

Il business dei musei. Consegnato a Resca (Beni culturali) lo studio **Roland Berger** sulla valorizzazione

Modello Moma per l'Italia

Obiettivo cento milioni di fatturato per i servizi aggiuntivi

Antonello Cherchi
ROMA

Da un fatturato di 40 milioni di euro a uno di 100. A tanto possono puntare le gestioni dei servizi aggiuntivi dei musei, che invece da tempo versano in una condizione di stallo, con concessioni scadute anche da anni e prorogate in via automatica o talvolta rinnovate tacitamente (si veda Il Sole 24 Ore di lunedì 17 agosto). Il cambio di rotta è indicato dal documento che lo studio di consulenza **Roland Berger** ha consegnato da qualche giorno al ministero dei Beni culturali.

È stato il nuovo direttore della valorizzazione, Mario Resca, a commissionare l'analisi, che servirà per impostare le nuove linee guida per la gestione dei servizi museali e per bandire le gare con cui affidare ai privati biglietterie, visite guidate, librerie, merchandising, caffetterie,

ristoranti. Le gare svolte finora sono, infatti, andate incontro al fallimento e quelle ancora in piedi aspettano il verdetto finale dei giudici amministrativi.

Che la situazione sia ingarbugliata è dimostrato anche dal fatto - come rileva lo studio - che dei 92 luoghi d'arte in cui funzionano i servizi aggiuntivi, per ben 24 lo stesso ministero non conosce la data di scadenza della concessione. Certo è, invece, che le gestioni private hanno dato vita nel 2008 a un mercato di 40 milioni circa, a cui sono da aggiungere altri 14 milioni relativi ai ricavi delle biglietterie. Il fatturato, in realtà è ancora più alto, perché sarebbero da considerare anche gli incassi delle mostre, che l'analisi non prende in considerazione perché non disponibili.

Quale, dunque, la ricetta per far lievitare quegli importi e portarli a cento milioni (e oltre, se si sommano anche gli importi del-

le biglietterie)? Intanto - suggerisce lo studio - essere consapevoli che perché i servizi aggiuntivi generino ricavi è necessario che il museo richiami almeno 150mila visitatori. I luoghi d'arte in grado di fare quei numeri sono - sui 92 dove oggi ci sono strutture di accoglienza - solo 32: 5 staccano ogni anno più di 800mila biglietti e 27 accolgono tra le 150mila e 800mila presenze. Insieme generano il 92% dell'attuale fatturato. Gli altri 60 siti, invece, sono al di sotto della soglia critica. Anche per questo nel passato si è pensato ai circuiti museali, in cui il sito più famoso fa da traino a quello piccolo e insieme condividono parte dei servizi aggiuntivi.

La filosofia dell'integrazione deve continuare, secondo lo studio, a essere praticata nei musei meno visitati, mentre in quelli di dimensioni medio-grandi (tra le 150mila e 800mila presenze) do-

vrà farsi spazio la specializzazione delle gestioni. Oggi, invece, sono le associazioni temporanee di impresa (Ati) a gestire tutti i servizi, ad eccezione di quelli di ristoro, e i primi tre operatori controllano l'85% del mercato. I musei grandi (quelli con oltre 800mila visitatori) dovranno, poi, muoversi da soli.

I nuovi bandi di gara, insomma, dovranno puntare meno sulle Ati e più sul singolo operatore specializzato e il museo dovrà gestire i rapporti e coordinare tutti i fornitori. Il modello di riferimento è - secondo lo studio - il museo d'Orsay di Parigi, che richiama ogni anno oltre 3,1 milioni di visitatori. In futuro, poi, si potrebbe arrivare a fare tutto in casa: lo stesso museo organizzerà i servizi (ad eccezione di quelli di ristoro) e valorizzerà i propri "prodotti". Un po' come fa il Moma di New York, visitato ogni anno da 2,8 milioni di persone.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La top ten

Numero di visitatori in milioni e fatturato in milioni di euro. Anno 2008

Posizione/Museo	Visitatori	Fatturato	Posizione/Museo	Visitatori	Fatturato
1° Louvre Parigi	8,3	46	6° National Gallery of Art Washington	4,4	8
2° Centre Pompidou Parigi	5,5	22	7° Musei Vaticani Stato Vaticano	4,3	n.d.
3° Tate Modern Londra	5,2	56	8° National Gallery Trafalgar Square Londra	4,2	5
4° British Museum Londra	4,8	20	9° Musée d'Orsay Parigi	3,1	10
5° Metropolitan Museum New York	4,5	123	10° Museo Nacional del Prado Madrid	2,7	12

21° Galleria degli Uffizi Firenze 26° Palazzo Ducale Venezia 31° Galleria dell'Accademia Firenze

Visitatori: **1,6** Visitatori: **1,4** Visitatori: **1,2**
Fatturato: **18** Fatturato: **15** Fatturato: **11**

Fonte: Price Waterhouse Coopers

