (51,1%) e il 53,4% un account sui più importanti social media (come Facebook, Twitter, Instagram, ecc.). E' raddoppiato in tre anni il numero di strutture che offrono la possibilità di comprare biglietti online - dal 6,6% del 2015 al 14% nel 2018 - mentre cresce il numero di strutture che mettono a disposizione della propria utenza la connessione Wi-Fi gratuita (dal 18,6% del 2015 al 25,1% del 2018). Il 38,4% degli istituti museali pubblica sul web link a mappe digitali e/o coordinate geografiche utili alla geo-localizzazione della struttura e un museo su dieci (9,9%) offre la possibilità di visitare virtualmente il proprio istituto.

Ancora pochi i musei accessibili a tutti

Nonostante il nostro Paese vanti alcune eccellenze assolute - come "Pompei per Tutti", il più grande itinerario facilitato di visita mai allestito all' interno di un' area archeologica - il patrimonio museale italiano presenta ancora barriere fisiche e sensoriali che impediscono alle persone con disabilità il pieno accesso alle risorse culturali disponibili.

Solo la metà dei musei italiani (il 53%) è adeguatamente attrezzato per garantire l'accessibilità degli spazi e la fruibilità delle raccolte agli utenti con disabilità; la maggior parte di questi sono presenti in Umbria (64,2%), Emilia-Romagna (61,8%), Lombardia e Lazio (entrambe 60,7%).

I musei della provincia di Bolzano (39,6%), nonché quelli di Emilia-Romagna (36,9%), Lombardia (34,5%) e Toscana (33,5%) mettono a disposizione più di altri assistenza specializzata all'utenza con difficoltà di visita mentre sono ancora troppo poche le realtà museali attrezzate con dispositivi e soluzioni dedicate alle persone con disabilità sensoriale (ipovedenti e non vedenti): solo il 12,6% delle strutture censite, localizzate soprattutto nel Lazio (16,6%), in Puglia (16,5%), Veneto (16,4%) e Sardegna (15,9%).

## IL MODELLO DI BUSINESS

Per lo sfruttamento economico dei risultati delle attività progettuali, verrà costituita una new co/spin off partecipata pariteticamente da System Project srl, Tecnosft srl, Tinada srl, Consiglio Nazionale delle Ricerche (siglabile CNR), ed UniFG.

Il modello di business che verrà adottato per industrializzare i risultati ottenuti a valle del progetto, prevede la vendita della soluzione tecnologica VISTA, declinata in due componenti principali:

- Implementazione pacchetto VISTA con digitalizzazione dei contenuti richiesti;
- Licenza annuale con release aggiornamenti

Come ampiamente discusso, VISTA di fatto si propone di agevolare ed innovare le modalità di fruizione dei patrimoni culturali attraverso l' utilizzo di applicazioni digitali di virtual touring.

I principali clienti dell' offerta VISTA, come abbiamo detto, sono i poli museali. Considerata l' estrema varietà delle dimensioni e del patrimonio dei musei, non è possibile in questa sede proporre un prezzo univoco del "pacchetto VISTA" . Tale prezzo infatti risente naturalmente della quantità digitalizzabile dei contenuti e pertanto per i nostri scopi di analisi proporremo una quotazione media indicativa pari a:

- Implementazione pacchetto VISTA con digitalizzazione dei contenuti richiesti: € 48.000<sup>7</sup>;
- Licenza annuale con release aggiornamenti: € 10.000,00.

Ribadiamo sin d' ora che tali prezzi rappresentano limite minimo di partenza, potendo dunque essere suscettibili di variazioni sensibili verso l' alto in relazione alla complessità e quantità del patrimonio museale da digitalizzare e rendere fruibile attraverso l' applicazione VISTA.

---

<sup>7</sup> Il costo è stimato considerando la fatturazione al cliente del lavoro prestatato da due risorse umane per 3 mesi lavorativi (60 giornate) a 400 €/giornata cadauno.

## IL PIANO ECONOMICO TRIENNALE

Considerando i dati esposti nell' analisi di mercato sopra riportata, possiamo identificare una domanda potenziale di 4.908 tra musei, aree archeologiche, monumenti e ecomusei aperti al pubblico. Questo dato, ai fini delle nostre analisi va naturalmente interpolato considerando che solo il 10% le strutture dispongono di un catalogo scientifico digitale del proprio patrimonio e che numerose strutture espositive presentano ancora barriere fisiche e sensoriali: solo la metà (53%) è attrezzata con rampe, bagni ed elevatori per le persone con ridotta capacità motoria. Considerando questi elementi ipotizziamo sul territorio nazionale una domanda potenziale di circa 2.076 strutture. Tale numero è il risultato dell' interpolazione dei seguenti dati:

- 4.908 strutture;
- 90% strutture che non dispongono di un catalogo digitale;
- 47% strutture espositive presentano ancora barriere fisiche e sensoriali.

Da cui la domanda potenziale pari a:

$$4.908 \times 90\% \times 47\% = 2.076 \text{ strutture}$$

Partendo da questo dato abbiamo considerato di servire, prudenzialmente, l' 1% della domanda potenziale con un tasso di crescita del 15% annuo.

Di seguito viene illustrato il piano economico triennale.



Valori in Euro	2021	2022	2023
Fatturato implementazione	996.480,00	1.145.952,00	1.317.844,80
Fatturato release licenza annuale	207.600,00	446.340,00	720.891,00
Totale fatturato VISTA	1.204.080,00	1.592.292,00	2.038.735,80
Rimanenze finali pf/sl (Rimanenze iniziali pf/sl)			
Altri ricavi			
Valore della produzione	1.204.080,00	1.592.292,00	2.038.735,80
Costo per materie prime, sussidiarie, di consumo			
Costo per servizi	59.402,00	70.107,30	82.768,40
Costo per godimento beni di terzi	12.000,00	12.000,00	12.000,00
Variazione delle rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo			
Oneri diversi di gestione	6.100,00	4.900,00	4.950,00
Costo per il personale	118.040,00	118.040,00	118.040,00
Margine operativo lordo (MOL)	1.008.538,00	1.387.244,70	1.820.977,41
Ammortamenti	4.400,00	8.800,00	8.800,00
Accantonamenti			
Risultato operativo	1.004.138,00	1.378.444,70	1.812.177,41
Interessi attivi			
Interessi passivi	6.728,46	220,72	0,00
Altri oneri e proventi (specificare)			
Risultato lordo	997.409,54	1.378.223,98	1.812.177,41
Imposte	293.467,27	402.904,32	527.959,06
Risultato netto	703.942,27	975.319,66	1.284.218,35

Il fatturato

Il fatturato netto è stato ipotizzato considerando di servire, prudenzialmente, l' 1% della domanda potenziale (2.076 strutture) con un tasso di crescita del 15% annuo.

Ricordiamo che il prezzo di vendita (medio) è ipotizzato considerando:

- Implementazione pacchetto VISTA con digitalizzazione dei contenuti richiesti: € 48.000;
- Licenza annuale con release aggiornamenti: € 10.000,00.

Anno	2021	2021	2021
Strutture	21	24	27

Si consideri che la componente di fatturato associata alle licenze, per ogni anno, deve essere sommata a quella dell' anno precedente.

Costi per servizi

Valori in Euro	2021	2022	2023
Amministratore	7.500,00	10.000,00	12.000,00
Pubblicità e promozione (web marketing e marketing)	30.102,00	39.807,30	50.968,40
Consulenze tecniche varie	1.000,00	1.500,00	2.000,00
Spese legali e notarili	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Viaggi e soggiorni	10.000,00	7.000,00	5.000,00
Utenze (Luce, Acqua, Gas, Telefono)	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Consulenze amministrative	4.000,00	5.000,00	6.000,00
Totale	59.402,00	70.107,30	82.768,40

Abbiamo stimato costi per compenso all' amministratore in ragione progressiva al raggiungimento di valori incrementali di fatturato netto. Prudenzialmente, è stato seguito lo stesso ragionamento per il costo per consulenze tecniche ed amministrative.

Per i costi di pubblicità e promozione d' esercizio, sono stati stimati considerando un coefficiente del 2,5% sul fatturato netto.

Il costo per viaggi e soggiorni è stato stimato decrescente nel tempo in quanto si prevede una più intensa attività per trasferte nei primissimi periodi di lancio commerciale.

Le utenze sono state stimate considerando un costo di € 400,00/mese.

Il costo per godimento beni di terzi è determinato dal fitto per i locali in cui verrà esercitata l'attività e dal canone mensile dei servizi di hosting professionale/cloud computing. Entrambi sono stati stimati in € 500,00/mese.

Gli oneri diversi di gestione sono rappresentati nella seguente tabella:

Valori in Euro	2021	2022	2023
Assicurazioni	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Bollati, Vidimaz., Imp. Registro	600,00	600,00	600,00
Varie	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Commissioni e spese bancarie	1.500,00	250,00	250,00
Cancelleria	300	350	400
Spese postali	200	200	200
Totale	6.100,00	4.900,00	4.950,00

Le spese per commissioni e spese bancarie il primo anno sono più alte in funzione dei costi di istruzione pratiche di mutui a mlt e linee di credito a breve (cfr. D15 Il report sulle linee di finanziamento pubblico/privato).

Il costo del personale è stato stimato considerando l'assunzione di 4 unità lavorative:

Descrizione	Costo anno (€)	ULA	Totale (€)
N.1 Esperto elaborazioni grafiche	26.000,00	1	26.000,00
N.2 Ingegneri informatici	26.000,00	2	52.000,00
N.1 Commerciale vendite	26.000,00	1	26.000,00
		Tfr (13,50%)	14.040,00
		Totale	118.040,00

Gli ammortamenti sono stati determinati considerando di effettuare i seguenti investimenti:

- N. 3 PdL con PC, monitor e accessori: € 4.000,00;
- Fiere e pubblicità (da ammortizzare): € 40.000,00 (di cui metà nel 2021, il resto nel 2022).

Si evidenzia che per motivi di immediatezza di calcolo, gli ammortamenti sono stati calcolati applicando per entrambi i cespiti un coefficiente del 20% (solo per le PdL 10% il primo anno).

Gli interessi passivi sono determinati da una linea di credito a breve necessaria per avviare il processo produttiva, atta a finanziare alle spese di gestione. Tale linea di credito che si prevede di estinguere nei primi mesi del secondo esercizio, si ipotizza con le seguenti caratteristiche:

- 8% annuale
- Rata costante mensile (a conguaglio rata finale)
- 6 mesi di preammortamento

Le imposte sono state calcolate nel modo seguente:

- IRES aliquota del 24% applicata al Risultato lordo;
- IRAP aliquota del 4,82% applicata sul Risultato al lordo degli oneri finanziari e il costo del personale.

Valori in Euro	2021	2022	2023
IRAP 4,82%	239.378,29	330.773,76	434.922,58
IRES 24%	54.088,98	72.130,56	93.036,48
Totale	293.467,27	402.904,32	527.959,06