



**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](mailto: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](mailto:info.ceum@unimc.it)

*Layout editor*  
Cinzia De Santis

*Progetto grafico*  
+crocevia / studio grafico

# Le reti museali come sistemi capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing\*

Tonino Pencarelli\*\*  
Simone Splendiani\*\*\*

## *Abstract*

Obiettivo del contributo è offrire una riflessione di carattere prevalentemente teorico circa possibili assetti organizzativi e approcci manageriali relativi alle reti museali formate da strutture di piccola dimensione, anche attraverso l'analisi di due casi esemplari tratti dal contesto marchigiano.

\* I §§ 1.1, 3 e 5 sono da attribuire a Tonino Pencarelli; i §§ 1.2, 1.3, 2 e 4 a Simone Splendiani.

\*\* Tonino Pencarelli, Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia, Società e Politica (D.E.S.P.), Università di Urbino "Carlo Bo", via Saffi, 42, 61029 Urbino, e-mail: [tonino.pencarelli@uniurb.it](mailto:tonino.pencarelli@uniurb.it).

\*\*\* Simone Splendiani, Assegnista di Ricerca, Dipartimento di Economia, Società e Politica (D.E.S.P.), Facoltà di Economia, Università di Urbino "Carlo Bo", via Saffi, 42, 61029 Urbino, e-mail: [simone.splendiani@uniurb.it](mailto:simone.splendiani@uniurb.it).

Dallo studio emerge come le reti museali rappresentino una modalità organizzativa e gestionale potenzialmente efficace ai fini della valorizzazione delle risorse culturali, capace di creare valore per i consumatori così come per gli *stakeholder* territoriali, salvaguardando la sopravvivenza dei singoli musei. Tuttavia, come in numerosi casi di aggregazioni interaziendali ed interorganizzative e come l'approccio sistemico vitale suggerisce, le reti si qualificano come sistemi equifinalizzati, in grado di sopravvivere e svilupparsi, allorché amministrati da un Organo di Governo capace di – e legittimato a – orientare la rete verso finalità di sviluppo e successo duraturo. Questo rappresenta l'imperativo anche per le reti museali orientate alla creazione di valore per i produttori e per i fruitori di prodotti culturali.

The aim of this paper is to offer a mainly theoretical consideration about organizational and management approaches for museum networks through the analysis of two case studies drawn from the context of the Marche region.

The study shows how museum networks represent a potentially effective organizational form for enhancing cultural resources able to create value for consumers as well as local stakeholders. However, as in many cases of business aggregation – as the Viable Systems Approach suggests – networks qualify as systems that can survive and develop when managed by a governing body capable of guiding the network for the purposes of development and long-term success. This is imperative for museum networks in order to create value for both producers and consumers of cultural products.

## 1. *Il ruolo delle reti museali alla luce delle nuove tendenze della domanda culturale esperienziale e postmoderna*

### 1.1 *Nuove tendenze nel consumo culturale*

Il consumo di cultura in Italia ha subito profondi cambiamenti nel corso degli ultimi anni. Oltre a variazioni significative dal punto di vista quantitativo<sup>1</sup>, si è osservata un'evoluzione delle caratteristiche essenziali degli utilizzatori: la nuova domanda di cultura – come sottolineato da Montella – include «nuovi *cluster* animati da inediti bisogni [...] determinati dalla profonda modificazione della nozione stessa di cultura»<sup>2</sup> e di prodotto culturale<sup>3</sup>.

Tali traiettorie evolutive appaiono efficacemente interpretabili alla luce dei nuovi *trend* del consumo, annoverati da alcuni sociologi nell'alveo del consumo postmoderno<sup>4</sup>. L'evoluzione postmoderna dei consumi, a nostro giudizio, può

<sup>1</sup> Una panoramica sui dati relativi alla diffusione dei musei in Italia e ai flussi di visitatori è disponibile all'indirizzo <<http://www.culturaincifre.istat.it>>.

<sup>2</sup> Montella 2008, p. 7.

<sup>3</sup> Addis 2002; Sacco, Segre 2006.

<sup>4</sup> Fabris 2008. Un'analisi dell'evoluzione dei consumi è proposta da: Ferrari 2006. Vedi anche:

facilitare la comprensione del fenomeno del consumo culturale, caratterizzato dall'emergere di nuovi consumatori alla ricerca di esperienze autentiche<sup>5</sup>, non artificiali o taroccate, capaci di collegarsi intimamente con l'eredità culturale del *genius loci*, delle produzioni tipiche e delle tradizioni locali<sup>6</sup>.

Secondo Fabris (2008), il consumatore postmoderno è sempre meno razionale rispetto alle caratteristiche dei servizi e sempre più ispirato da motivazioni emotive ed affettive. Vi è stata una sua traslazione, da soggetto che sceglieva in modo razionale cercando di massimizzare la propria utilità, a soggetto che consuma per gioco, per divertimento (*homo ludens*) o per apparire (*homo aestheticus*). Per Fabris le caratteristiche principali del consumatore postmoderno sono: il Nomadismo; il Sincretismo; il Recupero del passato (*vintage*); l'Iper-realtà; la Produzione su misura e la individualizzazione dei consumi; lo *Slow-living* e la domanda di autenticità. Questo ultimo *trend* nei consumi indica l'esigenza dei consumatori di un rallentamento del tempo (quasi una sospensione), con la presa di distanza dall'iperstimolazione e dalla concitazione sociale. *Slow-living*, significa ricercare ed apprezzare la pausa e il silenzio, come uno straordinario momento della vita. Questa tendenza coesiste, senza alcuna contraddizione o conflittualità, con la richiesta di velocità – che genera servizio, semplificazione della vita – in alcune aree, dalle e-mail agli sms, dai treni veloci all'eliminazione delle code, dove la lentezza, invece, provoca disagio e insofferenza. È una domanda nuova di silenzio, che significa riscoprire e riassaporare tanti piaceri e momenti della vita che la fretta e la concitazione sociale avevano relegato ai margini della vita. È una tendenza che si ritrova in qualche modo anche nell'analisi di Augé quando ci si riferisce all'attuale situazione di “surmodernità” in cui le persone cercano di dominare l'eccesso e la sovrabbondanza spazio-temporale di avvenimenti provando a dare un senso al loro presente oltre che al loro passato mediante la riscoperta dei luoghi veri, identitari, relazionali, storici, rifuggendo dai “non luoghi” della surmodernità<sup>7</sup>.

Il consumo postmoderno trova infatti uno dei momenti di massima espressione nel turismo, momento in cui il consumatore si trova al di fuori della propria residenza abituale. Per il consumatore-turista postmoderno, la possibilità di visitare musei, mostre, partecipare ad eventi e manifestazioni culturali (così come partecipare a mercati e fiere, acquistare prodotti tipici locali dell'enogastronomia e dell'artigianato) rappresenta un fattore importante e spesso decisivo per la soddisfazione del bisogno di vivere esperienze autentiche, uniche, capaci di avvicinarlo alla comunità locale, di entrare in contatto con le persone, gli oggetti, l'atmosfera e la cultura dei luoghi. In molti casi la possibilità di “consumare cultura” rappresenta il principale motivo che induce un turista ad intraprendere un viaggio

Resciniti 2004.

<sup>5</sup> Pine, Gilmore 2000.

<sup>6</sup> Pencarelli, Forlani 2006; Bartolazzi *et al.* 2008; Cfr. Cova 2003.

<sup>7</sup> Augé 1993, p. 44.

e a dirigersi verso una destinazione. In chiave postmoderna, l'offerta culturale di un territorio dovrebbe qualificarsi secondo una prospettiva di autenticità e originalità, consentendo la maggiore integrazione e lo scambio con i residenti e la comunità locale, esaltandone i contenuti esperienziali autentici e la capacità di creazione di nuova cultura. Quando la dimensione esperienziale si collega alla cultura – in altri termini – si creano le premesse per qualificare una destinazione nelle dimensioni dell'attrattività, animazione e ambientazione, rendendola capace di intercettare la crescente quota di turisti che veste l'abito di consumatori<sup>8</sup>.

Il consumo culturale può essere interpretato anche alla luce del modello dell'economia delle esperienze di Pine e Gilmore (2000), secondo il quale obiettivo del sistema di attori è svolgere attività tese ad utilizzare e combinare le risorse culturali (*input*) su cui allestire l'offerta di prodotti culturali (*output*) complessi, costruita dai produttori o auto-composta dal visitatore, utilizzando come supporto *mix* più o meno integrati (*bundling*) di *commodity*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni<sup>9</sup>. Si tratta di offerte economiche a valore progressivamente crescente all'aumentare della criticità del ruolo del territorio e del contesto di riferimento, del personale di *front office* e della comunità, delle componenti immateriali e di servizio e soprattutto del visitatore<sup>10</sup>. Secondo l'approccio di Pine e Gilmore il fruitore del patrimonio culturale può essere considerato semplice soggetto passivo di proposte economiche indifferenziate e massificate, ma anche soggetto attivo e fortemente coinvolto nel processo di produzione e consumo del prodotto culturale e turistico ad alto contenuto d'immaterialità (servizi ed esperienze), fino a diventare esso stesso una sorta di "prodotto", nel caso dell'offerta economica di "prodotti-trasformazioni". Il turista/visitatore diventa, cioè, il risultato di un processo di trasformazione posto in essere dai produttori dell'offerta turistico-culturale per soddisfare le sue attese e richieste di cambiamento – in quanto cliente – a livello fisico, emotivo, psicologico, sociale.

### 1.2 *Gli istituti culturali come imprese di servizi e la nascita delle reti museali*

A fronte di tali considerazioni circa il mutamento della domanda culturale, vi è da interrogarsi sul ruolo e sulla missione degli istituti culturali italiani.

La legislazione italiana definisce museo ogni «struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio», compresa tra gli Istituti e Luoghi della Cultura (art. 101 del d.lgs 42/2004) e quindi tra gli istituti che esplicano un servizio pubblico – se di natura pubblica – ovvero un servizio privato di utilità sociale – se di proprietà privata. La missione degli istituti culturali è quindi duplice: tutelare e valorizzare i beni

<sup>8</sup> Fabris 2010.

<sup>9</sup> Cfr. Cerquetti 2010.

<sup>10</sup> Pencarelli, Forlani 2002.

culturali in essi contenuti. Lo spettro delle finalità degli istituti culturali è tuttavia più ampio, comprendendo nella *mission* anche la preservazione dell'istituzione museale nel tempo, la diffusione dei valori culturali, la tutela degli interessi della comunità, la qualità dell'offerta e l'economicità della gestione. La letteratura sul management degli istituti culturali, invero, riconosce la complessità dell'offerta del servizio erogato dai musei, secondo alcuni autori esprimibile attraverso tre dimensioni fondamentali<sup>11</sup>: i servizi di divulgazione – finalizzati al supporto della conoscenza del progetto culturale del museo e della visita della struttura –, i servizi di accoglienza e i servizi complementari<sup>12</sup>.

Emerge, in prima battuta, come l'esigenza dell'applicazione di una impostazione strategica tipica delle imprese di servizi – legata ai principi di *service management*<sup>13</sup> – appartenga alla definizione stessa di istituto culturale e di come ciò rappresenti la premessa per un'applicazione delle logiche dell'economia delle esperienze adatta a cogliere le nuove tendenze del consumo postmoderno. Istituti culturali, dunque, quali organizzazioni impegnate ad allestire un'offerta di servizi e di esperienze legata ai beni culturali conservati e da valorizzare<sup>14</sup>. Appare di proficua applicazione, in tal senso, il modello concettuale elaborato da Grönroos (2002) e relativo all'offerta di servizi incrementata, basato sull'assunto che l'offerta di una impresa di servizi sia composta da un pacchetto base (*core*) formato dai servizi essenziali (nel nostro caso la fruizione dei beni culturali), da quelli di facilitazione – senza i quali i servizi essenziali non sarebbero erogabili (biglietteria) e dai servizi accessori, finalizzati a differenziare l'offerta da quella dei concorrenti (tra i servizi accessori è possibile ricomprendere quelli elencati dall'art. 117 del *Codice dei Beni Culturali e del Paesaggio*). Oltre al pacchetto base, che rappresenta nel modello la componente “tecnica” della qualità, esiste un'altra dimensione – ovvero quella funzionale – insita nel processo di erogazione del servizio, costituita da tre elementi fondamentali che costituiscono il processo di erogazione del servizio e sui quali occorre agire per incrementare l'offerta: accessibilità del servizio, interazione con l'azienda che offre il servizio, partecipazione del consumatore<sup>15</sup>.

<sup>11</sup> Zorzi 2002.

<sup>12</sup> Tale impostazione è rivedibile anche nel Codice del Paesaggio del 2004, laddove, all'art. 117, considera una serie di “servizi aggiuntivi” quindi complementari rispetto alla componente “*core*”: «a) il servizio editoriale e di vendita riguardante i cataloghi e i sussidi catalografici, audiovisivi e informatici, ogni altro materiale informativo, e le riproduzioni di beni culturali; b) i servizi riguardanti beni librari e archivistici per la fornitura di riproduzioni e il recapito del prestito bibliotecario; c) la gestione di raccolte discografiche, di diapositive e biblioteche museali; d) la gestione dei punti vendita e l'utilizzazione commerciale delle riproduzioni dei beni; e) i servizi di accoglienza, ivi inclusi quelli di assistenza e di intrattenimento per l'infanzia, i servizi di informazione, di guida e assistenza didattica, i centri di incontro; f) i servizi di caffetteria, di ristorazione, di guardaroba; g) l'organizzazione di mostre e manifestazioni culturali, nonché di iniziative promozionali».

<sup>13</sup> Golinelli 2008.

<sup>14</sup> Sul tema dello sviluppo strategico delle organizzazioni culturali vedi: N. Kotler, P. Kotler 1999; Tamma, Curtolo 2008; Casarin 2009.

<sup>15</sup> Cfr. Pencarelli *et al.* 2009.

A seguito di tali considerazioni, la creazione delle reti museali può essere considerata come una risposta organizzativa da parte degli attori dell'offerta al fine di conseguire benefici in termini di efficacia (accrescimento del valore per i visitatori) e di efficienza. In particolare, per le organizzazioni museali minori, tipicamente quelle localizzate fuori dai grandi circuiti urbani, la rete può consentire di superare i limiti della piccola dimensione e di implementare economicamente l'ampliamento del sistema di offerta per riuscire a soddisfare i bisogni sempre più complessi espressi dalla domanda che singole strutture museali periferiche, da sole, non riuscirebbero a fare<sup>16</sup>.

Non va dimenticato, peraltro, che esistono ulteriori diverse motivazioni alla base della nascita delle reti museali, già indicate dalla letteratura sul management dei beni culturali, quali la ricerca di economie di scala e di varietà attraverso la condivisione di servizi comuni, lo sviluppo di economie di apprendimento e di nuove conoscenze, una maggiore capacità di *fund raising* e la condizione di complementarità delle risorse culturali<sup>17</sup>.

### 1.3 *Le reti museali e il legame con il territorio: il ruolo del distretto culturale*

Una spinta ulteriore alla creazione delle reti trova origine nello stretto legame esistente tra le strutture museali e il contesto territoriale di appartenenza. Emerge, infatti, da parte di molte regioni e province italiane, l'esigenza di "mettere a sistema" le risorse culturali e turistiche presenti nel territorio amministrato – soprattutto nelle aree non metropolitane, laddove la superficie media delle strutture è ridotta come anche il numero di addetti, con conseguenti difficoltà di accesso al pubblico – ai fini di una loro più efficace ed efficiente promozione e valorizzazione<sup>18</sup>. Trattasi, generalmente, di processi di valorizzazione che

<sup>16</sup> Valgono, altresì, le stesse motivazioni alla base della nascita delle reti d'impresa così come suggerite dalla letteratura prevalente ed efficacemente sintetizzate da Massaroni e Ricotta (2009, p. 18) attraverso quattro tipologie: tecnologiche, ovvero strumentali alla ripartizione dei costi di investimento; finanziarie, finalizzate alla ricerca di *partner* in grado di apportare capitali; di mercato, focalizzate sul raggiungimento di nuovi clienti; strategiche, volte al rafforzamento competitivo.

<sup>17</sup> Cfr. Zorzi 2002; Meneguzzo, Senese 2005; Montella 2008; Golinelli 2008; Bagdadli 2001.

<sup>18</sup> È bene sottolineare, ciononostante, che nel turismo si osservano già realtà di aggregazioni di soggetti geograficamente dispersi, secondo una logica basata sul tematismo rilevante anziché sull'ambito territoriale di riferimento (Pencarelli, Splendiani 2009). Tale fenomeno emerge nei modelli aggregativi definiti comunemente "club di prodotto". Il caso dei Borghi più Belli d'Italia è probabilmente quello più conosciuto: la rete è formata da tutte le località italiane che presentano centri storici con caratteristiche comuni dal punto di vista architettonico e di standard di servizi. Anche nelle reti culturali tale logica può essere attuata, ad esempio attraverso la costituzione di reti museali nazionali che uniscano tutte le strutture che posseggono beni culturali legati ad un particolare avvenimento o periodo storico, oppure allo stesso autore, allo stesso tema e così via. Una siffatta rete museale, dunque, si presenta dispersa territorialmente, ma finalità e meccanismi organizzativi sono del tutto simili a quelli delle reti che emergono da un unico ambito territoriale. Tale prospettiva ben si integra con quella suggerita dalla letteratura e definita come strategia del

emergono dal territorio stesso e che possono condurre a vere e proprie filiere produttive composte da *input*, processo produttivo e *output*<sup>19</sup>. Ciò che emerge dal territorio, in tal senso, è stato definito distretto culturale, ovvero «sistema, territorialmente delimitato, di relazioni che integra il processo di valorizzazione delle dotazioni culturali, sia materiali che immateriali, con le infrastrutture e con gli altri settori produttivi che a quel processo sono connessi»<sup>20</sup>, avente «l'obiettivo, da un lato, di rendere più efficiente ed efficace il processo di produzione di cultura e dall'altro di ottimizzare, a scala locale, i suoi impatti economici e sociali»<sup>21</sup>. In base a tale impostazione, ogni distretto culturale si svilupperà attorno ad una dotazione di risorse culturali (beni culturali, prodotti tipici, beni basati sul *design* e sulla moda, industria cinematografica e televisiva, produzione di arte contemporanea, industria editoriale e multimediale, ecc.), che può variare anche in modo rilevante a seconda del contesto territoriale. Dunque l'*output* di un distretto culturale non è considerato esclusivamente attinente alla valorizzazione delle risorse culturali, ma anche al miglioramento della qualità ambientale e sociale, alla produzione di innovazione, ricerca e conoscenza e alla produzione di *input* per altri processi produttivi<sup>22</sup>.

Secondo Santagata<sup>23</sup> il distretto culturale museale rappresenta la forma più esplicita di distretto culturale. Esso è caratterizzato dalla concentrazione spaziale di attività artistiche e culturali (musei, biblioteche, teatri, gallerie, ecc.) e dal fatto che tali attività, pur estremamente variegata nel loro genere, sono accomunate dalla storia sociale e culturale del territorio in cui sono localizzate. Secondo l'Autore, l'elemento che accomuna i distretti culturali a quelli industriali risiede nella presenza di esternalità positive<sup>24</sup>, che permettono lo sviluppo stesso del distretto attraverso lo scambio di informazioni e competenze tecniche, la creazione di un mercato del lavoro specializzato, la cooperazione di tipo formale o informale, la divisione del lavoro, la concentrazione delle varie

“tematismo” quale leva progettuale preminente (Golinelli 2008; Simoni 2008). Nel proporre interventi di valorizzazione, cioè, è necessario partire da una «tematizzazione dell'offerta culturale finalizzata sia a fornire ai potenziali visitatori una chiave interpretativa delle potenzialità dell'offerta, sia a guidare gli attori del territorio nel definire chiare priorità» (Golinelli 2008, p. 244).

<sup>19</sup> Valentino 2001.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>21</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>22</sup> *Ibidem*. Cfr. Paiola, Sedita 2009; Pencarelli *et al.* 2011.

<sup>23</sup> Santagata 2000.

<sup>24</sup> Tra le esternalità a cui fa riferimento l'Autore ricordiamo: *esternalità di rete* (circostanza determinata dalla presenza di un'elevata densità di musei in spazi limitati, come i centri storici delle città, che offre ai visitatori potenziali un gran numero di collegamenti culturali con altri musei, discipline, atmosfere e periodi storici); *esternalità di consumo* (consiste nella maggiore utilità che un consumatore acquisisce in seguito all'espansione del numero di connessioni culturali tra i musei del distretto); *economie di scala*; *economie di varietà o scopo* (sono economie determinate dal fatto che i musei appartenenti al distretto sono in grado di realizzare congiuntamente più beni e servizi e ad un costo inferiore di quello che sarebbero riusciti a fare i singoli musei se avessero operato separatamente, utilizzando i medesimi fattori produttivi).

entità in un'area ristretta. Per poter però sfruttare queste esternalità il distretto culturale museale deve raggiungere la propria dimensione ottimale, pervenendo ad un determinato livello di efficienza in termini di capacità produttiva, qualità dei servizi e livello di reputazione.

Un ulteriore e più recente contributo di qualificazione del distretto culturale è quello elaborato da Sacco attraverso il concetto di distretto culturale evoluto<sup>25</sup>. Secondo l'Autore, le sfide della società della conoscenza richiedono forme nuove di integrazione orizzontale tra più filiere, tra loro diverse e spesso apparentemente lontane, ma caratterizzate da forti e spesso imprevedibili complementarità nelle loro strategie di produzione di innovazione. Perciò, il vecchio modello del distretto industriale fondato sull'integrazione verticale su un'unica filiera di prodotto non è più adatto. Nel distretto culturale evoluto la dimensione di sistema è ancora più forte e decisiva che nel vecchio distretto industriale e richiede una integrazione complessa tra una quantità di attori quali la pubblica amministrazione, l'imprenditorialità, il sistema formativo e l'università, gli operatori culturali e la società civile.

Il successo dei modelli di distretto culturale evoluto si fonda in ultima analisi sulla capacità di *governance* dei processi di accumulazione delle nuove forme di capitale intangibile: il capitale umano e informativo connesso alla produzione di nuove conoscenze e al loro consolidamento individuale e collettivo, il capitale sociale connesso alla sedimentazione di norme di comportamento che permettano alle persone e alle comunità di realizzare forme di mediazione intelligente tra l'interesse proprio e quello di una collettività più ampia, il capitale identitario connesso alla costruzione di un repertorio simbolico ed ideale che identifica il sistema locale e che è in grado di trasferirsi credibilmente ed efficacemente nei manufatti, nelle esperienze e negli stili di vita che esso produce<sup>26</sup>.

Il carattere sistemico – attraverso cui gli attori dell'offerta sono posti in relazione – emerge dunque come elemento ineludibile ai fini della valorizzazione dello *stock* di risorse culturali localizzato in un territorio, che assurge a distretto culturale laddove capace di progettualità unitaria e di finalizzazione verso obiettivi comuni, relativi all'offerta e all'allestimento di prodotti-esperienze culturali in linea con le esigenze della domanda.

## 2. *L'approccio sistemico-vitale al governo delle Reti Museali*

Richiamati, seppure in estrema sintesi, i fattori determinanti la costituzione di *network* museali, giova interrogarsi su quali architetture organizzative adottare, quale ruolo attribuire ai soggetti aderenti e come governare il processo

<sup>25</sup> Sacco 2008.

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 4.

decisionale, posto che – a nostro giudizio – l’assetto dei sistemi museali debba configurarsi “a geometria variabile”, in base alle diverse soglie d’efficienza e di efficacia che caratterizza le diverse specie di processi interni alla rete<sup>27</sup>.

Dal punto di vista della modalità di formazione del *network* è possibile collocare le organizzazioni reticolari all’interno di un *continuum* che vede agli estremi due situazioni contrapposte<sup>28</sup>:

- su di un estremo la logica dell’aggregazione spontanea, con iniziativa dal basso, limitato livello di strutturazione organizzativa, non necessariamente permanente e caratterizzata da logiche di auto-organizzazione. Tale prospettiva comporta l’aggregazione di diversi attori intorno ad un’idea di progetto per la gestione comune di determinate attività;
- all’estremo opposto una configurazione fortemente accentrata, che prevede la creazione di un organo di governo che assuma in sé la gestione delle attività e i processi a più alta intensità di economie di scala e di varietà, e che attraverso un modello associativo coinvolga i diversi attori del sistema. In questo caso l’iniziativa è prevalentemente *top down*, il livello di strutturazione organizzativa è elevato, la struttura è destinata a perdurare nel tempo ed è caratterizzata da un modello associativo<sup>29</sup>.

Quale che sia il processo di formazione del *network*, al fine di cogliere i vantaggi legati a ciò che Rullani chiama «rete del valore plurisoggettiva»<sup>30</sup>, è necessario anzitutto che il soggetto capofila sia in grado di mobilitare non solo le risorse direttamente possedute, ma soprattutto quelle controllate da altri soggetti, attivando relazioni esterne atte ad allestire il sistema di offerta, sviluppare forme interattive di apprendimento, scambiare risorse e sviluppare processi di creazione e circolazione di informazioni e conoscenze. L’appartenenza ad un *network* relazionale dovrebbe assicurare ai partecipanti anche un elevato grado di flessibilità strategica permettendo di estendere il campo d’azione degli attori grazie alla contaminazione con culture e modelli organizzativi diversi. Le opportunità di accrescere le conoscenze tuttavia dipendono dall’esistenza nella rete di nodi tra loro compatibili e consonanti<sup>31</sup>, tali da favorire l’integrazione tra le diverse organizzazioni (sub-sistemi) che operano in un definito ambito (sistema) territoriale, in modo che il valore finale delle attività che ne derivano superi la loro semplice somma. In tal senso, riteniamo auspicabili forme organizzative capaci di cogliere sia l’elemento della reale partecipazione dei membri al processo decisionale che la presenza di un soggetto guida capace di indirizzare il sistema verso il raggiungimento degli obiettivi<sup>32</sup>. In tal senso, la lente sistemico-

<sup>27</sup> Montella 2008.

<sup>28</sup> Golinelli 2008.

<sup>29</sup> È il caso delle reti museali di tipo *multiunit* (Montella 2008).

<sup>30</sup> Rullani 2010.

<sup>31</sup> Golinelli 2002.

<sup>32</sup> Tale configurazione è bene esplicitata dal modello proposto da Bonetti *et al.* (2006) per l’analisi dei sistemi turistici. Gli Autori pongono quattro configurazioni di sistema turistico in base

vitale<sup>33</sup> consente di qualificare il governo delle reti museali secondo vari livelli di organizzazione e finalizzazione, relativi alla presenza più o meno incisiva di un organo di governo e alla capacità stessa del sistema di assumere un orientamento unitario. In tal senso, un sistema può essere qualificato come<sup>34</sup>:

- *embrionale*, non essendo possibile identificare un organo di governo capace di influenzare i comportamenti dei soggetti del sistema che pertanto non è vitale;
- *in via di compimento*, ove l'identità sistemica vitale può rinvenirsi in presenza di un organo di governo capace di indirizzare ed influenzare i sentieri evolutivi del sistema, finalizzandolo alla sopravvivenza;
- *vitale*, sistemi ove è chiara l'identità e la presenza di un organo di governo preposto alla guida ed alla realizzazione di percorsi evolutivi della struttura operativa.

L'approccio sistemico-vitale suggerisce la creazione di un organo di governo che garantisca il raggiungimento della finalità sistemica attraverso il coordinamento degli attori e delle risorse territoriali, traghettando l'organismo reticolare verso la configurazione di sistema vitale. La presenza di un organo di governo e di una piattaforma di relazioni collaborative tra i soggetti della rete rappresenta il primo passo per una comune finalizzazione del sistema e la successiva definizione di politiche di intervento e di valorizzazione. La configurazione sistemica della rete risulta altresì essere ineludibile ai fini della capacità di combinare le risorse afferenti al patrimonio culturale per allestire prodotti culturali complessi, confezionati o auto-prodotti dal visitatore, utilizzando come supporto *mix* più o meno integrati di *commodity*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni. La finalità del sistema di offerta secondo la lettura dell'economia delle esperienze<sup>35</sup> è quella di rendere il fruitore del patrimonio culturale non più soggetto passivo di proposte economiche indifferenziate e massificate, ma soggetto attivo e fortemente coinvolto nel processo di produzione e consumo del prodotto culturale e turistico e, per questa via, creare valore per se stesso e per gli *stakeholder* territoriali. La creazione di valore rappresenta, secondo l'approccio sistemico vitale, il presupposto alla sopravvivenza del sistema vitale, intesa come sua finalità ultima declinabile in una moltitudine di obiettivi in continuo mutamento e che tende ad esplicitarsi attraverso la «ricerca

all'intensità di due elementi: il grado di interdipendenza tra gli attori (ovvero il grado di influenza esercitabile da uno dei soggetti nei confronti di uno o altri membri del sistema) e il grado di centralizzazione delle funzioni di governo, cioè il grado di distribuzione tra tutti gli attori del potere (formale e operativo) di influenzare il percorso strategico-evolutivo del sistema. La condizione verso la quale tendere è quella caratterizzata da alta interdipendenza e dalla presenza di un organo di governo, condizione che consente condivisione delle scelte da parte di tutti gli attori, relazioni tra di essi strette grazie alla fiducia diffusa, presenza di un elevato grado di coordinamento e, nel contempo, la guida da parte di un organo di governo legittimato.

<sup>33</sup> Golinelli 2000; Golinelli 2002. Cfr. anche Barile 2009.

<sup>34</sup> Golinelli 2002.

<sup>35</sup> Pine, Gilmore 2000.

di una vocazione, identità ed immagine riconoscibili, tipiche e visibili, in grado di esprimere con coerenza il processo di valorizzazione delle risorse impiegate rispetto ai sovra-sistemi di riferimento»<sup>36</sup>.

### 3. Verso un approccio olistico ed integrato al marketing delle reti museali per la creazione di valore

Le strutture museali, sia in forma singola che associata, rappresentano l'anello di congiunzione tra risorse culturali e domanda, facilitando l'emersione di prodotti ed esperienze culturali sulla base delle risorse territoriali<sup>37</sup>. Ciò risulta essere perfettamente in linea con la missione stessa degli istituti culturali, missione già richiamata e consistente nella valorizzazione dei beni culturali, oltre che nella loro tutela. Dal punto di vista giuridico, il concetto di valorizzazione (D. Lgs 42/2004, art.6) «consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso». Si tratta, dunque, di un concetto di valorizzazione ampio – poiché ingloba anche la promozione –, oltretutto aperto e dinamico, essendo suscettibile di adattamenti richiesti di volta in volta dagli utenti<sup>38</sup>.

Dal punto di vista del *marketing management* è necessario sottolineare come ogni processo di valorizzazione necessiti di un approccio strategico adatto alle caratteristiche del patrimonio culturale, sul quale allestire prodotti ed esperienze in linea con le esigenze della domanda culturale<sup>39</sup>. L'impostazione strategica fondata sulle risorse culturali, tuttavia, può e deve avvalersi anche di percorsi strategici diversi, maggiormente guidati dall'emersione di prodotti ed esperienze ispirate alla logica *opportunity-driven*. Si tratta, in altri termini, di consentire un'integrazione tra le impostazioni che privilegiano le risorse culturali e il contesto territoriale di riferimento (*resource-based approach*) e quelle che – partendo dai prodotti/esperienze richiesti da specifici *target* di pubblico – bilanciano i vincoli e le fonti di potenziale vantaggio competitivo derivanti dalle risorse possedute con le opportunità legate al mercato<sup>40</sup>.

Secondo un'ottica *market oriented* – ed in applicazione dei principi del *service*

<sup>36</sup> Golinelli 2002, p. 87. Il legame tra approccio sistemico vitale e valore è stato espresso recentemente da Barile 2009 e da Golinelli *et al.* 2010.

<sup>37</sup> Sul rapporto tra prodotto culturale e patrimonio culturale vedi: Rispoli 2009. Secondo l'Autore «il prodotto non può che derivare dal patrimonio culturale, dal momento in cui quest'ultimo si dimostra accessibile e fruibile» (*Ibid.*, p. 26).

<sup>38</sup> Montella 2008.

<sup>39</sup> Cfr. Mokwa *et al.* 1980; Diggle 1986; Varaldo 1998; N. Kotler, P. Kotler 1999; Colbert 2000.

<sup>40</sup> Pellicelli 2005; Grant 2005.

*management* – obiettivo della rete museale può essere considerato anzitutto quello di massimizzare il valore creato per il cliente/visitatore, ossia massimizzare il rapporto tra benefici e sacrifici connessi all’esperienza turistica-culturale, scomposto come rapporto tra benefici e sacrifici legati al singolo episodio (o momento della verità) ed alla relazione di lungo termine tra cliente e fornitore<sup>41</sup>.

In tal senso, la prima declinazione utile ai nostri fini relativamente al concetto di valore è quella che risiede nell’interazione cliente-fornitore, all’interno del processo di servizio e in un’ottica di *value co-creation*<sup>42</sup>. Affermare che il valore è generato e distribuito nel corso dell’interazione cliente-fornitore (visitatore-struttura museale) implica – per la struttura museale singola o in forma reticolare – la gestione della piattaforma di interazioni, non solo al fine di supportare la creazione di valore per il cliente, ma anche per appropriarsi del valore per il fornitore del servizio<sup>43</sup>. Tale considerazione implica un primo tassello all’interno di un approccio al marketing olistico ed integrato suggerito in questo lavoro, ovvero l’adozione del marketing interattivo, che vada oltre la formulazione della *value proposition* e che tenda alla valorizzazione dei momenti della verità<sup>44</sup>, ovvero le occasioni – all’interno del rapporto – in cui l’utente finale incamera e percepisce sia il valore che la qualità<sup>45</sup>.

Una seconda importante declinazione del valore attiene al rapporto con gli altri soggetti dell’offerta, siano essi strutture museali che altri *stakeholder* territoriali. In tal senso, le organizzazioni culturali orientate al mercato possono puntare ad inserire e raccordare la propria offerta e le proprie attività in un contesto di relazioni che travalica il rapporto diadico coi singoli clienti, indirizzandosi verso un approccio di governo delle relazioni più ampio, centrato sul *network* e sulla rete di rapporti con gli altri partecipanti all’offerta culturale. Per il successo delle strategie dei singoli produttori è infatti determinante che tutti gli attori dell’offerta si coordinino fra loro, attraverso interazioni cooperative, per ottenere quel complesso di sinergie che permettano di offrire un prodotto culturale con un elevato valore percepito<sup>46</sup>. Il concetto di valore, dunque, si amplia e coinvolge

<sup>41</sup> Grönroos 2002.

<sup>42</sup> Grönroos, Strandvik 2008. Cfr. Barile 2009.

<sup>43</sup> Grönroos, Strandvik 2008. Inoltre, è importante rilevare che il valore è co-creato all’interno del rapporto tra *provider* e cliente, dove i clienti sono i veri *value creator* e al fornitore del servizio spetta il ruolo di *value facilitator* (Gronroos 2008).

<sup>44</sup> Normann 1992.

<sup>45</sup> Seppur concettualmente distinguibili, la qualità e il valore sono fortemente correlati. Entrambi vengono globalmente ed olisticamente percepiti dal cliente nel corso dell’interazione con l’impresa fornitrice del servizio all’interno del rapporto di lungo periodo (Cfr. Pencarelli, Cini, Splendiani 2009).

<sup>46</sup> D’altronde, il marketing relazionale è un modello di governo sorto in conseguenza dell’imperativo strategico delle imprese a ricercare maggiore vicinanza con il cliente e di accrescerne la fedeltà, ciò che ha imposto maggiore flessibilità ed innovazione nelle strategie ed ha pertanto sollecitato nelle organizzazioni l’esigenza di sviluppare sistematicamente alleanze ed altre modalità cooperative. Fare accordi è diventata la condotta “normale” per le imprese alla ricerca della flessibilità strategica; questo, sotto il profilo del marketing, ha comportato l’affermarsi di un paradigma olistico che è stato definito (Aijo 1996, p. 14) “orientamento alla relazione”, che si

tutti gli *stakeholder* territoriali, i quali posti in relazione partecipano al processo di creazione del valore in ottica di *network*, all'interno del quale produce e riceve valore<sup>47</sup>. Il paradigma manageriale ritenuto maggiormente in sintonia con tale prospettiva è quello del marketing relazionale ed in particolare quello olistico del marketing relazionale totale di Gummesson (1999)<sup>48</sup>. Il marketing relazionale è il marketing basato sulle relazioni, il *network* e l'interazione<sup>49</sup>. Si assume che il marketing è immerso nella gestione totale della rete di relazioni a livello di singole imprese ed organizzazioni, oltre che a livello del mercato e della società. Esso è rivolto a costruire, sviluppare e mantenere relazioni di lungo termine a somma positiva con i clienti e tutti gli altri *stakeholder*. Secondo questo *marketing concept*, il valore si crea congiuntamente tra le parti coinvolte; di conseguenza, l'approccio manageriale trascende i confini tra funzioni e discipline specialistiche ed assume una visione olistica che, a livello distrettuale, implica un'impostazione di *network marketing*, in cui non esistono compratori e venditori, ma *partner* che si scambiano risorse per svolgere congiuntamente attività interdipendenti finalizzate all'allestimento di esperienze. Ciò implica una varietà di flussi informativi, all'interno delle imprese, tra le imprese e tra produttore e consumatore. Tutto questo richiede un indebolimento dei confini tradizionali dell'impresa<sup>50</sup>, alla quale è richiesta la capacità di gestire la conoscenza e le sue applicazioni, identificare le risorse di conoscenza possedute e quelle necessarie, incamerare la conoscenza e ri-distribuirla all'interno dell'organizzazione<sup>51</sup>. A livello di singola struttura museale, dunque, risulta strategica la capacità dell'organizzazione di attingere al capitale esterno (in termini di risorse umane, informazioni, conoscenza) ai fini dell'apprendimento. L'elevata interdipendenza degli attori locali tende a facilitare il trasferimento e la circolazione della conoscenza a livello inter-aziendale, gettando le basi per processi di apprendimento in linea con la *strategic network theory*<sup>52</sup>, secondo un processo di «apprendimento continuo da interazione»<sup>53</sup>. Tutto ciò in una

basa sull'idea che per soddisfare i bisogni del consumatore, l'impresa deve essere in grado di far funzionare la rete di rapporti cooperativi con tutte le altre parti. Più in generale se le imprese assumono l'obiettivo strategico di conquistare il vantaggio competitivo mediante collegamenti ed accordi volti a mobilitare risorse (piuttosto che a diventarne proprietari), emerge la crucialità della gestione delle relazioni e del paradigma del marketing relazionale.

<sup>47</sup> Cfr. Bocconcelli 2005.

<sup>48</sup> Altro approccio olistico è quello suggerito da Kotler (Kotler, Keller 2007), secondo il quale al fine di riconoscere le caratteristiche dell'ambiente contemporaneo, i processi e le politiche tradizionali del marketing dovrebbero evolvere secondo un approccio più ampio, articolato secondo quattro dimensioni chiave: marketing interno, marketing integrato, marketing relazionale e marketing socialmente responsabile, quest'ultimo riferito alla capacità di affrontare le questioni etiche, legali e gli effetti sociali delle attività di marketing.

<sup>49</sup> Gummesson 1999.

<sup>50</sup> Weidenfeld *et al.* 2010. Cfr. Sundbo *et al.* 2007.

<sup>51</sup> Nonaka, Takeuchi 1995. Cfr. Rullani 2010.

<sup>52</sup> Cfr. Shaw, Williams 2009.

<sup>53</sup> Heunks 1998.

prospettiva di *learning by cooperation*, mettendo in relazione soggetti, anche e preferibilmente di settori diversi e complementari, di dimensioni, problemi di gestione e finalità comuni, favorendo azioni di *benchmarking* competitivo.

La filosofia del marketing relazionale totale, in sostanza, va oltre il classico paradigma delle 4P del *marketing management*, inglobandolo al suo interno ed indirizzandolo verso una prospettiva più ampia, che vede il cliente finale solo come uno dei tanti destinatari delle azioni di marketing<sup>54</sup>. Secondo questo modello, per essere pienamente efficaci, le attività di marketing devono rivolgersi ai vari soggetti interni (sub-sistemi) ed esterni (sovra-sistemi) al sistema organizzativo, sia esso un'azienda o una rete di imprese: si tratta cioè di adottare una filosofia manageriale integrata, organizzativamente diffusa e culturalmente olistica, adatta all'impostazione sistemica, rifuggendo quindi da logiche di marketing di fatto miopi, centrate solo sul cliente finale, che ignorano il contributo interdipendente di tutti gli attori del sistema (e/o dei sovra-sistemi) alla creazione del valore.

L'efficacia dei processi erogativi e delle interazioni con gli utenti fruitori delle risorse culturali e con i soggetti sovra-sistemici dipende, a sua volta, dall'adeguatezza delle risorse umane e da una cultura fortemente orientata al servizio. La gestione delle risorse umane in un'ottica di marketing relazionale ed interattiva riveste un ruolo cruciale, finanche a considerare il marketing interno come un pre-requisito per l'applicazione dell'approccio relazionale<sup>55</sup>. Nelle imprese il marketing interno si occupa di creare e mantenere una cultura orientata al servizio attraverso l'utilizzo degli strumenti del management delle risorse umane<sup>56</sup>. Il presupposto è che il primo mercato delle organizzazioni è rappresentato dal personale, verso il quale porre azioni di marketing interno (comunicazione, formazione, ecc.) finalizzate a rendere efficaci le politiche di marketing esterno. Secondo Gummesson (1999) il marketing interno consente di superare quella che lo stesso Autore aveva definito la seconda miopia del marketing, considerando come prima quella evidenziata da Levitt (1960), dovuta cioè alla scarsa attenzione delle imprese alla clientela e risolvibile attraverso l'impiego del *marketing management*. La "nuova miopia" sarebbe invece quella riferita alla scarsa attenzione dell'impresa ai "clienti interni", ovvero alle risorse umane coinvolte nei processi di erogazione del servizio.

Infine, all'interno di un approccio olistico e integrato – così come appena illustrato – è bene sottolineare il ruolo del *brand* e delle politiche di *branding* per le reti museali al fine della creazione di valore, poiché il *brand* rappresenta un filtro percettivo essenziale, capace di influenzare sia la qualità che il valore, oltre che rivestire un importante ruolo nella comunicazione delle aspettative al cliente e degli altri *stakeholder*<sup>57</sup>. Un marchio di una rete museale capace di influenzare

<sup>54</sup> Pencarelli 2010.

<sup>55</sup> Cfr. Kotler 2007.

<sup>56</sup> Grönroos 2002.

<sup>57</sup> Grönroos 2002.

positivamente i processi di acquisto e di consumo da parte dei turisti/visitatori attuali e potenziali rappresenta una risorsa strategica di fondamentale importanza per un territorio. È possibile affermare, in tal senso, che il *brand* può entrare a pieno titolo tra le risorse immateriali che, secondo l'ottica *resource-based*<sup>58</sup> già richiamata, costituiscono assieme a quelle materiali del patrimonio culturale una fonte di vantaggio competitivo, con importanti conseguenze in merito alle scelte strategiche e di marketing da parte degli operatori (si fa riferimento alle scelte di prodotto, di promozione, di fissazione del prezzo dei beni e servizi).

La marca, dunque, alimenta valore economico (*brand equity*) anche quando viene riferita ai territori e alle reti museali e per questo va protetta e sostenuta, in quanto conservare ed accrescere il valore della marca di una rete museale implica creare e diffondere valore per i vari *stakeholder* territoriali. Per questo motivo le politiche di comunicazione e di *branding* rappresentano un fattore strategico per il governo dell'offerta culturale e per la formulazione di proposte di valore ai clienti. Il valore che il *brand* del sistema museale genera per il visitatore si lega alla sua capacità di alimentare ed accrescere i benefici simbolici e psicologici del cliente, valorizzandone anche la fruizione e la soddisfazione.

Anche dal punto di vista degli *stakeholder* territoriali e dell'offerta la marca genera valore, in quanto contribuisce ad accrescere i flussi di turismo e quindi i flussi di cassa connessi alle attività economiche indotte (accoglienza, ristorazione, commercio, trasporto, altri servizi)<sup>59</sup>.

In definitiva, il marketing olistico fondato su relazioni molteplici con i fruitori dell'offerta museale, con i lavoratori, con le istituzioni e gli enti locali, con la popolazione e con tutti gli *stakeholder* rilevanti rappresenta uno strumento manageriale per le reti museali capace di accrescere il valore laddove viene creato, distribuito e consumato. Un tale approccio integrato richiede necessariamente la presenza nella rete museale di una forma di governo sistemico, capace di finalizzare l'operato dei soggetti aderenti alla rete e di ottimizzare i processi di gestione. Fra questi, particolarmente rilevanti sono i processi di comunicazione e *branding* della rete e quelli di coordinamento degli attori coinvolti.

<sup>58</sup> Barney 1991; Grant 2005; Pellicelli 2005.

<sup>59</sup> La gestione del *brand* della rete museale richiede attenzioni maggiori rispetto al *brand* di una impresa commerciale, soprattutto per il forte legame con il territorio di riferimento e con la molteplicità di *brand* e di attività di *branding* presenti. Come già sottolineato (Pencarelli, Splendiani 2009), in riferimento allo stesso territorio possono coesistere una moltitudine di marchi e relative attività di *branding*, spesso introdotti senza una comune intenzionalità strategica da vari soggetti. Nel caso delle reti museali, dunque, le politiche di *branding* finalizzate alla massimizzazione del valore devono tenere in considerazione le attività già poste in essere dal territorio di appartenenza e dalle singole risorse culturali, quest'ultime potenzialmente capaci di acquisire notorietà anche maggiore di quella delle reti.

#### 4. Esperienze di reti museali nelle Marche

I casi sotto riportati hanno lo scopo di illustrare esperienze empiriche marchigiane di reti museali formate da strutture di piccole dimensioni, con l'obiettivo di valutare il grado di vitalismo dei sistemi museali oggetto di indagine e l'applicazione degli strumenti e dei principi di un approccio al marketing olistico ed integrato così come appena descritto. Le reti museali analizzate della regione Marche sono la rete dei "Musei Partecipati" e quella dei "Musei Piceni". L'analisi dei casi è stata svolta attraverso lo studio dei documenti istituzionali e attraverso interviste qualitative non strutturate ai responsabili delle reti museali.

##### Box 1: il caso dei "Musei Partecipati"

La rete dei "Musei Partecipati" nasce nel 1999 al fine di mettere a sistema e valorizzare le risorse culturali – in particolare raccolte demo antropologiche – presenti nel territorio della comunità montana "Alto e medio Metauro" (Provincia di Pesaro-Urbino). Tra i *partner* dell'iniziativa figurano le aziende che operano nel territorio e che appartengono all'Associazione di Operatori del Turismo "Terre di Urbino" e la forma giuridica scelta è stato il protocollo d'intesa.

Si tratta di una rete formata da soli tre musei civici e tre raccolte private, dunque di dimensioni esigue, che incontra difficoltà oggettive a garantire l'accessibilità. Ogni apertura al pubblico, infatti, è subordinata alla prenotazione ed è limitata ad orari e giorni specifici.

Lo stimolo iniziale alla nascita del progetto viene a seguito di un progetto europeo – "Programma Leader" – avente lo scopo di raggiungere importanti obiettivi necessari per la creazione stessa della rete, come la messa a norma dei locali dei musei, lo sviluppo delle collezioni museali, l'inizio di un programma di catalogazione partecipata, la stampa di opuscoli e libri di etnografia e storia, lo sviluppo del sito web di promozione delle aziende agricole.

Il caso dimostra che l'efficienza operativa rappresenta una delle principali motivazioni alla base della creazione delle reti. Molti servizi, infatti, vengono sviluppati congiuntamente dalla rete, specialmente quelli con maggiore intensità di economie di scala, tra cui: la produzione di libri e opuscoli, siti web, lavoro-studio, inventariazione e catalogazione demo-antropologica di oggetti e documenti fotografici, come così come la progettazione degli stand.

La struttura della rete è molto leggera e non possiede un organo di governo istituzionalizzato. La Comunità Montana è l'istituzione più importante per la presentazione dei progetti e per l'ottenimento dei finanziamenti. Il lavoro tecnico è gestito da un coordinatore che si occupa di redazione e formulazione di piani operativi.

L'integrazione dell'offerta culturale della rete è garantita dagli standard comuni di esposizione e del catalogo unico e relativo sito web.

La rete offre due importanti servizi che arricchiscono il pacchetto base. La prima è la possibilità di effettuare ricerca storica attraverso la consultazione dell'archivio e il secondo è l'uso di servizi e *tour* enogastronomici, grazie alle aziende che sono già *partner* della rete.

Per quanto riguarda l'organizzazione di eventi ed esperienze relative al patrimonio culturale, vi è una partecipazione vivace in eventi culturali e gastronomici legati al territorio, dove la rete partecipa come *partner*, ma non come organizzatore.

Oltre alle politiche di prodotto sopra descritto, un impegno importante da parte della rete museale è la promozione di beni e servizi culturali. La stragrande maggioranza delle risorse finanziarie a disposizione della rete, infatti, è investita in comunicazione attraverso la preparazione di opuscoli/guide, siti web e campagne sulla stampa locale.

Per quanto riguarda l'analisi dei clienti, non ci sono studi sui visitatori attuali e potenziali (età, sesso, ecc.), ma solo un tentativo di monitorare la soddisfazione del cliente attraverso una sorta di "registro visitatori", un libro dove i visitatori sono invitati a scrivere commenti e suggerimenti. L'ultimo elemento riguarda la gestione delle risorse umane e quindi la capacità di assumere un importante approccio al marketing interno. Da questo punto di vista l'impegno della rete è inadeguato: il personale dei musei collegati alla rete non è oggetto di politiche di formazione mirate

## Box 2: il caso del “Musei Piceni”

La rete dei “Musei Piceni” è stata fondata nel 2003 per creare un sistema unico di musei civici nella zona interna della provincia di Ascoli Piceno, in particolare nei comuni di Offida, Ripatransone, Montefiore dell’Aso e Monterubbiano attraverso la forma giuridica della convenzione associativa.

Lo stimolo iniziale alla creazione della rete è stato dato da due fonti di finanziamento esterne. La prima costituita da un pacchetto di finanziamenti statali ottenuti in seguito al terremoto che ha colpito le Marche nel 1997, finalizzato non solo a ristrutturare gli edifici, ma anche a valorizzare le risorse culturali. Il secondo pacchetto è stato offerto dalla Comunità Europea attraverso i fondi per le aree Obiettivo 2. Come nel caso precedente, i fondi hanno contribuito a raggiungere importanti obiettivi per la costituzione della rete, come la ristrutturazione degli edifici.

La rete è formata da strutture museali di diversa orientamento: archeologico (Museo di Offida, Ripatransone, Monterubbiano); storico documentario (Museo del Risorgimento a Ripatransone e Centro di documentazione cinematografica a Montefiore dell’Aso); artistico pittorico (Quadreria ad Offida, Pinacoteca e Galleria d’Arte Contemporanea a Ripatransone, Sala De Carolis, Sala Cantore e Sala Crivelli a Montefiore dell’Aso, Pinacoteca a Monterubbiano); etnografico (Museo delle Tradizioni Popolari e del Merletto a Tombolo ad Offida, Museo della Civiltà Contadina, Collezione etnografica e Museo Fittile a Ripatransone, Museo della Cultura Contadina a Montefiore dell’Aso).

Nello specifico, i numeri del patrimonio culturale, che va oltre le strutture museali, sono illustrati nella tabella sottostante.

|                    | Offida          | Ripatransone     | Montefiore dell’Aso                       | Monterubbiano                      | Totale                                  |
|--------------------|-----------------|------------------|---|------------------------------------|---|
| Collezioni museali | 6               | 9                | 5   | 3                                  | 23                                      |
| Teatri storici     | 1               | 1 + 1 all’aperto | -   | 1                                  | 3 + 1                                   |
| Edifici storici    | 5               | 4                | 3   | 3                                  | 15                                      |
| Chiese             | 7               | 16               | 5   | 12                                 | 40                                      |
| Archivi storici    | 1               | 1                | 1   | 1                                  | 4                                       |
| Biblioteche        | 1               | 1                | 1   | 1                                  | 4                                       |
| Beni ambientali    | Parco didattico | Selva + Aula CEA | 1 Parco + Area attrezzata + Rete sentieri | 1 Parco + Rete sentieri + Aula CEA | 3 Parchi + 2 Aule CEA + 3 Reti sentieri |

Fonte: [www.museipiceni.it](http://www.museipiceni.it)

I musei collegati alla rete godono di una forte contestualizzazione con il territorio e ciò rappresenta il punto di forza oltre che il motivo stesso dell’aggregazione, non essendoci un tema storico che possa fungere da collante di per sé della rete. Ciononostante i musei mantengono un elevato livello di autonomia. In modo indipendente, infatti, i singoli musei si occupano della manutenzione, dell’accoglienza dei visitatori e della custodia. I servizi forniti in comune, invece, sono la gestione – attraverso la figura del direttore di rete – di attività di conservazione, preparazione e organizzazione di eventi, funzioni che non sarebbero potute essere implementate da singoli musei senza la rete.

La rete ha permesso di ottenere i vantaggi illustrati nella prima parte di questo studio, vale a dire una maggiore efficienza – nel settore dei servizi quali la gestione e la conservazione – ma anche una maggiore capacità e credibilità per raccogliere fondi tra cui bandi di finanziamenti pubblici e sponsorizzazioni private. Inoltre, la rete ha permesso di sviluppare le economie di apprendimento e questo ha portato ad una crescita della qualità del servizio e la professionalizzazione delle risorse umane. Il comitato di gestione strategica della rete è formato dai sindaci – o loro delegati – delle città appartenenti alla rete, dato che i musei sono di proprietà di singoli comuni. Funzioni tecniche sono invece delegate al direttore di rete e altri professionisti altamente specializzati.

Diverse iniziative volte a garantire l'integrazione dell'offerta culturale sono presenti nei musei, tra cui mostre o standard comuni, il catalogo unificato, il sito web e altre pubblicazioni e biglietti validi per tutti i musei della rete. Anche in questo caso l'offerta di servizi è allargata grazie alla partnership con altri soggetti della rete, attraverso progetti specifici – come quello denominato “Museo e Territorio”, che coinvolge anche la Regione Marche, la Provincia di Ascoli Piceno, due associazioni di categoria che rappresentano l'agricoltura e l'artigianato (Coldiretti e CNA) e una associazione ambientalista (Legambiente)

In termini di comunicazione e promozione, la rete produce materiale informativo tradizionale come *brochure* e guide. Inoltre, la comunicazione è assicurata attraverso il sito web e la *mailing list*. Oltre a questo, la politica di comunicazione della rete si basa sulla connessione a eventi nazionali e regionali, alla luce delle limitate risorse finanziarie e dell'incapacità di imporsi a livello nazionale per l'attrattiva delle sue risorse culturali. C'è quindi una chiara visione strategica, che consiste nel trovare collegamenti con eventi nazionali (come quelli organizzati dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali), piuttosto che con gli eventi regionali. La rete utilizza strumenti, seppur tradizionali, relativi alla *customer satisfaction*, ovvero questionari per la valutazione della soddisfazione dei visitatori e l'invio di aggiornamenti circa servizi ed eventi tramite una *mailing list*.

Rispetto alla gestione delle risorse umane, i musei civici afferenti ai diversi comuni hanno fatto scelte differenti, in alcuni casi attraverso l'affidamento del servizio a cooperative o società esterne e in altri attraverso l'utilizzo di personale dipendente dell'Ente.

In ogni caso, la rete fornisce la possibilità agli operatori di partecipare alle attività formative dell'ICOM – Consiglio Internazionale dei Musei –, evidenza che, assieme all'organizzazione di incontri periodici tra personale e direzione della rete, rappresenta un tentativo, seppur timido ma significativo, di attuare politiche di marketing interno.

Il quadro sinottico sotto riportato pone a confronto le criticità relative alle due reti museali indagate (tab. 1).

| Rete museale   | Musei Partecipati   | Musei Piceni   |
|--|---|--|
| Forma giuridica  | Accordo di Programma  | Convenzione associativa  |
| Natura dei soggetti aderenti                           | Pubblici e privati  | Soggetti pubblici (enti locali)  |
| Servizi sviluppati dalla rete                          | Produzione di volumi e dépliant informativi, sito internet, attività di inventariazione e schedatura degli oggetti demoantropologici e di documenti fotografici, progettazione degli allestimenti | Direzione, attività di conservazione e coordinamento di rete, elaborazione dei progetti per partecipare ai bandi e organizzazione degli eventi   |
| Modello di governance                                  | Non istituzionalizzato, presenza di un ente capofila per la presentazione dei progetti e di un tecnico per la redazione dei progetti  | Organo di governo collegiale formato dagli associati, parte tecnica delegata a professionisti  |
| Servizi ausiliari offerti dalla rete                   | Ricerca storico-bibliografica e servizi turistici-enogastronomici   | Ricerca storico-bibliografica e servizi turistici-enogastronomici  |
| Gestione degli eventi collegati alle risorse culturali | La rete partecipa come partner ma non è mai soggetto promotore  | Esistono alcuni eventi gestiti interamente dalla rete museale ed altri a cui partecipa come partner  |
| Strumenti di comunicazione e promozione                | Materiale cartaceo, sito internet, stampa locale  | Materiale cartaceo, sito internet, mailing list  |
| Gestione delle risorse umane – marketing interno       | Il personale è afferente ai singoli soggetti della rete, è assente una politica di formazione del personale   | Attività di coordinamento costante da parte della rete e collegamento a reti terze per la realizzazione di programmi di formazione professionale |

Tab. 1. Quadro sinottico dei casi analizzati

Dall'analisi dei casi emergono luci ed ombre circa l'applicazione delle soluzioni organizzative reticolari ai musei marchigiani, sia rispetto alla *governance* che alla gestione.

Risulta che in entrambi i casi il primo stimolo all'avvio della rete è stato dato più che dalla ricerca di sinergie strategiche comuni, dall'esigenza tattica di ottenere collettivamente risorse finanziarie pubbliche per il rinnovo "fisico" e architettonico delle strutture, in modo da rendere accessibili le strutture stesse in linea con le norme vigenti.

Dal punto di vista della *governance*, entrambe le reti museali – formate da musei civici – presentano un elevato livello di autonomia dei singoli musei, dovuto alla proprietà delle strutture da parte degli enti locali. Nonostante questo, mentre la rete museale "Musei Partecipati" non prevede nessun organo di governo istituzionalizzato, ma un soggetto capofila che emerge solo nel momento in cui occorre ottenere l'accesso a fondi, nel caso dei "Musei Piceni" esiste un consiglio di amministrazione formato dai rappresentanti degli enti locali proprietari delle strutture museali. Inoltre, nel secondo caso analizzato esistono figure professionali altamente specializzate deputate alla direzione museale, alla conservazione e all'allestimento delle collezioni.

Secondo l'ottica sistemico vitale, dunque, mentre il secondo caso analizzato – Musei Piceni – può qualificarsi come "sistema in via di compimento", dove emerge un organo di governo seppur debole e un tentativo chiaro di governo sistemico, nel caso dei Musei Partecipati il sistema si qualifica come "embrionale", non essendo possibile identificare un organo di governo capace di influenzare i comportamenti dei soggetti del sistema.

Dal punto di vista manageriale e di marketing i casi esaminati indicano lo scarso orientamento strategico da parte del management delle reti, focalizzato sulla conservazione e valorizzazione delle risorse possedute senza tenere in debito conto i nuovi bisogni della domanda culturale. Le principali lacune manageriali che emergono si riferiscono:

- alla mancanza di approccio strategico al marketing (segmentazione, analisi di mercato, ecc.);
- alla debole attenzione dedicata alle politiche di *marketing mix* (progettazione del prodotto-esperienza, politiche di prezzo, di promozione e di distribuzione);
- alla mancanza di approcci e strumenti manageriali (CRM, *database* visitatori, ecc.) per la gestione della relazione di clientela e la fidelizzazione dei consumatori.

Nonostante ciò, vanno messi in luce importanti fattori positivi, come l'espansione dell'offerta di servizi e l'apertura dei *network* al territorio e ad attori che offrono servizi accessori a quello museale. Entrambe le realtà, infatti, hanno sviluppato *partnership* con attori territoriali produttori di servizi turistici ed enogastronomici, facendo emergere importanti competenze collaborative ed un minimo di orientamento al mercato, requisiti indispensabili per l'innovazione nel *service management*.

## 5. Considerazioni conclusive

Obiettivo del contributo è stato anzitutto puntualizzare il ruolo delle reti museali nell'ottica della valorizzazione del patrimonio culturale dei territori, con riferimento prevalente alle reti tra musei di piccola dimensione. Esse rappresentano anelli di congiunzione essenziali al fine di connettere la domanda turistica e culturale con le risorse ed il patrimonio culturale territoriali, specie nelle aree sprovviste di strutture museali di forte attrattiva. Tale ruolo è da esplicare attraverso la produzione e l'allestimento di prodotti ed esperienze autentiche poiché legate al territorio, ma nel contempo in linea con le aspettative e con le tendenze dei fruitori. A tal fine si è fatto riferimento al modello dell'economia delle esperienze di Pine e Gilmore (2000), utile per comprendere le finalità del sistema di offerta: combinare le risorse afferenti al patrimonio culturale per allestire prodotti culturali complessi, confezionati o auto-prodotti dal visitatore, utilizzando come supporto *mix* più o meno integrati di *commodity*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni. In tal modo il fruitore del patrimonio culturale non è più soggetto passivo di proposte economiche indifferenziate e massificate, ma assume a soggetto attivo e fortemente coinvolto nel processo di produzione e consumo del prodotto culturale e turistico. In questa prospettiva si riconosce che le imprese e le istituzioni museali creano valore con il cliente, piuttosto che per il cliente, soggetto cui viene assegnata centralità ai fini delle scelte strategiche e della gestione dei processi manageriali<sup>60</sup>.

Le reti museali identificano una formula organizzativa innovativa che concorre alla realizzazione ed emersione della "fabbrica dell'immateriale"<sup>61</sup>, utile da un lato per neutralizzare i limiti connessi alle limitate risorse dei piccoli musei presenti sul territorio e, dall'altro, per creare valore economico e sociale territoriale, diventando il fulcro per la produzione e condivisione di conoscenze e risorse. Questo avviene tramite la connessione organizzata dei molteplici attori culturali ed economici locali necessari per la creazione di valore per i fruitori di cultura, oltre che per gli altri soggetti della domanda di produzioni culturali evolute e complesse (es. imprese dei settori della moda, dei media, delle arti, del *design*, ecc.) e per la sopravvivenza stessa delle strutture museali.

In tale contesto si è visto che l'approccio sistemico vitale è uno schema concettuale utile per leggere i rapporti interni alle reti museali, oltre che per coglierne le dinamiche di governo e per indicarne traiettorie evolutive capaci di garantire la sopravvivenza delle organizzazioni (i sistemi vitali). La presenza di un soggetto *leader* e di una piattaforma di relazioni collaborative tra i soggetti della rete rappresenta il primo passo per una comune finalizzazione del sistema e la successiva definizione di politiche di intervento e di valorizzazione. Sfida manageriale, questa, assai complessa, essendo la piattaforma relazionale tra

<sup>60</sup> Valdani 2009.

<sup>61</sup> Rullani 2004. Cfr. Rullani 2009.

oggetti territoriali caratterizzata da fluidità e variabilità nella tipologia di soggetti coinvolti e nei rapporti tra di essi, nonché dominata da processi incrementali e spesso casuali di coinvolgimento, di apprendimento, di circolazione delle idee e di innovazione, oltre che di risorse messe in campo<sup>62</sup>.

La rete museale-sistema vitale rappresenta, a nostro giudizio, anche un modello concettuale che si presta all'applicazione di un approccio al marketing olistico ed integrato. Approccio capace di andare oltre il paradigma classico delle 4 P e di combinare strumenti di marketing interattivo, marketing relazionale totale e marketing interno, al fine di accrescere il valore creato per l'utente fruitore e per gli altri *stakeholder* territoriali e, attraverso questa via, massimizzare la capacità di valorizzazione stessa del patrimonio culturale. In effetti, siffatto approccio presuppone una visione sistemica del *marketing management*, in grado di orientarsi olisticamente e di relazionarsi con una molteplicità di soggetti esterni ed interni, richiedendo necessariamente la presenza nella rete museale di un organo di governo del sistema, capace di finalizzare e coordinare l'operato dei soggetti aderenti alla rete e di ottimizzare i processi di comunicazione, produzione, erogazione e fruizione delle offerte culturali museali.

La sfida per le reti museali è dunque quella di dotarsi di strutture organizzative capaci di fornire servizi altamente professionali alla rete e ai soggetti aderenti e, nel contempo, di allestire esperienze in linea con le tendenze della domanda culturale e turistica. A tal fine, così come rilevato nei casi analizzati, emerge la necessità di collegamenti strategici sempre più intensi tra la rete e il territorio-distretto culturale di appartenenza, al fine di accrescere la capacità di attrazione presso i pubblici di consumatori attuali e potenziali<sup>63</sup>, secondo una logica che potremmo definire di "reti nelle reti" (reti museali nei distretti culturali). La capacità di attrarre flussi turistici, scarsa in riferimento allo *stock* di risorse culturali gestite dalle reti museali analizzate, se singolarmente considerate, potrebbe essere efficacemente potenziata con il ricorso a soggetti esterni al sistema museale ed appartenenti, secondo il linguaggio sistemico-vitale, al sovra-sistema territoriale. Ciò grazie alla possibilità di offrire esperienze via via più complesse ed evolute poiché fondate su un insieme di risorse turistico-culturali con livello di attrattività superiore.

Dallo studio emerge pertanto la necessità di una lettura integrata di tipo "orizzontale" delle reti museali con il territorio/distretto culturale di appartenenza, attraverso legami collaborativi con gli altri attori, singoli o in forma aggregata, con i quali la rete è posta in relazione. Inoltre, la logica delle "reti nelle reti" non esclude una lettura in senso "verticale", laddove emerga la necessità per le reti museali di aderire a reti di ordine superiore – come evidenziato nei casi – al fine di implementare funzioni strategiche altrimenti

<sup>62</sup> Arnaboldi, Spiller 2011.

<sup>63</sup> Cfr. Buratti, Ferrari 2011.

non implementabili per carenza di risorse e competenze (come la formazione del personale).

A conclusione del lavoro merita rilevare come la presente analisi, di carattere prevalentemente teorico, nonostante i limiti dovuti al ristretto numero dei casi analizzati e all'assenza di una indagine longitudinale, abbia cercato di fornire uno schema concettuale per il governo delle reti museali con un preliminare contributo di riflessione intorno ad aspetti critici relativi alla *governance* e al *marketing management* di reti qualificabili come sistemi vitali. Emergono altresì una serie di possibili domande di ricerca e prospettive di analisi, inerenti lo stato dei musei italiani e le potenzialità connesse alle soluzioni reticolari, che ci limitiamo a richiamare:

- come garantire il miglioramento delle *performance* dei piccoli musei italiani e nel contempo il mantenimento della loro missione quali erogatori di “servizi pubblici”?
- come rendere le reti museali entità capaci di progettare e offrire proposte di valore per il consumatore di cultura e per la comunità?
- come valorizzare il connubio tra musei e sviluppo turistico?

#### *Riferimenti bibliografici / References*

- Addis 2002 = Michela Addis. *Nuove tecnologie e consumo dei prodotti artistici e culturali: verso l'edutainment*. «Micro e macro marketing», XI (2002), n. 1, pp. 33-59.
- Aijo 1996 = Toivo S. Aijo. *The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing*. «European Journal of Marketing», 30 (1996), n. 2, pp. 8-18.
- Arnaboldi, Spiller 2011 = Michela Arnaboldi, Nicola Spiller. *Actor-Network theory and stakeholder collaboration: The case of Cultural Districts*. «Tourism Management», 32 (2011), n. 3, pp. 641-654.
- Augé 1993 = Marc Augé. *Non Luoghi*. Milano: Elèuthera, 1993.
- Bagdadli 2001 = Silvia Bagdadli. *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Milano: Egea, 2001.
- Barney 1991 = Jay Barney. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. «Journal of Management», (1991), n. 17, pp. 99-120.
- Barile 2009 = Sergio Barile. *The value of enterprise with Viable Systems Approach*. In: *International Conference of the Society for Global Businesses & Economic Development*, Bratislava, 27-30 maggio 2009.
- Bartolazzi et al 2008 = Fabio Bartolazzi, Fabio Forlani, Fulvio Fortezza. *Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: il caso Palio de lo Daino*. «Mercati e Competitività», (2008), n. 4, pp. 71-99.
- Bocconcelli 2005 = Roberta Bocconcelli. *Creazione di valore e canali di marketing: alcune riflessioni sull'industria del mobile*. «Mercati e Competitività», (2005), n. 2, pp. 133-158.

- Bonetti *et al* 2006 = Enrico Bonetti, Clara S. Petrillo, Michele Simoni. *Tourism System Dynamisc: A Multi-level Destination Approach*. In: *Tourism Local System and Networking*, a cura di Luciana Lazzeretti, Clara S. Petrillo. Amsterdam: Elsevier, 2006, pp. 111-134.
- Buratti, Ferrari 2011 = Nicoletta Buratti, Claudio Ferrari. *La valorizzazione del patrimonio di prossimità tra fragilità e sviluppo locale. Un approccio multidisciplinare*. Milano: Franco Angeli.
- Casarin 2009 = Francesco Casarin. *Quale marketing per le organizzazioni culturali? Oltre l'approccio pluralistico*. In: *Economia e Management delle aziende di produzione culturale*, a cura di Maurizio Rispoli, Giorgio Brunetti. Bologna: Il Mulino, 2009, pp. 147-173.
- Cerquetti 2010 = Mara Cerquetti. *Strategie di branding del cultural heritage nella prospettiva esperienziale*. «Sinergie», (2010), n. 82, pp. 123-142.
- Colbert 2000 = François Colbert. *Marketing delle arti e della cultura*. Milano: ETAS Libri, 2000.
- Cova 2003 = Bernard Cova. *Il Marketing tribale: legame, comunità, autenticità, come valori del marketing mediterraneo*. Milano: Il Sole 24 Ore Libri, 2003.
- Diggle 1986 = Keith Diggle. *Guide to Arts Marketing: The principles and practice to marketing as they apply to the arts*. London: Rhinegol Publishing Limited, 1986.
- Fabris 2008 = Giampaolo Fabris. *Societing. Il marketing nella società postmoderna*. Milano: Egea, 2008.
- Fabris 2010 = Giampaolo Fabris. *La società post crescita. Consumi e stili di vita*. Milano: Egea, 2010.
- Ferrari 2006 = Sonia Ferrari. *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*. Padova: Cedam, 2006.
- Golinelli 2001 = Gaetano Maria Golinelli. *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*. Padova: Cedam, 2001.
- Golinelli *et al.* 2010 = Gaetano Maria Golinelli, Sergio Barile, Jim Spohrer, Clara Bassano. *The evolving dynamics of service co-creation in viable systems perspective*. In: *13<sup>th</sup> Toulon-Verona Conference*, Coimbra 2-4 settembre 2010.
- Golinelli 2002 = Claudia Maria Golinelli. *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*. Torino: Giappichelli, 2002.
- Golinelli 2008 = Claudia Maria Golinelli. *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*. Milano: Giuffrè, 2008.
- Grant 2005 = Robert M. Grant. *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna: Il Mulino, 2005.
- Grönroos 2002 = Christian Grönroos. *Management e Marketing dei Servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*. Torino: ISEDI, 2002.

- Grönroos, Strandvik 2008 = Christian Grönroos, Tore Strandvik. *The interaction concept and its implications for value creation and marketing in service businesses*. In: *Fishing with business nets – keeping thoughts on the horizon*. Professor Kristian Möller, edited by Mai Anttila and Arto Rajala. Helsinki: Helsinki School of Economics, 2008, pp. 51-64.
- Gummesson 1999 = Evert Gummesson. *Total Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- Heunks 1998 = Felix J. Heunks. *Innovation, Creativity and Success in Tourism*. «Small Business Economics», 10 (1998), n. 3, pp. 263-272.
- Kotler, Keller 2007 = Philip Kotler, Kevin L. Keller. *Il marketing del nuovo millennio*. Milano: Pearson, 2007.
- N. Kotler, P. Kotler 1999 = Neil Kotler, Philip Kotler. *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*. Torino: Edizioni di comunità, 1999.
- Levitt 1960 = Theodore Levitt. *Marketing Myopia*. «Harvard Business Review», (1960), n. 38; reprint «Harvard Business review», (September-October 1975), pp. 1-14.
- Massaroni, Ricotta 2009 = Enrico Massaroni, Francesco Ricotta. *Dal sistema impresa ai sistemi di imprese. Suggestioni e limiti delle reti d'impresa*. «Sinergie», (2009), n. 80, pp. 3-30.
- Meneguzzo, Senese 2005 = Marco Meneguzzo, Mariastefania Senese. *Marketing e gestione strategica delle reti culturali*. In: *Un marketing per la cultura*, a cura di Fabio Severino. Milano: Franco Angeli, 2005, pp. 71-83.
- Montella 2008 = Massimo Montella. *I nuovi paradigmi e opportunità*. In: *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, a cura di Claudia Maria Golinelli. Milano: Giuffrè, 2008, pp. 3-43.
- Mokwa *et al.* 1980 = Michael P. Mokwa, William M. Dawson, Steven E. Permut. *Marketing in the Arts*. New York: Praeger Publishers, 1980.
- Nonaka, Takeuchi 1995 = Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- Normann 1992 = Richard Normann. *Service Management*, New York: John Wiley & Sons, 1992.
- Paiola, Sedita 2009 = Marco Paiola, Silvia Rita Sedita. *Il management della creatività*. Roma: Carocci, 2005.
- Pellicelli 2005 = Giorgio Pellicelli. *Strategie d'impresa*, Milano: Egea, 2005.
- Pencarelli, Forlani 2002 = Tonino Pencarelli, Fabio Forlani. *Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze*. «Sinergie», (2002), n. 58, pp. 231-277.
- Pencarelli, Forlani 2006 = Tonino Pencarelli, Fabio Forlani. *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*. In: *Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing"*, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio 2006.

- Pencarelli *et al.* 2009 = Tonino Pencarelli, Daniela Cini, Simone Splendiani. *Quality and Value in University Services: the Experience of the Placement Service at the University of Urbino "Carlo Bo"*. In: *12<sup>th</sup> International QMOD and Toulon-Verona Conference on Quality and Service Sciences (ICQSS)*, Verona, 27-29 agosto 2009.
- Pencarelli, Splendiani 2009 = Tonino Pencarelli, Simone Splendiani. *The Role of Brands in Dialectical Relationships Between Destination and Tourist Products*. In: *Marketing Innovations for Sustainable Destinations*, a cura di Alan Fyall, Metin Kozak, Luisa Andreu, Juergen Gnoth, Sonja Sibila Lebe. Oxford: (G) Goodfellow Publishing, 2009, chapter 22.
- Pencarelli *et al.* 2011 = Tonino Pencarelli, Mirella Migliaccio, Francesca Rivetti, Simone Splendiani. *Creatività e innovazione nel turismo: il ruolo degli eventi*. In: *Creatività, Innovazione e Territorio. Ecosistemi del valore per la competizione globale*, a cura di Luciano Pilotti. Bologna: Il Mulino, in corso di stampa, pp. 367-404.
- Pencarelli 2010 = Tonino Pencarelli. *Marketing e management del turismo*. Trieste: Edizioni Goliardiche, 2010.
- Pine, Gilmore 2000 = B. Joseph Pine II, James H. Gilmore. *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Resciniti 2004 = Riccardo Resciniti. *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.
- 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, pp. 17-55.
- Rullani 2004 = Enzo Rullani. *Economia della conoscenza: creatività e valore nel capitalismo delle reti*. Roma: Carocci, 2004.
- Rullani 2009 = Enzo Rullani. *Impresa come sistema intelligente: alla ricerca di nuovi modelli di governance e di valore*. «Sinergie», (2009), n. 80, pp. 103-142.
- Rullani 2010 = Enzo Rullani. *Impresa e produzione di valore nell'era della complessità*. «Sinergie», (2010), n. 81, pp. 225-241.
- Sacco 2008 = Pier Luigi Sacco. *Il distretto culturale evoluto: competere per l'innovazione, la crescita e l'occupazione*. Bologna: Godwill, 2008, pp. 1-6, <<http://www.aiccon.it/file/convdoc/sacco.pdf>>.
- Sacco, Segre 2006 = Pier Luigi Sacco, Giovanna Segre. *Creativity and new patterns of consumption in the experience economy*, EBLA Center WP., (2006), n. 02., <[http://www.eblacenter.unito.it/WP/2006/2\\_WP\\_Ebla.pdf](http://www.eblacenter.unito.it/WP/2006/2_WP_Ebla.pdf)>.
- Santagata 2000 = Walter Santagata. *Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile*. «Rassegna Economica», LXIV (2000), n. 1, pp. 31-61.

- Shaw, Williams 2009 = Gareth Shaw, Allan Williams. *Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: An Emerging Research Agenda*. «Tourism Management», 30 (2009), n. 3, pp. 325-335.
- Simoni 2008 = Michele Simoni. *La proposta di un percorso di valorizzazione*. In: *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, a cura di Claudia Maria Golinelli. Milano: Giuffrè, pp. 247-302.
- Sundbo *et al.* 2007 = Jon Sundbo, Francina Orfila-Sintes, Flemming Sorensen. *The Innovative Behaviour of Tourism Firms – Comparative Studies of Denmark and Spain*. «Research Policy», 36 (2007), n. 1, pp. 88-106.
- Valentino 2001 = Pietro Valentino. *Linee guida per la progettazione e costruzione di un distretto culturale*. Roma: Associazione Civita, 2001.
- Varaldo 1998 = Riccardo Varaldo. *La svolta dell'orientamento al mercato nel sistema dei beni artistici e culturali*. In: *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, a cura di Alberto Mattiacci. Milano: Guerini, 1998, pp. 29-33.
- Valdani 2009 = Enrico Valdani. *Cliente & Service Management*. Milano: Egea, 2009.
- Weidenfeld *et al.* 2010 = Adi Weidenfeld, Allan M. Williams, Richard W. Butler. *Knowledge Transfer and Innovation among Attractions*. «Annals of Tourism Research», 37 (2010), n. 3, pp. 604-626.
- Zorzi 2002 = Yvonne Zorzi. *Il marketing museale e l'organizzazione a rete*. Working paper, novembre 2002, <<http://www.bul.unisi.ch/cerca/bul/pubblicazioni/com/pdf/wpca0202.pdf>>.

**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](http://www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult)

**eum** edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

