



2011

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

eum



Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 2, 2011

ISSN 2039-2362 (online)

© 2011 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Patrizia Dragoni, Claudia Giontella, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Scullo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a - 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico

Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell’“albergo diffuso”: interdipendenze e sinergie

Patrizia Silvestrelli*

Abstract

La tutela e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale costituiscono da diversi anni oggetto di indagine da parte degli studiosi di management.

La difficoltà di definire opportune strategie per la gestione e la valorizzazione di questo patrimonio dipende dalla varietà non soltanto dei prodotti artistici e culturali, ma anche dei soggetti e delle organizzazioni coinvolti, direttamente o indirettamente, nel processo di creazione del valore di tali prodotti. Ciò significa che il valore legato al patrimonio non è soltanto culturale, ma anche sociale ed economico, ovvero un valore multidimensionale.

L’obiettivo di questo lavoro è di evidenziare le sinergie generatrici di valore derivanti dall’interdipendenza tra gli interventi volti alla tutela dei beni culturali, lo sviluppo del territorio e le innovazioni nel settore turistico.

* Patrizia Silvestrelli, Ricamatore di Economia e gestione delle imprese, Università di Macerata, Dipartimento di Istituzioni economiche e finanziarie, via Crescimbeni, 20, 62100 Macerata, e-mail: patrizia.silvestrelli@unimc.it.

In particolare, alla luce delle innovazioni gestionali ed organizzative che caratterizzano il settore turistico, l'impresa alberghiera – mediante la capacità dell'imprenditore di innovare – può rappresentare uno strumento efficace per realizzare la riqualificazione del patrimonio culturale.

Il caso dell'“albergo diffuso” qui trattato rappresenta un caso significativo di come la tutela di un borgo di pregio può contribuire allo sviluppo del turismo, che, a sua volta, valorizza il territorio, generando valore per tutti gli attori locali, nell'ottica della sostenibilità. In questi termini, generazione di valore e sostenibilità non sono in antitesi tra loro, ma rappresentano variabili interdipendenti e coevolutive.

Cultural heritage preservation and enhancement represent a challenging topic for the scholars on management disciplines.

The difficulty of defining strategies for the management and enhancement of this heritage depends not only on the heterogeneity of cultural products, but also on the variety of the organizations involved, directly or indirectly, within the process of value creation. This implies that the value of heritage is not only cultural, but also social and economic; it is thus a multidimensional value.

The aim of this paper is to highlight the synergies generating value, which derive from the interdependence among enhancement of cultural heritage, local development and tourism. Particularly, in the light of the managerial and organizational innovations characterizing the tourism sector, the hotels can contribute in qualifying and conserving cultural heritage through the ability of its entrepreneur to innovate.

The case of the “albergo diffuso” here illustrated shows that the enhancement of a historic village leads to tourism development, which, in turn, improves the competitiveness of its geographical area, thus generating value and sustainability for all stakeholders. From this point of view, value and sustainability do not exclude each other but are interdependent and coevolutive variables.

1. *Introduzione*

L'interesse degli studiosi di management verso i beni del patrimonio artistico e culturale risponde all'esigenza degli operatori – sia pubblici che privati – di trovare idonei strumenti di gestione non soltanto per realizzare una corretta valutazione degli investimenti per la riqualificazione, ma anche per definire le politiche di sviluppo volte ad una reale valorizzazione dei prodotti culturali¹.

Vista la varietà delle problematiche riguardanti la tutela e la valorizzazione di tale patrimonio, il management dei beni culturali riguarda diversi ambiti di ricerca, come gli studi sulle politiche di marketing territoriale, le attività di controllo di gestione degli investimenti per la tutela di tali beni, le strategie delle organizzazioni culturali volte a promuovere e rendere fruibili i prodotti culturali

¹ Tra i numerosi studi sulla gestione del patrimonio artistico e culturale si evidenziano i contributi di: Baumol, Bowen 1966; Spranzi 1994; Hutter, Rizzo 1997; Avrami *et al.* 2000; Blaug 2001; De La Torre 2002; Klamer 2002; Mazzanti 2003; Throsby 2002, 2003; Lazzeretti 2004; Re 2006; Montella 2003, 2009.

e, in termini di interdipendenze settoriali, le sinergie che possono emergere tra le attività volte a valorizzare il patrimonio e, ad esempio, lo sviluppo del settore turistico.

L'applicazione dei tradizionali strumenti concettuali proposti dalle discipline economico-aziendali risultano certamente utili per definire le linee guida per una corretta gestione e valorizzazione dei beni culturali, ma è anche vero che la tipicità del prodotto culturale è tale da richiedere una maggiore flessibilità nell'applicazione dei principi di gestione dell'impresa².

L'eterogeneità delle “componenti” del patrimonio riguarda infatti, da una parte, i singoli beni, come monumenti, palazzi storici, borghi di pregio, quadri, *performing arts*, ecc. e, dall'altra, gli interessi e le strategie delle organizzazioni (pubbliche e private) coinvolte in maniera diretta e indiretta nel processo di gestione e di valorizzazione di questi beni. Si pensi, ad esempio, alle politiche di sviluppo territoriale attuate dalle amministrazioni locali, alle organizzazioni culturali (musei, pinacoteche, ecc.) volte ad offrire “pacchetti culturali” sempre più differenziati, e, non per ultimo, alle iniziative realizzate dalle imprese turistiche che sfruttano le risorse culturali locali per rafforzare la propria offerta di ospitalità³.

In considerazione dell'evoluzione dei sistemi sociali moderni, il crescente interesse verso gli studi sui beni culturali dipende dal processo di democratizzazione della cultura, manifestatosi con un significativo incremento della domanda di coloro che partecipano a iniziative culturali, visitano musei e pinacoteche e “vivono” le esperienze artistico-culturali con sempre maggiore interesse⁴.

Questa tendenza trova peraltro riscontro in modo significativo anche nel settore turistico, nel quale un numero sempre più elevato di persone ricerca soluzioni turistiche “autentiche”, che rispondano all'esigenza di impiegare il tempo libero in esperienze che migliorino la qualità della vita⁵. La vacanza diventa quindi un'occasione non soltanto per apprezzare gli aspetti paesaggistici

² Cfr. Golinelli 2010.

³ Gli interventi di tutela e di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale hanno infatti un impatto economico e sociale nel contesto territoriale di riferimento, creando i presupposti per uno sviluppo locale, che, in molti casi, genera una crescita anche del settore turistico. Si vedano in proposito: Rispoli 2001, 2009 e Paniccia *et al.* 2010.

⁴ L'innovazione tecnologica svolge in questo processo un ruolo determinante. I sistemi informativi rappresentano uno strumento efficace non soltanto per diffondere la cultura, ma anche per promuovere i prodotti artistico-culturali e renderli accessibili. Ad esempio, mediante la consultazione dei siti web dei musei, è possibile effettuare una visita virtuale e visionare le opere direttamente sul proprio computer. Certamente, l'esperienza diretta che l'utente vive nel vedere personalmente un'opera d'arte o visitare un sito archeologico è emotivamente più coinvolgente del visionare tali opere mediante i siti web dei musei o le fotografie pubblicate sulle pagine internet dedicate; tuttavia, non si può non considerare il ruolo che svolge la tecnologia nel diffondere la conoscenza tra le persone e nel supportare il processo di democratizzazione della cultura che caratterizza la società moderna.

⁵ Cfr. Gregori 2005; Cafferata, Cherubini 2008; Ruozi 2010; Paniccia *et al.* 2010.

e ludici di una località, ma anche per conoscerne gli elementi legati alla storia, all'arte e alle tradizioni che caratterizzano una destinazione turistica, in un'ottica di apprendimento personale della cultura locale⁶.

L'acquisizione di cultura non si pone più infatti come una prerogativa di pochi eletti, attribuita unicamente alle persone colte in grado di accedere ai circuiti di generazione e valorizzazione dei prodotti artistico-culturali; piuttosto, oggi, la cultura sembra "aprirsi" a tutti indistintamente, sia a livello nazionale che internazionale, anche grazie a mirate politiche volte alla promozione e allo sviluppo territoriale. Questo è certamente coerente con la concezione di cultura intesa come "bene primario", ma è anche vero che le persone esprimono un diverso livello di interesse verso la cultura, che non sempre quindi rientra tra i bisogni primari. In linea generale, possiamo affermare che quanto maggiore è il grado di istruzione, tanto più elevata sarà la propensione ad acquisire cultura e conoscenza.

La domanda di cultura non è quindi omogenea ma segmentata e questo richiede la ricerca di soluzioni sempre più innovative in grado di soddisfare un mercato di utenti molto differenziato. Infatti, ogni individuo non solo percepisce ed esprime un diverso grado di interesse verso la conoscenza, ma ricerca anche soluzioni che possano offrire modalità di apprendimento personalizzate. Inoltre, la domanda non è stabile nel tempo, ma tende a modificarsi sia in relazione alle personali attitudini degli utenti, sia in base ai cambiamenti culturali che segnano l'evoluzione dei sistemi sociali.

Il ruolo delle amministrazioni locali e delle organizzazioni culturali è dunque cruciale per la realizzazione delle politiche volte sia alla tutela e alla promozione del patrimonio artistico e culturale, sia all'individuazione dei bisogni differenziati espressi dalla domanda, al fine di creare un'offerta composita in grado di soddisfare i vari *target* di riferimento.

Alla luce delle considerazioni finora fatte, emerge chiaramente come le problematiche relative al settore dei beni culturali risultino eterogenee e complesse. Tuttavia, non è nostra intenzione rilevare le difficoltà di gestione e organizzazione delle attività volte alla valorizzazione del patrimonio culturale; piuttosto, l'obiettivo di questo lavoro è di evidenziare le sinergie generatrici di valore derivanti dall'interdipendenza tra gli interventi volti alla tutela dei beni culturali, lo sviluppo del territorio e le innovazioni nel settore turistico. Al fine di realizzare questa analisi, vengono di seguito presentate alcune considerazioni sul concetto di valore del prodotto culturale e sul ruolo dei servizi necessari per renderlo fruibile al pubblico.

Il metodo di indagine utilizzato per mostrare come l'interdipendenza tra valorizzazione del patrimonio, sviluppo territoriale e innovazione nel turismo generi valore è quello del *case study*, svolto nell'ambito di una più ampia ricerca riguardante lo studio degli "alberghi diffusi" in Italia, che rappresentano una

⁶ Cfr. Golinelli, Simoni 2005.

tipologia innovativa nel comparto alberghiero. In particolare, il caso aziendale qui presentato costituisce un esempio emblematico di come la riqualificazione di un borgo storico contribuisca allo sviluppo del territorio e alla nascita di una nuova forma di ospitalità. Il valore (culturale ed economico) generato dall'interdipendenza tra bene culturale, impresa alberghiera, istituzioni locali e turista ha una dimensione sistemica, perché frutto della coevoluzione tra impresa e ambiente nell'ottica della sostenibilità, ovvero nel rispetto dell'ambiente e degli interessi di tutti gli *stakeholder* coinvolti nel processo di valorizzazione.

2. La dimensione “sistemica” del valore del prodotto culturale

Per comprendere le dimensioni del valore generato dall'interdipendenza tra tutela del bene culturale, sviluppo territoriale e innovazione nel comparto turistico-alberghiero, è necessario fare alcune considerazioni sul concetto di valore, che rappresenta un aspetto critico nei beni culturali e costituisce attualmente oggetto di un acceso dibattito tra gli studiosi delle discipline economico-aziendali.

La difficoltà di trovare una definizione esaustiva del concetto di valore del patrimonio artistico e culturale risiede nella dicotomia evidenziata da diversi studiosi tra valore culturale e valore economico⁷.

Il prodotto culturale è una risorsa di valore, rara, inimitabile e difficilmente trasferibile e riproducibile in altri ambienti, ovvero organizzata nel contesto territoriale di appartenenza (e quindi possibile fonte del vantaggio competitivo per il territorio). La sua dimensione culturale è quindi multidimensionale, instabile, contestualizzata, in quanto legata ad aspetti storici, spirituali, sociali, simbolici ed estetici e, quindi, non facilmente misurabile qualitativamente, né tanto meno quantitativamente. Ci sembra in tal senso appropriata la definizione proposta da Franch, secondo la quale «il valore del bene culturale e artistico sia intrinsecamente multidimensionale e che i modelli gestionali debbano essere volti all'individuazione delle differenti componenti del valore e alla trasformazione del “prodotto culturale ed artistico” in esperienza fruibile per il pubblico interessato»⁸.

Organizzazioni e soggetti legittimano infatti l'esistenza del prodotto culturale e lo valorizzano mediante l'utilizzo – differenziato – che può esserne fatto. Il valore d'uso va a rafforzare la dimensione immateriale legata al significato storico, culturale e simbolico che tale bene esprime, ovvero al suo valore culturale. Emerge il ruolo sociale del bene che «si qualifica così come una

⁷ Cfr. Tra i numerosi contributi sul tema si vedano quelli di Avrami *et al.* 2000; Turner 2000; Klamer 2002, 2003; Throsby 1995, 2003.

⁸ Franch 2010, p. 101.

risorsa capace di svolgere un servizio per la comunità di riferimento. In termini non solo economici, il valore del bene viene a qualificarsi progressivamente come un valore d'uso, cioè relativo e dinamico, anziché come un valore statico intrinsecamente insito nel bene in sé»⁹.

Dal momento che però il valore è percepito in modo soggettivo e si manifesta in relazione alla destinazione d'uso del bene culturale e a chi ne usufruisce (il critico d'arte, il collezionista, il museo, l'utente, il turista), tale valore assume una valenza economica, in quanto espressione degli interessi dei soggetti e delle organizzazioni che ne valutano l'utilità non solo in termini culturali e sociali, ma anche economici¹⁰. Il valore economico del prodotto culturale è pertanto legato all'utilizzo che ne viene fatto e all'insieme dei prodotti e dei servizi necessari per renderlo fruibile al pubblico. Tale valore non può che manifestarsi all'interno di differenziati scambi di mercato, dove vi sono, da una parte, le istituzioni e le organizzazioni che rendono fruibile il bene culturale e, dall'altra, gli utenti, i cittadini e i turisti che desiderano usufruirne. La presenza di una domanda di cultura è infatti determinante per la valorizzazione dal momento che il bene culturale è «un'espressione culturale concreta *diretta ad un "pubblico"*, recettore di significati – complessi – che vengono per tale via diffusi e socializzati. Senza l'attività di “ricezione” operata dal pubblico l'oggetto culturale non esiste»¹¹.

Questa prospettiva è coerente con il concetto di “valore per il consumatore” nell'ottica del marketing. Ragionando in termini di mercato, nel caso ad esempio di un museo, il valore per l'offerta è costituito non dal valore dell'opera d'arte in sé, quanto dal valore delle risorse necessarie per predisporre la struttura e svolgere le attività dirette a rendere visibile quel bene. Per quanto riguarda la domanda, il valore può essere misurato nel rapporto tra i benefici che ogni singolo individuo riceve dalla fruizione del prodotto culturale e i sacrifici e i costi necessari per poterne godere¹².

Il valore economico viene misurato quindi sulla base di una transazione di mercato, che non può tuttavia risultare sufficiente per determinare la dimensione composita ed eterogenea del valore del bene culturale¹³. Come sottolineato da

⁹ Cfr. Golinelli 2011.

¹⁰ La valutazione in termini monetari del valore culturale è piuttosto complessa, ma ciò non implica che il valore culturale attribuito ad un bene sia pari a zero; piuttosto, sono differenti i parametri di valutazione. Inoltre, sebbene vi sia una correlazione tra valore culturale e valore economico, non è scontato che i due valori siano direttamente proporzionali. Come sottolineato infatti da Throsby (2003) ad un elevato valore culturale di un bene non sempre corrisponde un altrettanto elevato valore economico.

¹¹ Cfr. Tamma 2010, p. 32.

¹² Cfr. Gronroos 2009.

¹³ La gestione economica e finanziaria delle attività volte alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale è fondamentale, ma questa non può costituire l'unico strumento per valutare i prodotti culturali. Rilevante in proposito è l'osservazione di Golinelli (2010, p. 24), secondo il quale «il giudizio sull'economicità non è in grado di spiegare, con la mera logica quantitativo-numerica, il portato che la condotta d'impresa ha su patrimoni comuni, quali quello delle risorse ambientali, territoriali e culturali, i quali sfuggono ad una misurazione basata sulla metrica dell'equilibrio

Montella (2009), la redditività dei beni culturali va infatti valutata in termini di più ampio respiro, superando l'approccio della mercificazione, basata su un mero calcolo di costo-opportunità (costi per il museo, opportunità per il privato, costi per l'utente, spese per i restauri, ecc.). Questo è il presupposto per rendere il patrimonio artistico e culturale un capitale, in grado di generare rendimenti, che siano espressione del connubio tra valore culturale e valore economico, nel rispetto degli interessi di tutti gli *stakeholder* coinvolti nel processo di valorizzazione. In altre parole, il prodotto culturale inteso come “capitale culturale”¹⁴ è sì oggetto di una transazione, ma si configura allo stesso tempo come risultato dell'insieme di relazioni tra gli attori volti alla sua tutela.

Il valore di questo capitale non può quindi essere perpetuato e incrementato nel tempo attraverso singole e sporadiche transazioni di mercato tra operatori, quanto nell'ambito delle sinergie che si generano all'interno del sistema di relazioni tra bene, intermediari (pubblici e privati) e utente; in tal senso, ci sentiamo di condividere l'affermazione di Pencarelli secondo il quale «il valore è un concetto relazionale, è un valore di prospettiva»¹⁵.

La valorizzazione del patrimonio culturale deriva infatti dall'azione congiunta di tutti gli attori coinvolti, volta a creare sinergie generatrici di valore e di conoscenza; ciò può essere conseguito mettendo a sistema le risorse artistiche e culturali con i fattori di contesto (ambiente, imprese e utenti), in grado di svolgere un ruolo attivo nel processo di valorizzazione¹⁶. Il valore non va quindi cercato tanto nel “contenuto” del prodotto culturale, quanto nell'integrazione tra le diverse dimensioni del valore (culturale ed economico) che ciascun attore attribuisce in modo differenziato al bene culturale. Tale integrazione può essere conseguita nell'ambito di «una concezione sistemica del valore»¹⁷, in grado di coniugare gli interessi soggettivi, le loro interdipendenze e la tutela dell'ambiente storico, culturale e sociale di riferimento.

3. *Dal marketing dei beni culturali al management dei servizi per i beni culturali*

L'interesse degli studiosi di marketing verso i beni culturali è relativamente recente e riguarda diversi aspetti del patrimonio artistico e culturale, come gli

economico».

¹⁴ Sul concetto di “capitale culturale” si vedano in proposito i contributi di: Throsby 1995 e 2002 e Klamer 2002.

¹⁵ Pencarelli 2011, p. 34.

¹⁶ Rilevante è il ruolo delle istituzioni e degli enti locali nel favorire l'integrazione sociale e la coesione fra i diversi attori del sistema territoriale locale. Si veda in proposito il contributo di Rullani 1999.

¹⁷ Cfr. Gatti *et. al.* 2009, p. 162.

studi sulle *performing arts*¹⁸, quelli sul marketing culturale e sulle strategie delle organizzazioni artistiche e culturali¹⁹.

Questi studi costituiscono importanti riferimenti per comprendere le problematiche relative alla promozione e alla valorizzazione del patrimonio; tuttavia, da una parte, gli strumenti di gestione proposti non sempre possono essere applicati *tout court* a tutte le tipologie di beni culturali (dai monumenti ai borghi storici, dai libri antichi alle sculture) e, dall'altra, ai fini di una corretta interpretazione del tema trattato, è importante tenere distinto il prodotto culturale dai servizi creati per renderlo disponibile al pubblico.

Questo ultimo aspetto è oggetto di dibattito tra gli studiosi di marketing dei beni culturali, emerso dall'ingannevole convinzione di considerare il prodotto culturale come "già dato" e limitare quindi le politiche di marketing alle attività di promozione, *pricing* e distribuzione, senza considerare che le organizzazioni culturali non offrono beni culturali, ma l'insieme dei servizi per renderli fruibili. Come evidenziato da Cerquetti, l'equivoco risiede nel fatto che «ci si riferirebbe al capitale culturale in esse conservato, e non ai servizi erogati al pubblico, ovvero ad elementi che dovremmo collocare tra gli *input*, e non tra gli *output*, del processo produttivo delle istituzioni culturali»²⁰.

In proposito, sono significative le osservazioni critiche proposte da Montella, il quale sostiene che «è un drammatico errore, [...] la concezione del marketing culturale in opposizione al marketing commerciale, come elaborata da Kotler e alimentata da Melillo, Mokwa, ecc. [...], per i quali in campo culturale sarebbe (assurdamente) la domanda a doversi adattare all'offerta e non il contrario (errore strategico esiziale, all'origine del quale sta il fatto di confondere il prodotto, ovvero il servizio, con la materia prima impiegata per produrlo, ovvero lo *stock*, la collezione museale, l'attrattore monumentale)»²¹.

L'aspetto critico riguarda invece la capacità di rendere quei prodotti disponibili mediante la formulazione e l'erogazione di un sistema di servizi, finalizzati a "catturare" l'interesse del maggior numero di persone. In tal senso, si può dire che il bene culturale è standardizzato, in quanto unico e rivolto a tutte le persone indistintamente; ma, avendo le persone un diverso sistema di percepire, apprezzare e memorizzare l'esperienza culturale (ad esempio, vedere un'opera d'arte), si rendono necessarie mirate politiche di promozione e di commercializzazione basate sulla definizione di servizi modulari, che cioè consentono all'utente di creare un'esperienza culturale personalizzata.

In questi termini, non possiamo non considerare la dimensione di immaterialità

¹⁸ Per un approfondimento sul tema delle *performing arts* si vedano i contributi di Mokwa *et al.* 1980; Melillo 1983; Diggle 1986; Sicca 2000; Bentoglio 2003.

¹⁹ La letteratura in proposito è molto ampia. Tra i lavori più rilevanti si vedano quelli di Colbert 1994; N Kotler, P. Kotler 2004; Moore 1994; Solima 1998; Moretti 1999; Montella 2003; Rispoli, Brunetti 2009.

²⁰ Cerquetti 2011, p. 60.

²¹ Montella 2011, p. 11.

del prodotto culturale, che si manifesta e assume valore all'interno del processo di ricezione e fruizione. Gli studi sul *Service Management* forniscono certamente utili indicazioni per delineare gli strumenti atti a trasformare e rendere fruibile la conoscenza legata al prodotto culturale, che costituisce un'esperienza in grado di generare valore per chi ne usufruisce²².

Le innovazioni che hanno caratterizzato negli ultimi anni le organizzazioni museali rappresentano esempi significativi dell'orientamento delle imprese a sviluppare servizi differenziati e modulari per promuovere i beni culturali²³. Oggi, l'offerta museale è un insieme composito di diversi elementi, che si associano al bene artistico-culturale e lo rendono un vero e proprio “prodotto allargato”. Si pensi in proposito non soltanto ai servizi offerti dalla struttura (come il *bookshop*, la caffetteria e il parcheggio), ma anche agli strumenti adottati per attirare l'utente e coinvolgerlo attivamente nell'opera d'arte²⁴. Ne sono un esempio i colori e le luci utilizzati nelle stanze delle esposizioni, le letture e i filmati di supporto per una più approfondita comprensione dell'opera e le varie tecniche di *merchandising* che sono usate per rendere il bene artistico “più visibile”²⁵.

In questi termini, il museo diventa un luogo di esperienza culturale, dove l'utente si sente coinvolto in un ambiente che lo rende talora spettatore e talora attore del processo di acculturazione. In un'ottica di *customer experience*, le attività di marketing svolgono un ruolo determinante per la creazione dei servizi utili per definire soluzioni di esperienza individuale e gratificare le aspettative del visitatore²⁶.

Il ruolo dell'utente è dunque centrale. L'efficacia dell'esperienza culturale non è definita unicamente dalla capacità dell'organizzazione culturale di creare un'offerta che sappia coinvolgere ed emozionare; è il fruitore del prodotto culturale a rappresentare un soggetto attivo nel processo, in quanto in grado di creare la propria esperienza di consumo in modo autonomo e personalizzato, grazie ad un sistema di offerta di prodotti e servizi differenziati e modulari.

²² Cfr. Rentscheler, Gilmore 2002; Grandinetti, Moretti 2004.

²³ Cfr. Bradford 1994; Moretti 2003.

²⁴ Si evidenzia che solo i musei di grandi dimensioni e dotati di elevate risorse economiche ed organizzative sono in grado di implementare efficaci strategie per promuovere la propria offerta culturale e attirare un numero elevato di visitatori. Relativamente alla realtà italiana, un'interessante indagine sui musei locali delle Marche mette in luce che in questa regione la maggior parte delle organizzazioni museali sono di piccole dimensioni, con limitate risorse e con collezioni di carattere prevalentemente storico-artistico e poco conosciute (cfr. Cerquetti 2011, pp. 63-64).

²⁵ Come sottolineato da Montella (2009), lo sviluppo dei servizi per stimolare le emozioni del visitatore museale possono determinare un'“alterazione” della natura dell'opera d'arte. Il prodotto culturale ha intrinsecamente una forte capacità di attrazione ed è per questo motivo che sono il numero e la qualità delle opere a determinare nella maggior parte dei casi il grado di differenziazione – e quindi di competitività – di un museo rispetto ad un altro. Il ricorso ad originali strumenti di esposizione sono certamente efficaci per rendere più piacevole la visita museale e più interessante l'apprendimento della cultura, ma non devono compromettere il ruolo primario dell'opera d'arte.

²⁶ Cfr. Pine e Gilmore 1999; Grandinetti, Moretti 2004; Resciniti 2004; Rullani *et al.* 2007.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che l'insieme dei servizi erogato per rendere fruibile un bene culturale contribuisce a differenziare sia le modalità di consumo da parte degli utenti, sia l'offerta da parte delle organizzazioni culturali (ad esempio i musei) e delle imprese che possono partecipare alla promozione dei prodotti culturali (come le imprese turistiche, con particolare riferimento alle strutture alberghiere). Ciò può essere conseguito se vi è una partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nella generazione del valore dell'esperienza culturale e/o dell'esperienza turistica, mediante la pianificazione e l'implementazione congiunta delle attività.

Questo si riscontra anche nella gestione dei sistemi turistici locali, il cui grado di competitività si basa sulla capacità delle organizzazioni che vi fanno parte di mettere a sistema le risorse ed integrare tra loro le diverse attività, creando quelle sinergie di conoscenza e di competenze utili per lo sviluppo di tutto il territorio di riferimento. Ma ciò implica l'adozione di politiche di marketing integrate, che non siano quindi orientate al conseguimento di obiettivi individuali; come sottolineato da Gregori *et al.*, si rende necessaria l'applicazione di un marketing di sistema o *joint marketing*, che rappresenta «un approccio di management orientato sia al mercato esterno (i vari segmenti della domanda) sia, soprattutto, al mercato interno, stimolando l'integrazione fra differenti attori per sviluppare un sistema di valori ed obiettivi condivisi nell'ambito della configurazione territoriale attribuita ai sistemi turistici locali»²⁷.

La creatività – intesa qui come processo di innovazione nelle modalità di promuovere un bene culturale – è un requisito fondamentale per fronteggiare l'eterogeneità che caratterizza la domanda, in relazione al grado di sensibilità individuale verso i prodotti culturali, alla propensione a spostarsi per raggiungere i luoghi di maggiore interesse, alla capacità di emozionarsi di fronte a specifiche sollecitazioni e servizi offerti. La creatività è quindi importante, ma non sufficiente; occorre infatti trovare soluzioni appropriate per implementare l'innovazione, mediante mirati investimenti per la salvaguardia del patrimonio culturale e un'amministrazione razionale delle attività di gestione e di organizzazione.

È chiaro che gli aspetti fin qui trattati sono legati alla modalità con cui il prodotto culturale viene commercializzato. In questo processo, è certamente cruciale il ruolo non soltanto delle organizzazioni culturali, ma anche delle amministrazioni e sovrintendenze locali nell'assicurare la riqualificazione del patrimonio. Questo costituisce il presupposto fondamentale per la realizzazione delle politiche finalizzate a rendere fruibili le singole componenti di tale patrimonio. È noto che in Italia esistono numerose opere d'arte, reperti, luoghi di grande rilievo storico-artistico, chiese e palazzi che – seppur rilevanti dal punto di vista culturale – non sono noti al pubblico, perché non catalogati, né gestiti in un'ottica di tutela e di valorizzazione. In proposito, Pencarelli sostiene

²⁷ Gregori *et al.* 2010, p. 115.

che «molte offerte culturali non si riesce a venderle perché esse sono ancora allo stato di risorse, più che di prodotti (quindi risorse non ancora organizzate) e, soprattutto, non sono adeguatamente inserite in pacchetti turistici e collocate in qualche catalogo. [...] va sottolineata una carenza d'imprenditorialità privata e non di attenzione del pubblico, una scarsità d'imprenditori disposti o interessati a inserire elementi e prodotti culturali all'interno di prodotti turistici più ampi, in modo da ampliare la domanda di alcune beni di merito»²⁸.

Si riscontrano ancora molte inefficienze nelle attività di commercializzazione dei beni culturali, derivanti non soltanto da una carenza di pensiero sistemico tra i soggetti e le imprese coinvolte, ma anche dalla scarsa comprensione delle potenzialità del prodotto culturale e dall'errata convinzione che questo possa venderci da sé.

4. *Le relazioni tra patrimonio culturale, sviluppo territoriale e turismo*

La natura dei beni artistici e culturali è composta sia da elementi tangibili – come i palazzi storici e le opere d'arte – che fanno parte dello spazio fisico di un territorio e lo caratterizzano, sia da elementi intangibili, che esprimono la cultura, le tradizioni e la storia delle persone che vivono in quel territorio. La storia del territorio può quindi diventare uno strumento non soltanto per rafforzarne l'identità e la conoscenza generata e perpetuata nel tempo, ma anche per misurare e determinare il livello di qualità dei prodotti e dei beni culturali in un'ottica di sostenibilità²⁹.

Il valore del bene culturale dipende dalla sua contestualizzazione nel territorio ed esiste quindi uno stretto collegamento tra lo sviluppo della cultura e il contesto sociale ed economico di riferimento. In proposito, Grossi afferma che «il sapere, la sensibilità e le esperienze che ispirano la cultura non sono realtà astratte e disincantate, esistono delle condizioni concrete e materiali nelle quali nascono e si sviluppano [...] la produzione di cultura va contestualizzata, non può essere considerata una operazione astratta che nasce nel vuoto»³⁰.

Il legame tra cultura e territorio è dunque inscindibile. La cultura – intesa come elemento costitutivo e distintivo di un territorio – può rappresentare un fattore determinante per lo sviluppo economico; allo stesso tempo, le scelte economiche ed imprenditoriali – volte alla tutela e valorizzazione dei beni culturali (politiche di sviluppo territoriale, modalità di *governance* del territorio, strategie delle organizzazioni culturali e delle imprese del comparto turistico) – possono diventare strumentali per la salvaguardia e la diffusione

²⁸ Pencarelli 2011, p. 41.

²⁹ Cfr. Pilotti 2003.

³⁰ Grossi 2008, pp. 15-16.

della conoscenza e della cultura. In proposito, è pertinente l'osservazione di Tamma secondo il quale la conoscenza è «un risorsa sociale, non soggetta ad usi alternativi, che “libera” tutto il suo valore se viene condivisa. Essa, cioè, rende se viene trasferita per essere replicata e continuamente rigenerata in diversi usi e applicazioni»³¹.

Gli interventi di riqualificazione effettuati sul patrimonio artistico e culturale non soltanto rispondono all'esigenza di salvaguardare tale patrimonio, ma diventano anche strumentali alla valorizzazione del territorio di riferimento, in quanto, da una parte, generano valore economico per le amministrazioni e per le imprese che vi operano e, dall'altra, migliorano la dimensione di sostenibilità sociale per i cittadini che ne usufruiscono.

Il valore generato è quindi multidimensionale, cioè relativo ai molteplici vantaggi conseguiti dai diversi *stakeholder* locali; tale valore si esprime infatti nella rivalutazione storico-culturale dell'immobile (valore culturale), nell'opportunità di profitto per il Comune (valore economico e sociale), nell'implementazione di attività produttive (valore economico e imprenditoriale) e, infine, nella realizzazione di spazi originali utilizzabili per manifestazioni e spettacoli, che hanno portato un nuovo flusso di visitatori (valore sociale e sviluppo del settore turistico).

La valorizzazione di un prodotto culturale può quindi contribuire allo sviluppo del territorio, ma tale sviluppo non può essere realizzato senza l'attività congiunta dell'amministrazione locale, delle imprese immobiliari, delle organizzazioni di erogazione di servizi per il turismo e dell'intera comunità locale³². Decisiva è dunque la visione sistemica da parte delle imprese nell'implementazione delle attività di gestione e di organizzazione, volte allo sviluppo dei territori, specialmente quelli a vocazione turistica.

Si evidenzia l'importanza di ragionare in termini di sistema territoriale, frutto della combinazione tra fattori e saperi complementari e interdipendenti³³; la competitività delle imprese che vi operano si basa non solo sullo sfruttamento delle caratteristiche *firm-specific*, ma soprattutto sulle interdipendenze e le sinergie generate dalle relazioni nel territorio; come giustamente osservato da Minguzzi *et al.*

³¹ Tamma 2010, p. 28.

³² L'efficacia delle relazioni dipende in molti casi dalla presenza di un attore principale che promuova e coordini le iniziative volte alla tutela. I processi che sottostanno alla valorizzazione del patrimonio culturale richiedono infatti la presenza di un organo di governo, in grado di coniugare gli interessi e cogliere le opportunità di sviluppo. Come evidenziato da Montella (2011, p. 25), l'aspetto critico è «la *governance* di un territorio, che fornisce gli indirizzi per la creazione e lo sviluppo del sistema culturale – non solo museale –, e territoriale, stabilendo i campi in cui conviene operare certe scelte, quali soggetti istituzionali sia opportuno coinvolgere, come rendere partecipe l'imprenditoria privata».

³³ Sono numerosi gli studi sul management dei sistemi territoriali; tra i contributi più significativi, si vedano quelli di Pechlaner, Weiermair 2000; Pencarelli 2001; Franch 2002; Martini 2005; Golinelli 2008.

ogni innovazione, marginale o radicale che sia, richiede una razionale combinazione di saperi e tempi molteplici e variegati per la sua efficace attuazione e soprattutto la consapevolezza che non dà profitti il “barare”, ma piuttosto ancorarsi a capisaldi di professionalità e responsabilità oltre che a principi di qualità che considerino il valore sociale, culturale e naturale dell'ambiente di riferimento³⁴.

In questi termini, la dimensione del valore relativo al patrimonio culturale si arricchisce ulteriormente, in quanto utile per lo sviluppo economico, sociale e culturale: il valore del bene va ad accrescere il valore del sistema territoriale. I beni culturali rappresentano un insieme eterogeneo di memoria storica, opere e tradizioni che rappresentano uno strumento per definire il profilo della ricchezza culturale e della conoscenza di una città, una Regione o un Paese, rafforzandone l'identità locale³⁵. Si nota in proposito che il fenomeno della globalizzazione conduce ad un rafforzamento delle identità territoriali, incrementando conseguentemente quella coesione sociale, che è alla base della governabilità del territorio³⁶.

Al “manager dei beni culturali” è richiesta la capacità di gestire non soltanto le attività volte alla riqualificazione del patrimonio, ma anche le relazioni tra i soggetti, le organizzazioni e le imprese che, in modo diretto o indiretto, influenzano tali attività e partecipano alla creazione del valore. Quando la coevoluzione tra soggetti, imprese e territorio genera un sistema di relazioni basato sul principio di reciprocità, i processi di innovazione valorizzano il patrimonio e il territorio da una parte, e creano opportunità di sviluppo per le imprese dall'altra. Ciò significa agire nell'ottica della sostenibilità che quindi diventa la dimensione in grado di conciliare il valore culturale con il valore economico.

Il presupposto perché tale sostenibilità possa essere conseguita è rappresentato dalla responsabilità sociale di tutti gli *stakeholder* (cittadini, turisti, organizzazioni culturali, amministrazioni, imprese del settore turistico, ecc.), che si manifesta mediante una rinnovata attenzione alla tutela e alla valorizzazione del patrimonio culturale.

Ciò potrebbe richiedere un ripensamento degli assetti gestionali ed organizzativi degli operatori, delle istituzioni e delle imprese che operano nel territorio. Non ci riferiamo soltanto alle sovrintendenze a tutela del patrimonio,

³⁴ Minguzzi *et al.* 2011, p. 409.

³⁵ Cfr. Kotler *et al.* 1993; Pechlaner *et al.* 2009.

³⁶ Il rapporto tra cultura e contesto tende a diventare più complesso quando la cultura caratterizzante uno specifico territorio entra in contatto con i contesti internazionali. La relazione in questo caso riguarda il confronto di culture, tradizioni, storie tra loro differenti e che quindi richiedono l'implementazione di specifiche politiche di promozione e mirati servizi non soltanto per agevolare l'accesso ai beni culturali, ma anche per facilitarne la comprensione. Tamma (2010, p. 37) in proposito afferma che «le risorse e i prodotti culturali non hanno il medesimo “valore” in tutti i contesti, così come il contatto e l'interazione tra i “modi” di produrre e di consumare diversi è tutt'altro che privo di conseguenze rispetto ai problemi economici e manageriali da affrontare».

alle biblioteche, ai musei e alle pinacoteche, ma anche a tutte quelle organizzazioni che erogano servizi alla comunità, nonché alle imprese del settore turistico-alberghiero che possono contribuire in modo significativo a promuovere gli elementi di differenziazione, e quindi di competitività, del territorio.

5. Valorizzazione del prodotto culturale e innovazioni nel comparto alberghiero: il caso dell'“albergo diffuso”

L'analisi finora svolta mette in luce che la tutela e la valorizzazione del patrimonio artistico e culturale sono strettamente collegate al concetto di sviluppo del territorio e di sostenibilità. In ambito turistico, sono numerosi gli imprenditori che hanno attuato iniziative volte alla valorizzazione dei prodotti culturali e del relativo contesto territoriale, generando in tal modo sia valore per gli *stakeholder* locali, sia sviluppo di nuovi flussi turistici³⁷.

Un esempio significativo di come la riqualificazione di un bene culturale si coniuga con lo sviluppo del turismo è rappresentato dall'“albergo diffuso”. Si tratta di una formula innovativa di ospitalità, tipicamente *made in Italy*, che è coerente con le evoluzioni in atto nel sistema turistico e che rappresenta un significativo risultato del processo di coevoluzione tra impresa e ambiente³⁸.

L'indagine svolta evidenzia che attualmente vi sono 55 alberghi diffusi in Italia (dati aggiornati al primo semestre 2011), che sono prevalentemente localizzati all'interno di borghi storici di particolare pregio. La nascita di questa formula innovativa di albergo deriva certamente dalla presenza di elementi culturali e architettonici offerti dal territorio, ma anche dalle iniziative di imprenditori italiani e stranieri, interessati a valorizzare il patrimonio architettonico e artistico di cui il nostro Paese è particolarmente ricco³⁹.

Un interessante esempio di albergo diffuso è quello dell'antico Borgo di Sextantio, localizzato a Santo Stefano di Sessanio in Abruzzo, ristrutturato e reso fruibile ai visitatori che, oltre ad usufruire della struttura ricettiva, possono vivere un'esperienza culturale immergendosi nel contesto artistico che il borgo offre. Sextantio non è infatti soltanto un albergo, ma, come rilevato da Minguzzi *et al.* è anche «un progetto di valorizzazione della storia e della cultura di un intero territorio»⁴⁰.

³⁷ Cfr. Moretti 2001; Minguzzi *et al.* 2007.

³⁸ Cfr. Paniccia *et al.* 2010.

³⁹ L'analisi ha messo in luce che esiste una certa ambiguità nella definizione stessa di albergo diffuso, che, ad esempio, viene spesso confuso con la formula del *Bed & Breakfast*; ciò dipende probabilmente dal fatto che l'albergo diffuso rappresenta una soluzione alberghiera relativamente giovane. Inoltre, si riscontra una disomogeneità negli aspetti giuridico-normativi, che presentano alcune differenze da una Regione italiana ad un'altra.

⁴⁰ Minguzzi *et al.* 2011, p. 119.

La riqualificazione del borgo e la valorizzazione delle sue singole componenti derivano dall'iniziativa di un imprenditore che ha dimostrato sia sensibilità nel cogliere le tipicità del territorio, sia capacità nel valorizzare la cultura locale mediante la realizzazione di una particolare forma di impresa alberghiera. Lo sviluppo del borgo è dunque il frutto della combinazione di processi innovativi riguardanti sia il prodotto (il borgo storico che diventa struttura alberghiera) sia i servizi offerti (come la ristorazione e i prodotti realizzati dalle botteghe artigiane locali), rendendo questo albergo un contesto di esperienza particolarmente attrattivo⁴¹.

L'esempio di Sextantio mostra che l'esperienza di ospitalità ha in sé un forte carattere dinamico, perché l'ospite diventa co-protagonista nello svolgersi del processo di erogazione del servizio e può personalizzarlo in base alla propria sensibilità culturale e intellettuale. Il borgo diventa quindi uno spazio culturale (*cultural heritage place*), dove la dimensione materiale e la dimensione immateriale del prodotto culturale si combinano tra loro in modo armonioso: i beni artistici, la storia e le tradizioni da una parte, e la cultura, le esperienze e le aspettative del visitatore/turista dall'altra, creano uno specifico e personalizzato spazio di esperienza con spiccate caratteristiche di multidimensionalità. Pertinente in proposito è l'affermazione di Tamma secondo il quale

la cultura, immateriale, “vive” nella materialità, nel senso che si crea, si sedimenta, si rigenera, nelle persone, nelle relazioni, negli artefatti, nelle istituzioni, e anche nelle organizzazioni di produzione dei prodotti⁴².

Nonostante nel caso di Sextantio il ruolo dell'imprenditore sia stato decisivo per la riqualificazione del borgo, è importante evidenziare che questo progetto è frutto della collaborazione dell'imprenditore con altre organizzazioni del territorio – come le imprese immobiliari e le organizzazioni erogatrici di servizi – che insieme hanno dato nuovo vigore e valore all'intero patrimonio immobiliare del borgo, con l'obiettivo di mantenere integre le caratteristiche storiche e architettoniche dell'epoca medioevale. Da questo punto di vista, Sextantio è un «prodotto culturale», in quanto, coerentemente con la definizione di Franch, costituisce

l'esperienza di fruizione di un'espressione artistica che mette in relazione gli attori i quali, in modi diversi, concorrono al processo di costruzione del valore dell'opera stessa. Tale processo è modulare e il prodotto finale presenta le caratteristiche della varietà e variabilità espresse dal fruitore⁴³.

In modo simile a quanto avviene per la destinazione turistica, l'albergo diffuso può essere quindi considerato come un *virtual service network*, ovvero

⁴¹ Cfr. Pine, Gilmore 1999; Carù, Cova 2003; Paniccia *et al.* 2010.

⁴² Tamma 2010, p. 31.

⁴³ Franch 2010, p. 101.

un sistema reticolare di servizi culturali e turistici, gestito da un operatore principale che, da una parte, stimola e promuove lo sviluppo territoriale e, dall'altra, crea i presupposti per la cooperazione interorganizzativa, definendone i tempi e le modalità⁴⁴.

Lo studio dell'albergo diffuso mostra che la riqualificazione del territorio e del suo patrimonio artistico e culturale è in grado di coniugare il rispetto delle caratteristiche storiche, culturali e sociali dell'ambiente con gli aspetti meramente economici, legati all'imprenditorialità, ai profitti delle organizzazioni che operano nel territorio e allo sviluppo dell'economia locale. La valorizzazione del borgo è il risultato di un processo dialettico e coevolutivo tra territorio (cultura, storia, tradizioni), imprese (impresa alberghiera, enti locali e imprese dei servizi) e turista, che genera rapporti intersistemici di matrice cooperativa tra gli operatori all'interno del territorio. La sinergia tra valore culturale e valore economico può in questi termini rappresentare una fonte di creatività per iniziative basate su processi innovativi sempre più sostenibili.

6. Alcune riflessioni conclusive e spunti per future ricerche

Lo stato attuale degli studi in tema di management dei beni culturali mostra che vi sono diversi aspetti che richiedono ulteriori approfondimenti. L'analisi svolta in questo lavoro ci consente di fare alcune riflessioni che di seguito vengono presentate.

La difficoltà di definire le attività di gestione e di valorizzazione del patrimonio artistico e culturale dipende dalla varietà non soltanto dei beni che lo compongono, ma anche dei soggetti e delle organizzazioni coinvolti, direttamente e indirettamente, nel processo di creazione del valore di tali beni. Ciò implica che vi sono differenti tipologie di filiere della cultura e diventa pertanto determinante individuare gli obiettivi strategici dei vari operatori e le loro relazioni all'interno della filiera, al fine di comprendere come il valore del prodotto culturale si crea e si modifica lungo i vari stadi. Non possiamo inoltre trascurare il fatto che gli operatori della filiera della cultura stabiliscono rapporti anche con organizzazioni appartenenti ad altri settori, più o meno correlati, come il settore immobiliare e il settore turistico.

Questi aspetti rendono la definizione del valore di un bene culturale più complessa, in quanto si tratta di coniugare il valore culturale intrinseco del patrimonio con il valore sociale ed economico che tale patrimonio è in grado di generare attraverso le relazioni tra istituzioni, imprese e utenti.

Si riscontra tuttavia la carenza di una visione sistemica delle attività necessarie per implementare gli interventi volti alla tutela e alla valorizzazione

⁴⁴ Cfr. Pechlaner *et al.* 2010, p. 70.

dei beni culturali, poiché gli operatori non sempre agiscono in modo sinergico e nel rispetto delle componenti strutturali del territorio di riferimento.

La creazione di un sistema culturale-territoriale richiede invece l'integrazione degli interessi di tutti gli *stakeholder* coinvolti nel processo di riqualificazione culturale del territorio, nell'ottica della sostenibilità. Fondamentale è la presenza di un organo di governo (sia questo l'Ente Pubblico, l'organizzazione museale o l'impresa alberghiera), che abbia un ruolo di coordinamento delle attività e che sappia gestire la rete di relazioni e di saperi provenienti da soggetti ed organizzazioni diversi che operano nel territorio.

Il caso dell'albergo diffuso presentato in questo lavoro mostra che la generazione di valore e la sostenibilità non sono in antitesi tra loro, ma rappresentano variabili interdipendenti e coevolutive: valorizzare il patrimonio artistico e culturale significa creare un contesto sostenibile dal punto di vista ambientale (territorio), economico (per istituzioni, organizzazioni e imprese) e sociale (per cittadini, utenti, turisti); allo stesso tempo, il conseguimento della sostenibilità genera valore per il contesto territoriale (competitività), per le imprese (in termini di profitto), per la comunità locale (benessere sociale e culturale) e infine per i turisti (soddisfacimento del *cultural leisure need*).

Ciò evidenzia l'importanza del controllo e della gestione dei processi che sottostanno alla creazione del valore dei beni culturali, che richiede il superamento del *gap* che sovente esiste tra chi governa il territorio e chi si occupa della tutela e dello sviluppo della conoscenza. Si tratta quindi di osservare e analizzare le relazioni tra economia, società e ambiente culturale mediante una visione olistica dei fenomeni, che contribuisca a cogliere le interdipendenze e le sinergie che si generano nel territorio tra soggetti, istituzioni e imprese.

Riferimenti bibliografici / References

- Avrami *et al.* 2000 = Erica Avrami, Randall Mason, Marta De La Torre (eds.). *Values and Heritage Conservation*. Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2000.
- Baumol, Bowen 1966 = William J. Baumol, William G. Bowen. *Performing Arts. The Economic Dilemma*. Cambridge: The MIT Press, 1966.
- Bentoglio 2003 = Alberto Bentoglio. *L'attività teatrale e musicale in Italia. Aspetti istituzionali, organizzativi ed economici*. Roma: Carocci, 2003.
- Blaug 2001 = Mark Blaug. *Where are we now on cultural economics?* «Journal of Economics Survey», 15 (2001), n. 2, pp. 123-143.
- Bradford 1994 = Hugh Bradford. *A new frame work for museum marketing*. In: Kevin Moore (eds.). *Museum Management*. London: Routledge, 1994, pp. 41-50.
- Cafferata 2009 = Roberto Cafferata. *Management in adattamento. Tra razionalità economica e imperfezione dei sistemi*. Bologna: Il Mulino, 2009.

- Cafferata, Cherubini 2008 = Roberto Cafferata, Sergio Cherubini (a cura di). *Innovare nei servizi*. «Economia e Diritto del Terziario», (2008) Special Issue, n. 2.
- Carù, Cova 2003 = Antonella Carù, Bernard Cova. *Esperienza di consumo e marketing esperienziale: radici diverse e convergenze possibili*. «Micro&Macro Marketing», XII (2003), n. 2, pp. 187-211.
- Cerquetti 2011 = Mara Cerquetti. *L'innovazione del prodotto culturale*. In: *Economia, cultura, territorio*, a cura di Massimo Montella, Mara Cerquetti. Macerata: eum, 2011, pp. 55-69.
- Colbert 1994 = François Colbert. *Marketing Culture and the Arts*. Montreal-Paris-Casablanca: Gaëtan Morin Editeur Itée, 1994.
- De La Torre 2002 = Marta De La Torre (eds.). *Assessing the Values of Cultural Heritage*. Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2002.
- Diggle 1986 = Keith Diggle. *Guide to Arts Marketing. The Principles and Practice of Marketing as They Apply to Arts*. London: Rhinegold Publishing Limited, 1986.
- Donna 1999 = Giorgio Donna. *La creazione di valore nella gestione d'impresa*. Roma, Carocci Editore, 1999.
- Franch 2002 = Mariangela Franch (a cura di). *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*. Torino: Giappichelli, 2002.
- Franch 2010 = Mariangela Franch. *Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte*. In: *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*. Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Trento. «Sinergie», (2010), n. 82, pp. 95-107.
- Gatti et al. 2009 = Mauro Gatti, Daniele Biferali, Loredana Volpe. *Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore*. «Sinergie», 2009, n. 79.
- Golinelli 2008 = Gaetano Maria Golinelli. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*. Vol. II, Padova: Cedam, 2008.
- Golinelli 2010 = Gaetano Maria Golinelli. *Introduzione dei lavori*. In: *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*. Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Trento. «Sinergie», (2010), n. 82, pp. 19-25.
- Golinelli 2011 = Gaetano Maria Golinelli. *Les paysages en tant que patrimoine culturel*, relazione presentata al Convegno *La protection internationale des paysages*, Siège de l'UNESCO, Parigi, 18 aprile 2011.
- Golinelli, Simoni 2005 = Claudia Maria Golinelli, Michele Simoni. *La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio*. «Sinergie», (2005), n. 66, pp. 237-257.
- Grandinetti, Moretti 2004 = Roberto Grandinetti, Andrea Moretti. *Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali. La creazione del valore tra conoscenze globali e locali*. Milano: Franco Angeli, 2004.
- Gregori 2005 = Gian Luca Gregori. *Le strategie di sviluppo delle imprese nel mercato del benessere*. Torino: Giappichelli, 2005.

- Gregori *et al.* 2010 = Gian Luca Gregori, Tonino Pencarelli, Cristina Bolzicco, Simone Splendiani. *Aspetti evolutivi dei Sistemi Turistici Locali nella Regione Marche: tra speranze e illusioni*. In: *I Sistemi Turistici Locali: potenzialità e criticità per i territori e le imprese. Un'analisi sul territorio pugliese*, a cura di Amedeo Maizza. Rapporti di Ricerca «Sinergie», 2010, n. 31.
- Gronroos 2009 = Christian Gronroos. *Management e marketing dei servizi. La gestione del cliente nel mercato dei servizi*. Torino: Isedi, 2009.
- Grossi 2008 = Roberto Grossi. *Introduzione*. In: Roberto Grossi (a cura di), *Creatività e produzione culturale. Un paese tra declino e progresso*. Quinto Rapporto Annuale Federculture. Torino: Umberto Allemandi & Co, 2008.
- Hutter, Rizzo 1997 = Michael Hutter, Ilde Rizzo. *Economic Perspectives on Cultural Heritage*. London: MacMillan, 1997.
- Klamer 2002 = Arjo Klamer. *Accounting for Social and Cultural Values*. «De Economist», 150 (2002), n. 4, pp. 453-473.
- Klamer 2003 = Arjo Klamer. *A Pragmatic View on Values in Economics*. «Journal of Economic Methodology», 10 (2003), n. 2, pp. 191-212.
- Kotler *et al.* 1993 = Philip Kotler, Donald H. Haider, Irving Rein. *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press, 1993.
- N. Kotler, P. Kotler 2004 = Neil Kotler, Philip Kotler. *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi e risorse*. Torino: Einaudi, 2004.
- Lazzeretti 2004 = Luciana Lazzeretti (eds). *Art cities, Cultural Districts and Museums*. Firenze: University Press, 2004.
- Martini 2005 = Umberto Martini. *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*. Torino: Giappichelli, 2005.
- Mazzanti 2003 = Massimiliano Mazzanti. *Metodi e strumenti di analisi per la valutazione economica del patrimonio culturale*. Milano: Franco Angeli, 2003.
- Melillo 1983 = Joseph V. Melillo. *Market the Arts*. New York: Foudation for the Extention and Development of the American Professional Theatre, 1983.
- Minguzzi *et al.* 2007 = Antonio Minguzzi, Angelo Presenza, Clara Petrillo. *The Competitiveness of the South Italian Tourism Regions through Wine Tourism*. In: Ruhanen Lisa. *Proceedings of the UNWYO Ulysses Conference 2006. Governance for Excellence in Tourism Destinations*. Madrid: United Nations World Tourism Organization Education Council, and Education and Knowledge Management Department, 2007.
- Minguzzi *et al.* 2011 = Antonio Minguzzi, Paola Paniccia, Marco Valeri. *Coevoluzione tra impresa turistica e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell'albergo diffuso*. In: Luciano Pilotti (a cura di). *Creatività, innovazione e territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*. Bologna: Il Mulino, 2011, pp. 405-461.
- Mokwa *et al.*, 1980 = Michael P. Mokwa, William M. Dawson, Steven E. Permut. *Marketing in Arts*. New York: Praeger Publisher, 1980.

- Montella 2003 = Massimo Montella. *Musei e beni culturali. Verso un modello di governance*. Milano: Mondadori Electa, 2003.
- Montella 2009 = Massimo Montella. *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*. Milano: Mondadori Electa, 2009.
- Montella 2011 = Massimo Montella. *Documento propedeutico alla giornata di studio*. In: *Economia, cultura, territorio*, a cura di Massimo Montella, Mara Cerquetti. Macerata: eum, 2011, pp. 7-14.
- Moore 1994 = Kevin Moore (eds.) *Museum Management*. London: Routledge, 1994.
- Moretti 1999 = Andrea Moretti. *La produzione museale*. Torino: Giappichelli, 1999.
- Moretti 2001 = Andrea Moretti. *Destination management e il riutilizzo del patrimonio artistico culturale*. In: *Economia del patrimonio monumentale*, a cura di Gianfranco Mossetto, Marilena Vecco. Milano: Franco Angeli, 2001, pp. 60-82.
- Moretti 2003 = Andrea Moretti. *Apprendimento, tecnologie 'virtuali' e strategie delle organizzazioni museali*. In: *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie di valore per la sostenibilità*, a cura di Luciano Pilotti. Padova: Cedam, 2003, pp. 297-309.
- Paniccia et al. 2010 = Paola Paniccia, Harald Pechlaner, Marco Valeri. *The Importance of the Time of Experience in the Innovation of Tourism Business. The Sextantio Albergo Diffuso*. In: Klaus Weiermair, Peter Keller, Harald Pechlaner, Frank M. Go (eds.). *Innovation and Entrepreneurship. Strategies and Processes for Success in Tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2010.
- Paniccia et al. 2010 = Paola Paniccia, Patrizia Silvestrelli, Marco Valeri. *Innovazioni made in Italy nel management alberghiero. La realtà degli alberghi diffusi*. In: *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, Impresa, Esperienza. Contributi di ricerca*, a cura di Paola Paniccia, Patrizia Silvestrelli, Marco Valeri. Torino: Giappichelli, 2010, pp. 91-130.
- Pechlaner et al. 2009 = Harald Pechlaner, Dagmar Abfalter, Sandra Lange (eds.). *Culture and Creativity as Location Factors – Looking Beyond Metropolitan Areas*. Innsbruck: Innsbruck University Press, 2009.
- Pechlaner et al. 2010 = Harald Pechlaner, Christopher Reuter, Monika Bachinger. *The Change Corridor in Transition from Region to Destination*. In: Peter Keller, Thomas Bieger (eds.). *Managing Change in Tourism. Creating Opportunities – Overcoming Obstacles*. «International Tourism Research and Concept», AIEST, vol. 4. Berlin: Erich Schmidt Verlag GmbH&Co, 2010.
- Pechlaner, Weiermair 2000 = Harald Pechlaner, Klaus Weiermair (a cura di). *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: Touring Editore, 2000.

- Pencarelli 2001 = Tonino Pencarelli. *Marketing e performance nell'industria turistica*. Urbino: Quattro Venti, 2001.
- Pencarelli 2011 = Tonino Pencarelli. *Il branding territoriale e dei beni culturali*. In: *Economia, cultura, territorio*, a cura di Massimo Montella, Mara Cerquetti. Macerata: eum, 2011, pp. 27-42.
- Pilotti 2003 = Luciano Pilotti (a cura di). *Conoscere l'arte per conoscere. Marketing, identità e creatività delle risorse culturali verso ecologie di valore per la sostenibilità*. Padova: Cedam, 2003.
- Pine, Gilmore 1999 = B. Joseph Pine II, James H. Gilmore. *The experience Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.
- Re 2006 = Piergiorgio Re. *La valutazione del capitale culturale. Opportunità, limiti e prospettive di applicazione*. Torino: Giappichelli, 2006.
- Rentscheler, Gilmore 2002 = Ruth Rentscheler, Audrey Gilmore. *Museum: discovering services marketing*. «International Journal of Arts Management», 5 (2002), n. 1, pp. 62-73.
- Resciniti 2004 = Riccardo Resciniti. *Il marketing orientato all'esperienza. L'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- Rispoli 2001 = Maurizio Rispoli (a cura di). *Prodotti turistici evoluti*. Torino: Giappichelli, 2001.
- Rispoli 2009 = Maurizio Rispoli. *Strumenti e concetti per l'analisi economico-gestionale dell'industria culturale: un'introduzione*. In: *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di Maurizio Rispoli, Giorgio Brunetti. Bologna: Il Mulino, 2009, pp. 17-55.
- Rullani 1999 = Enzo Rullani. *I contesti che facilitano le relazioni: i meta-organizzatori fra imprese ed istituzioni*. Paper presentato al Convegno Annuale di Sinergie, Università degli Studi della Calabria, 9-10 settembre 1999.
- Rullani et al. 2007 = Enzo Rullani, Marco Paiola, Roberta Sebastiani, Chiara Cantù, Francesca Montagnini. *Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi*. Milano: Franco Angeli, 2007.
- Ruozi 2010 = Roberto Ruozzi. Presentazione al testo di Paola Paniccia, Patrizia Silvestrelli, Marco Valeri (a cura di). *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, Impresa, Esperienza. Contributi di ricerca*. Torino: Giappichelli, 2010
- Sicca 2000 = Luigi Maria Sicca. *Organizzare l'arte*. Milano: Etas, 2000.
- Solima 1998 = Ludovico Solima. *La gestione imprenditoriale dei musei. Percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali*. Padova: Cedam, 1998.
- Spranzi 1994 = Aldo Spranzi (a cura di). *Arte & Economia. I presupposti estetici dell'economia dell'arte*. Milano: Egea, 1994.
- Tamma 2010 = Michele Tamma. *Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità*. In: *Cultura, arte e management: frontiere e connessioni*. Atti del Convegno annuale di Sinergie, Università degli Studi di Trento. «Sinergie», (2010), n. 82, pp. 27-46.

- Throsby 1995 = David Throsby. *Culture, Economics and Sustainability*. «Journal of Cultural Economics», (1995), n. 19, pp. 199-206.
- Throsby 2002 = David Throsby. *Cultural Capital and Sustainability Concepts in the Economics of Cultural Heritage*. In: Marta De La Torre (eds.). *Assessing the Values of Cultural Heritage*. Los Angeles: Getty Conservation Institute, 2002.
- Throsby 2003 = David Throsby. *Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us?* «Journal of Cultural Economics», 27 (2003) n. 3, pp. 275-285.
- Turner 2000 = R. Kerry Turner. *The Place of Economic Values in Environmental Valuation*. In: Ian J. Bateman, Ken Willis (eds.), *Valuing Environmental Preferences*. Oxford: Oxford University Press, pp. 19-41.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Giuseppe Capriotti, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin,
Valentina Ferraro, Enrica Gilli, Claudia Giontella, Ana Konestra,
Umberto Moscatelli, Tonino Pencarelli, Francesco Pirani, Elisa Ravaschieri,
Pierluigi Sacco, Patrizia Silvestrelli, Simone Splendiani, Emanuele Teti,
Sonia Virgili, Anna Maria Visser Travagli

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

