



**2022**

**IL CAPITALE CULTURALE**  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**eum**

*Rivista fondata da Massimo Montella*



## Il capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

n. 26, 2022

ISSN 2039-2362 (online)

© 2010 eum edizioni università di macerata

Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

*Direttore / Editor in chief* Pietro Petrarola

*Co-direttori / Co-editors* Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre, Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli, Angelo R. Pupino, Girolamo Scullo

*Coordinatore editoriale / Editorial coordinator* Maria Teresa Gigliozzi

*Coordinatore tecnico / Managing coordinator* Pierluigi Feliciati

*Comitato editoriale / Editorial board* Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Costanza Geddes da Filicaia, Maria Teresa Gigliozzi, Chiara Mariotti, Enrico Nicosia, Emanuela Stortoni

*Comitato scientifico - Sezione di beni culturali / Scientific Committee - Division of Cultural Heritage* Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Umberto Moscatelli, Caterina Paparello, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Emanuela Stortoni, Carmen Vitale

*Comitato scientifico / Scientific Committee* Michela Addis, Mario Alberto Banti, Carla Barbati, Caterina Barilaro, Sergio Barile, Nadia Barrella, Gian Luigi Corinto, Lucia Corrain, Girolamo Cusimano, Maurizio De Vita, Fabio Donato, Maria Cristina Giambruno, Gaetano Golinelli, Rubén Lois Gonzalez, Susan Hazan, Joel Heuillon, Federico Marazzi, Raffaella Morselli, Paola Paniccia, Giuliano Pinto, Carlo Pongetti, Bernardino Quattrocchi, Margaret Rasulo, Orietta Rossi Pinelli, Massimiliano Rossi, Simonetta Stopponi, Cecilia Tasca, Andrea Ugolini, Frank Vermeulen, Alessandro Zuccari

*Web* <http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult>, email: [icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

*Editore / Publisher* eum edizioni università di macerata, Corso della Repubblica 51 – 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* Oltrepagina srl

*Progetto grafico / Graphics* +crocevia / studio grafico



Rivista accreditata WOS  
Rivista riconosciuta SCOPUS  
Rivista riconosciuta DOAJ  
Rivista indicizzata CUNSTA  
Rivista indicizzata SIMED  
Inclusa in ERIH-PLUS

# La logistica dell'arte a supporto della "servitizzazione" del valore culturale. Tra tradizione e innovazione digitale

Sergio Barile\*, Alessandra  
Cozzolino\*\*

## *Abstract*

Le attività logistiche relative alla movimentazione delle opere d'arte sono cresciute notevolmente in valore, volume e complessità a livello globale, confermando la loro importanza strategica ed economica. Tali attività richiedono una notevole competenza ed estrema qualità: sono necessarie soluzioni logistiche altamente specializzate offerte da specifici operatori di servizi logistici. L'obiettivo del lavoro è individuare come gli operatori logistici dell'arte supportano con le proprie soluzioni il cambiamento progressivo che nel tempo ha portato alla

\* Sergio Barile, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: sergio.barile@uniroma1.it.

\*\* Alessandra Cozzolino, Professoressa associata di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: alessandra.cozzolino@uniroma1.it.

Gli Autori ringraziano Chiara Prisco per la disponibilità al confronto dialettico sui temi della logistica dell'arte e per aver fornito i dati di Fercam (Fine Art) in Tabella 1. Gli Autori si assumono la responsabilità esclusiva per le opinioni espresse in questo articolo, compreso il commento ai dati ricevuti.

definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene, attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio. Lo studio propone un modello teorico originale, punto di partenza per ulteriori attività di ricerca e anche utile concettualizzazione per i professionisti del settore e per i policy maker che a livello istituzionale sono interessati alle implicazioni emergenti sull'intero sistema dell'arte.

The logistics activities regarding the movement of fine art have grown considerably in value, volume and complexity at global level, confirming its strategic and economic importance. Those activities require considerable competence and extreme quality: specialized logistics solutions offered by specific logistics service providers are needed. The objective of the work is to identify how the logistics providers offering fine art logistics services support with their solutions the progressive change that over time has led to the definition of a conception of cultural heritage from the value of the good in itself, through the value-in-use, to the systemic value of the good intended as a "service". The study proposes an original theoretical model, a starting point for further research activities and also a useful conceptualization for professionals in the art sector and for policy makers who, at an institutional level, are interested in the emerging implications on the entire art system.

Considerate la vostra semenza:  
fatti non foste a viver come bruti,  
ma per seguir virtute e canoscenza.  
*Dante Alighieri*

## 1. *Introduzione*

I servizi logistici per la movimentazione delle opere d'arte offerti a musei, gallerie, case d'asta – ma anche artisti e collezionisti privati – hanno generalmente scarsa visibilità (e spesso restano necessariamente segreti a garanzia della sicurezza delle opere movimentate), ma è proprio da questi che dipende sempre di più l'intero sistema del mercato dell'arte<sup>1</sup>. «Per poter muovere in perfetta sicurezza questi beni unici, l'attività di logistica dedicata all'arte ha un ruolo fondamentale»<sup>2</sup> dichiara Alvise di Canossa, Presidente di Assologistica – Logistica Arte. Tanto è vero che, ad esempio, il Sotheby's Institute of Art nel 2019 ha lanciato un nuovo master proprio in "Art Logistics"<sup>3</sup>.

Volume e valore della logistica dell'arte sono in progressiva crescita. In particolare, il fatturato globale della logistica dell'arte presenta un trend cre-

<sup>1</sup> Cozzolino *et al.* 2021. La logistica dell'arte in questo contributo si riferisce sia ai beni culturali che ai beni artistici.

<sup>2</sup> <<https://www.euomercati.it/i-nostri-esperti/valore-e-importanza-della-logistica-nella-movimentazione-delle-opere-darte.html>>, 29.7.2022.

<sup>3</sup> <<https://www.artribune.com/dal-mondo/2020/03/covid-19-logistica-arte-trasporti/>>, 29.7.2022.

scente: nel 2019 ha segnato un tasso di crescita del 3,95% rispetto all'anno precedente, uno stallo nel 2020 a causa della pandemia del Covid-19, e una previsione (2021-2028) che vede crescere ulteriormente il suo valore<sup>4</sup>. In Europa, anch'essa in costante crescita, l'importanza dell'Italia è cruciale: essa detiene la quota di mercato più elevata, mantenendo questo record anche nelle previsioni fino al 2028<sup>5</sup>. La logistica italiana dell'arte, definita da Nomisma una "nicchia preziosa" nell'ambito del più ampio ambito logistico, nel 2019 ha registrato 1,2 miliardi di movimenti (in Italia e all'estero), con un fatturato di 70 milioni di euro<sup>6</sup>. La crescita del settore della logistica dell'arte, all'interno di un mercato dell'arte anch'esso in crescita, evidenzia l'importanza strategica ed economica di questi servizi (in parte anche legata alle vendite on-line), con un grande potenziale attuale e prospettico, con riflessi diretti sulla competitività dei singoli attori coinvolti, delle loro supply chain e dell'intero sistema dell'arte, e anche con ricadute su numerosi altri attori e ambiti operativi che ne rappresentano un importante indotto, come, ad esempio, il turismo<sup>7</sup>.

L'aumento della domanda delle attività legate alla logistica dell'arte è derivato dalla aumentata domanda di mobilità delle opere d'arte stesse<sup>8</sup>: il bisogno di mobilità dell'opera d'arte è un fenomeno solo da poco relativamente conosciuto e affonda le sue radici nel momento storico in cui si inizia a considerare il patrimonio artistico non più solo come un bene da catalogare, preservare e custodire a testimonianza della civiltà di un paese, ma come un bene da valorizzare per incrementare il benessere sociale ed economico di una nazione. Il primo approccio, cosiddetto "tradizionale", viene non già superato, bensì ricollocato nell'ambito di una più ampia visione che conduce ad un approccio unitario e integrato dell'ampia varietà di manifestazioni del "valore culturale" delle opere d'arte, sulla via di un'interpretazione aperta all'immaterialità, che superi i limiti del precedente metodo "analitico-riduzionistico/analitico-sommatorio"

La progressiva evoluzione che hanno avuto nel tempo il concetto di bene culturale e insieme quello di "cultura" è contraddistinta da tre specifiche fasi evolutive<sup>10</sup> (più in dettaglio descritte nel successivo paragrafo 2):

- una prima fase, cosiddetta di "storicizzazione", dove il concetto di bene culturale è incentrato sulla materialità e sulla tutela di elementi appartenenti a scenari storici e naturali, e ove la catalogazione e la conservazione *in situ* tutelano e palesano una visione oggettiva e statica del "bene";

<sup>4</sup> Cognitive Market Research 2021.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

<sup>6</sup> <<https://www.nomisma.it/il-valore-dellindustry-dellarte-in-italia/>>, 29.7.2022.

<sup>7</sup> Cozzolino *et al.* 2021.

<sup>8</sup> Canali, Puglisi 2005.

<sup>9</sup> Montella 2009, 2012, 2016, 2019, 2020; Barile *et al.* 2011; Barile 2012; Barile *et al.* 2012; Barile, Saviano 2012; Golinelli 2012; Polese *et al.* 2019.

<sup>10</sup> Barile 2012, p. 72.

- una seconda fase, cosiddetta di “ambientazione”, in cui si perviene ad una concezione dinamica del bene culturale, visione che enfatizza il concetto di mobilità dei beni e quindi la possibile valorizzazione del “prodotto” culturale attraverso ambientazioni adeguate a consentire la fruizione nel tempo e nello spazio;
- una terza fase, cosiddetta di “contestualizzazione”, in cui si perviene ad un’accezione che privilegia la dimensione immateriale, più soggettiva, e che esalta il riferimento a tradizioni, pratiche e saperi, in cui la materialità dei beni diviene “servizio” funzionale alla preservazione di culture, identità e sistemi di valori, propri di varie comunità, in un quadro di volta in volta situazionale.

L’emersione delle nuove fasi nel corso del tempo non provoca la scomparsa di quelle precedentemente vigenti: ciascuna nuova fase si aggiunge, gradualmente e progressivamente, e si sedimenta insieme a quelle già esistenti, cosicché, ad oggi, coesistono tutte e tre. Ciascuna di esse è nata nel periodo in cui una concreta esigenza si è resa necessaria e si è poi sedimentata nel tempo, e può essere rinvenibile, negli studi di storia dell’arte, in tempi e modi differenti anche in ragione del Paese in cui si è realizzata. Ciascuno dei tre stadi indicati si qualifica non solo come fase evolutiva, ma anche come approccio differente nell’ambito del sistema culturale attuale: tutte e tre le fasi in modo variegato vengono scelte e realizzate, e non è possibile definire una fase (un approccio) migliore o peggiore delle altre in assoluto; piuttosto ciascun approccio è più adatto o meno a rispondere a specifiche esigenze di fruizione dell’arte.

La tendenza evolutiva si dispiega verso una crescente attenzione al fenomeno della “servitizzazione” (*servitization* o *servitizing*), che consiste nel processo di personalizzazione delle proposte di valore per consentire una maggiore efficacia dei clienti nel raggiungimento dei risultati desiderati; ciò è possibile attraverso la progettazione di un sistema di servizi che incorpora sia le risorse del proponente che quelle del cliente stesso<sup>11</sup>.

In questo framework teorico di riferimento, le attività di logistica dell’arte conferiscono e/o accrescono l’utilità del bene culturale sia esso inteso come oggetto movimentato sia inteso come servizio di fruibilità dell’arte stessa. Gli operatori di servizi logistici per l’arte presidiano numerose attività sia nei mercati primari che secondari, in primis trasporto, imballaggio e deposito, ma altresì altrettante attività complementari e accessorie di altissima importanza – allestimento, assicurazioni, pratiche doganali, permessi, certificazioni,

<sup>11</sup> Il fenomeno è studiato in primis da Vandermerwe e Rada (1988), e poi da numerosi altri studiosi che si dispiegano su due principali filoni di studio (Green *et al.* 2017), il primo come un’estensione della ricerca sul manufacturing (Vargo, Lusch 2004; Vargo *et al.* 2008; Baines *et al.* 2009), e il secondo che si concentra sul valore co-creato col cliente durante l’esperienza o l’utilizzo del prodotto (Miller *et al.* 2002; Spohrer, Maglio 2008; Ng *et al.* 2009; Smith *et al.* 2014).

consulenze, scorte armate, ecc. – che compongono una soluzione completa e personalizzata *nail-to-nail* per i propri clienti. La movimentazione delle opere d'arte è una delle più difficoltose, delicate e complesse da effettuare: gli oggetti sono delicati, unici, spesso di valore (economico e culturale) inestimabile, vincolati da pratiche ministeriali di autorizzazione all'export/import, accompagnati da contratti di prestito/di vendita e assicurativi rilevanti. «È difficile definire cosa rappresenti la regola e cosa l'eccezione, quando si parla di fine art. Ogni caso viene curato e trattato come specificatamente a sé stante [...] nessun progetto può essere paragonato ad un altro»<sup>12</sup> come sottolinea Chiara Prisco, manager dell'unità di Fine Art dell'operatore logistico Fercam. Le attività di movimentazione richiedono, quindi, altissima competenza, qualità e specializzazione, una progettazione ad hoc, e, contestualmente, anche elevata capacità combinatoria – o financo di supply chain “orchestration”<sup>13</sup> – per governare (ove possibile) e gestire complessi network relazionali attraverso un approccio sistemico capace di comporre una performance complessiva superiore, rispetto alla somma delle parti.

Ecco che gli operatori di servizi logistici per l'arte possono giocare un ruolo strategico, ponendosi in un'area d'intersezione tra gli elementi che compongono il valore culturale delle opere d'arte e i diversi attori che li offrono. *L'obiettivo del lavoro è quindi individuare se e come gli operatori logistici dell'arte possono supportare con le proprie soluzioni il cambiamento progressivo che nel tempo ha portato alla definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene, attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio.*

La letteratura accademica sul tema non ha ancora effettivamente contribuito in questo ambito, ecco quindi che con questa ricerca si vuole aprire la strada ad una sistematizzazione della tematica della logistica dell'arte dal punto di vista accademico, proponendo un modello teorico originale che possa essere punto di partenza per ulteriori attività di ricerca e, contestualmente, anche utile concettualizzazione per i professionisti del settore e per i policy maker che a livello istituzionale sono interessati alle implicazioni emergenti sull'intero sistema dell'arte, dal momento che «la cultura è uno dei cardini dell'economia»<sup>14</sup> come dichiarato dal Ministro dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Dario Franceschini.

<sup>12</sup> <<https://www.stampaitaliana.online/interviste/fercam-fine-art-prisco-siamo-gli-artisti-della-logistica/>>, 29.07.2022.

<sup>13</sup> Christopher 1992; Golinelli 2005; Cozzolino, Vakharia 2007; Cozzolino 2009; Massaroni, Cozzolino 2012.

<sup>14</sup> <[https://www.google.it/books/edition/Impresa\\_Cultura\\_Gestione\\_innovazione\\_sos/C-NLDwAAQBAJ?hl=it&gbpv=1&dq=inauthor:%22Ludovico+Solima%22&printsec=frontcover](https://www.google.it/books/edition/Impresa_Cultura_Gestione_innovazione_sos/C-NLDwAAQBAJ?hl=it&gbpv=1&dq=inauthor:%22Ludovico+Solima%22&printsec=frontcover)>, 29.07.2022.

## 2. *Evoluzione della concezione di bene culturale*<sup>15</sup>

Il tratto essenziale dell'ultima parte del secolo scorso consiste, in estrema sintesi, nell'essere passati da una concezione del valore ideale e specialmente estetico dei beni storici e artistici e di pregio al valore documentario dei cosiddetti "beni culturali" in accezione antropologica e sistemica, ovvero: da un valore in sé al valore d'uso, dai beni "di appartenenza" ai beni "di fruizione", dalla tutela bastanta a se stessa alla valorizzazione quale finalità socialmente primaria e presupposto democraticamente necessario alla tutela medesima<sup>16</sup>. Insomma, si considera il prodotto culturale non più come oggetto o somma di oggetti, ma come un'esperienza che permetta un alto grado di coinvolgimento del soggetto fruitore dell'arte; il valore è dunque connesso con la ricerca di significato, l'accumulazione di conoscenza, la costruzione di interrogativi che consentano a ciascun fruitore di trarre valore dall'esperienza culturale<sup>17</sup>.

La tendenza delineata identifica il passaggio da e verso due specifiche condizioni<sup>18</sup>:

- da un'iniziale proposta formalizzata, incentrata sull'ipotesi che la composizione degli oggetti possa essere indirizzata ad un obiettivo unico, oggettivo, non declinabile;
- verso una proposta aperta a percorsi esperienziali plurimi, dotati di notevoli gradi di libertà, e dove l'iniziale indicazione prospettica, se pur esiste, risulta essere proprio di ciascun singolo fruitore.

A tal proposito, due dimensioni di analisi possono essere utili per delineare in un modello di sintesi la dinamica evolutiva del concetto sotteso alla locuzione "bene culturale"<sup>19</sup>:

- a) grado di coinvolgimento del fruitore;
- b) potenziale di interattività della proposta.

In riferimento al grado di coinvolgimento del fruitore (a) è possibile individuare tre ambiti concettuali, definibili sinteticamente qui di seguito, secondo un grado crescente di coinvolgimento<sup>20</sup>:

- "bene", in questo caso il bene culturale è un fattore avulso dal contesto, capace di intervenire solo marginalmente rispetto al suo fruitore;
- "prodotto", che vede la fruizione del bene culturale orientata da una volontà preformata in un itinerario precostituito dal proponente che intenzionalmente seleziona e organizza le possibili opzioni di offerta rispetto ad una identificata funzione d'uso per il fruitore;

<sup>15</sup> Le riflessioni qui condivise sono più compiutamente sviluppate nel lavoro di Barile 2012.

<sup>16</sup> Montella 2009, 2012, 2016, 2019, 2020.

<sup>17</sup> Addis 2011; Cerquetti 2014, 2015; Federculture 2017.

<sup>18</sup> Barile 2012, pp. 85-86.

<sup>19</sup> Ivi, pp. 79 e 82.

<sup>20</sup> Ivi, p. 79.

- “servizio”, in cui il bene culturale viene ad essere presentato con elevati gradi di libertà, in un processo che esalta le specificità soggettive e permette anche al fruitore di intervenire co-creando valenze e caratteristiche distintive.

In riferimento al potenziale di interattività della proposta (b) è possibile individuare tre ambiti concettuali, definibili sinteticamente qui di seguito, riconducibili all'evoluzione storica della concezione dei beni culturali<sup>21</sup>:

- “storicizzazione”, intesa come volontà di rappresentazione di luoghi e tempi definiti attraverso beni propri degli stessi;
- “ambientazione”, intesa come possibilità di inserire un bene in relazione con altri beni e con luoghi e tempi diversi da quelli di origine;
- “contestualizzazione”, intesa come possibilità di condivisione ed esperienza del bene da parte dei fruitori.

L'ambito definito di storicizzazione enfatizza la determinazione del soggetto decisore delegato a organizzare la proposta di fruizione del bene, al voler presentare il bene culturale rapportandolo al preciso periodo storico in cui si è manifestato<sup>22</sup>. L'obiettivo prioritario è quello di preservare i beni culturali piuttosto che di formulare ipotesi innovative di fruizione. Un criterio oggettivo con cui si intende qualificare e classificare i beni culturali quali elementi di un insieme, aggregandoli sulla base di specifici fattori oggettivi di collocazione storica, quale, per esempio, l'esser coevi, oppure cronologicamente classificati. Presentando delle esemplificazioni, è possibile indicare come nell'ottica di storicizzazione le opere, ad esempio, di Leonardo da Vinci possano essere unitamente accolte in una rappresentazione di arte, creatività e ingegno di fine Quattrocento e inizio Cinquecento<sup>23</sup>.

Nel secondo ambito esplicativo, gli elementi espressivi della cultura vengono presentati in una specifica ambientazione attraverso un criterio relazionale, scelto dal decisore di turno, e organizzato per fornire una risposta ad una pre-stimata esigenza del potenziale fruitore<sup>24</sup>. In questo diverso modo di rappresentare, pur permanendo l'oggettiva valenza dei singoli beni (questa o quella specifica opera), gli stessi vengono ad essere messi in relazione e portati in risalto rispetto ad una finalità esplicativa ben precisa. Tornando all'esempio delle opere di Leonardo da Vinci, esse nell'ottica di ambientazione possano essere ricomposte in più modi sulla base di differenti prospettive d'osservazione: se l'intento è quello di rappresentare lo stile urbanistico architettonico in Italia si sceglieranno quelle ove sono visibili tali raffigurazioni, se lo scopo è

<sup>21</sup> Ivi, p. 82.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> Ivi, p. 83.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

quello di identificare elementi di anatomia allora saranno selezionate le opere in modo coerente, e così via<sup>25</sup>.

Il terzo ambito è quello in cui lo sforzo esplicativo consiste nel creare condizioni di intensa condivisione del bene, inteso essenzialmente come esperienza in cui il soggetto fruitore è coinvolto<sup>26</sup>. Una modalità in cui il processo risalta sul risultato, in cui il complesso di circostanze, gli elementi di contorno, il quadro situazionale prevalgono sull'oggetto materiale. In questo caso l'offerta non risulta essere del tutto premeditata nella sua articolazione, consentendo all'interazione con il fruitore l'emersione dinamica e personalizzata del contenuto stesso di servizio. Presentando un'ulteriore esemplificazione, nell'ottica della contestualizzazione per esprimere la cultura artistica del Cinquecento, piuttosto che per esporre e far ammirare le opere di Leonardo Da Vinci, si fa rivivere la sua bottega, ricostruendola replicandone soprattutto le "sfumature emozionali"<sup>27</sup>.

Le due dimensioni interpretative individuate (grado di coinvolgimento del fruitore e potenziale di interattività della proposta) formano la base esplicativa del percorso evolutivo della concezione di bene culturale, quale contestuale espressione dell'evoluzione dell'atteggiamento culturale dell'individuo nel suo dinamico rapportarsi alla realtà, come riportato nello schema di sintesi di Figura 1. Infatti, l'attributo "culturale" qualifica non solo il bene in sé quanto anche l'atteggiamento comportamentale e cognitivo, in sintesi il sistema di fruizione, con cui il soggetto fruitore si rapporta ad esso. La percezione del fruitore si muove da un iniziale atteggiamento di percezione passiva, verso una partecipazione attiva che lo vede sempre più protagonista, così che anche la rappresentazione degli ambiti culturali si muove da una focalizzazione sulla conservazione alla valorizzazione<sup>28</sup>. Il percorso evolutivo è evidenziato anche attraverso il colore e la densità dell'interno delle immagini circolari, che diviene progressivamente più chiaro e meno denso ad indicare contestualmente il diminuire delle asimmetrie informative tra i livelli decisionali che collegano domanda e offerta e il diminuire della rigidità delle strutture logiche iniziali per far posto a rappresentazioni più accessibili e interpretabili in ragione della varietà informativa di ciascun fruitore<sup>29</sup>.

<sup>25</sup> *Ibidem.*

<sup>26</sup> Ivi, p. 84.

<sup>27</sup> *Ibidem.*

<sup>28</sup> Ivi, p. 87.

<sup>29</sup> Ivi, p. 85.

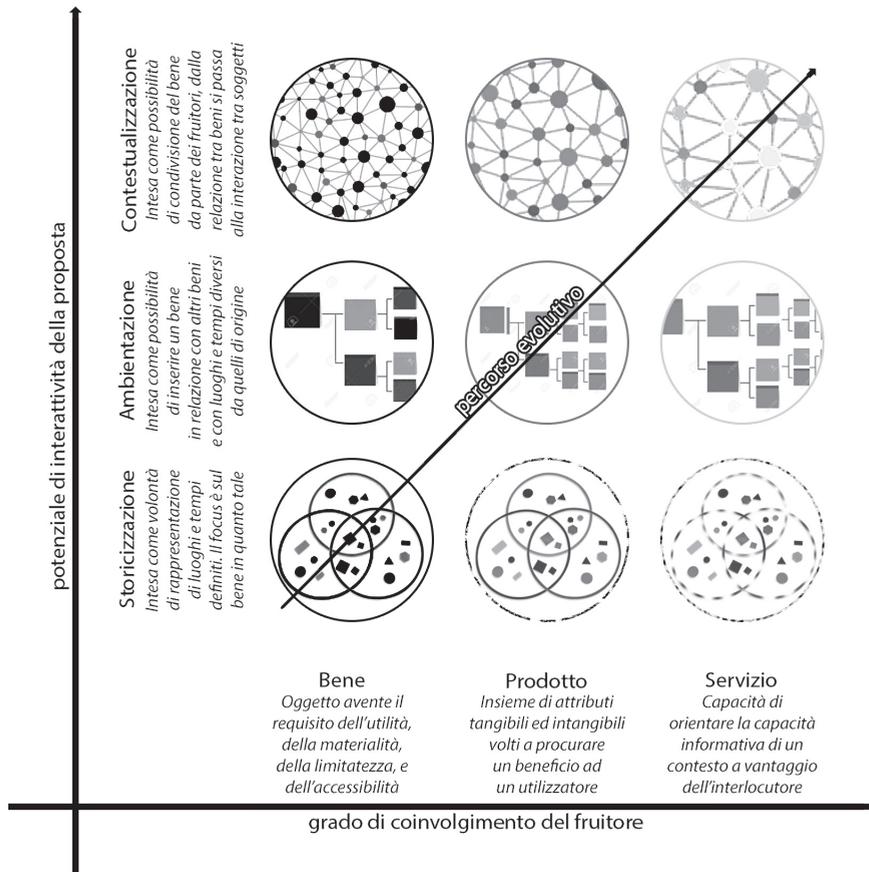


Fig. 1. L'evoluzione della concezione di bene culturale (Fonte: Barile 2012, p. 85)

Il bene culturale insomma non può prescindere da due principi fondamentali, quali la garanzia di conservazione e la possibilità di fruizione pubblica, e si completa di una valenza economica che deriva dal riconoscimento dell'arte come risorsa disponibile e potenzialmente utilizzabile a beneficio del benessere sociale e con riflessi incentivanti su altri settori economici<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Cerquetti 2010, 2015; Manacorda 2010; Messenger, Smith 2010; Montella, Dragoni 2010; Panicca *et al.* 2010; Canali, Puglisi 2012; Carù, Salvemini 2012; Montella 2012; Petraroia 2014; Della Torre 2015; Donato, Sibilio 2015; Moscatelli, Stagno 2015; Dragoni 2016; Volpe 2016; Dubini *et al.* 2017; Magnani 2017; Negri-Clementi 2017; Nizzo 2017; Solima 2018, 2022; Primerano 2020; Albanese, Graziano 2021. Cfr. anche *Per la salvezza dei beni culturali in Italia* 1967; Calvani 1987; Throsby 1999; Assini, Francalacci 2000; Heilbrun, Gray 2001; Ginsburgh, Throsby 2006; Rossi *et al.* 2010.

Con la pandemia del covid-19 si è assistito anche all'effetto opposto, ovvero, come ha dichiarato Adele Maresca Compagna, Presidente del Comitato italiano di ICOM – International Council of Museums: «nel lungo periodo di chiusura legato alla pandemia i musei sono stati costretti a rivedere le loro politiche, riprogrammare le attività e la stessa organizzazione del

### 3. *Domanda di mobilità delle opere d'arte: la necessità della logistica dell'arte*

La nascita della nuova concezione del bene culturale, che segna il passaggio da una tutela statica dell'oggetto d'arte alla valorizzazione del bene attraverso la fruizione ampia ed effettiva del suo valore, determina la progressiva espansione di un fenomeno sino ad allora poco conosciuto: il bisogno di mobilità delle opere stesse. Il bisogno di mobilità ha effetto, a sua volta, sulla domanda derivata di "logistica dell'arte", che realizza la suddetta movimentazione.

Nell'accezione più semplice e generale il termine "logistica" indica il trasferimento di beni (e/o persone) da un luogo a un altro e il loro immagazzinamento (o stazionamento) in uno o più punti lungo il percorso, e l'eventuale anche ritorno indietro, comprendendo il complesso dei flussi – materiali, di servizi, informativi, di conoscenza, e finanziari – necessari per organizzare e gestire tale trasferimento, sia diretto che inverso. Progressivamente nel tempo, la logistica si è arricchita di significati assumendo un ruolo strategico precedentemente sconosciuto e soprattutto un impatto decisivo nella competizione di singoli attori economici e delle loro reti di appartenenza. Infatti, più cruciale ancora della gestione del trasferimento di beni – gestione della logistica – diventa sempre di più la gestione della "rete di relazioni" tra gli attori che rendono tale trasferimento logistico possibile, integrato, coordinato e di valore superiore: ciò prende il nome, in sintesi, di "supply chain management" – gestione della catena di fornitura – e attiene ad una prospettiva "sistemica" della logistica<sup>31</sup>.

La logistica dell'arte non si discosta dalla definizione generale appena sopra indicata, ma si caratterizza per il peculiare focus su di un oggetto speciale da movimentare che è quello delle opere d'arte: delicate, uniche, spesso di valore economico e culturale inestimabile, vincolate da pratiche ministeriali di autorizzazione all'export/import, accompagnate da contratti di prestito/di vendita e assicurativi rilevanti. Si tratta a ben vedere di una logistica "speciale", particolarmente critica e complessa da effettuare, che richiede altissima specializzazione, sicurezza e competenza per garantire la necessaria eccellenza qualitativa del servizio in coerenza con il bene movimentato. Ecco, quindi, che con "logistica dell'arte" intendiamo il trasferimento di opere d'arte (e/o per-

lavoro. In particolare, la mancanza di visitatori e visitatrici non solo ha creato gravi problemi di sostenibilità economica, [...] ha interrotto i benefici effetti su attività produttive collegate (dai trasporti al turismo, dal commercio all'artigianato)» (<<https://www.museion.it/2021/03/un-nuovo-ruolo-per-i-musei-in-dialogo-con-adele-maresca-compagna-presidente-del-comitato-italiano-di-icom/>>, 29.7.2022 ).

<sup>31</sup> Christopher 1992; Cooper *et al.* 1997; Ferrozzi, Shapiro 2001; Grando 2002; Massaroni 2002a, 2002b, 2007; Bowersox *et al.* 2006; Cozzolino 2007a, 2007b, 2009. Cfr. anche Cozzolino 2012, p. 6.

sone che se ne occupano) da un luogo a un altro e il loro immagazzinamento (o stazionamento) in uno o più punti lungo il percorso, e l'eventuale anche ritorno indietro, comprendendo il complesso dei flussi – materiali, di servizi, informativi, di conoscenza, e finanziari – necessari per organizzare e gestire tale trasferimento, sia diretto che inverso, secondo le disposizioni tecniche e di legge previste per la sicurezza delle opere stesse.

Le peculiarità dei beni d'arte e, in particolare, le loro esigenze fisiche e tecniche, in termini di conservazione e preservazione della loro integrità durante il trasferimento, condizionano a fondo lo svolgimento dell'attività logistica e determinano diverse specificità del settore della logistica dell'arte rispetto alla logistica merci più generale, ma anche all'interno del ramo stesso, a seconda della vasta gamma di tipologie di oggetti da trasferire (quadri, sculture, statue, libri, ecc.)<sup>32</sup>. In riferimento al primo punto, il settore si contraddistingue per una particolare e complessa attività di preparazione al viaggio delle opere e per la necessità di utilizzo di strutture e tecniche idonee e altamente specializzate, quali i depositi di sicurezza, l'imballaggio, l'equipaggiamento dei mezzi di trasporto, per citarne alcuni. In riferimento al secondo punto, ogni trasferimento è diversificato a seconda dell'opera specifica e delle sue caratteristiche. Ecco, quindi, che la realizzazione del trasferimento di un'opera è caratterizzata da un connotato di unicità, in quanto ogni servizio di movimentazione è prodotto in funzione della specifica tipologia di oggetto da trasferire e delle sue prerogative, non solo conservative, ma anche in funzione dei limiti legali di circolazione cui sono sottoposti i beni culturali nazionali.

Le attività di trasferimento delle opere d'arte sono, infatti, regolamentate da un'apposita normativa, per garantirne contestualmente tutela e fruibilità in virtù della loro natura pubblicistica; ciò avviene secondo tre principali forme di intervento pubblico<sup>33</sup>:

- un controllo sulle modalità di trasferimento, quando esso rischi di arrecare pregiudizio alla conservazione e al godimento pubblico;
- un controllo a fini meramente conoscitivi delle vicende di transazione e di costituzione di diritti sulle opere;
- un intervento acquisitivo dello Stato diretto a sottrarre l'opera al commercio privato e a riservarla pienamente alla sua destinazione.

Nel rispetto dei vincoli di legge, nel settore della logistica per l'arte non si può parlare di servizio standardizzato, ma di servizio "su misura": esso varia da opera a opera e da situazione a situazione ed è realizzato ad hoc a seguito di una dettagliata progettazione. Si connota una vera e propria "logistica di progetto": il progetto logistico, per le opere non dichiarate "inamovibili", vaglia le opportunità tecnico-economiche del trasferimento attraverso una serie di

<sup>32</sup> Canali, Puglisi 2005.

<sup>33</sup> Ivi, pp. 104-105.

attività che prevedono, almeno, la classificazione dell'opera, la progettazione dell'imballaggio, la scelta del mezzo, dei tempi e del percorso di trasporto (che spesso comprende anche il ritorno dell'opera al suo punto d'origine), includendo i depositi, l'eventuale installazione, l'assicurazione ("chiodo a chiodo" o "all risk"), e altre possibili pratiche amministrative (come, per esempio, quelle doganali) e, infine, la valutazione economica dello stesso<sup>34</sup>.

Si evince come l'attività logistica per l'arte conferisce e/o accresce l'utilità del bene culturale, poiché, acquisendo anche la proprietà di risorsa mobile nello spazio, diventa a tutti gli effetti sia oggetto di scambio, sia oggetto di servizio, in quanto la sua mobilità consente di ottenere il massimo grado di fruibilità. Ne deriva che la logistica dell'arte consente di valorizzare i beni culturali stessi, creando opportunità di sfruttarli come risorsa economica e permettendo l'accrescimento di altri settori connessi, come ad esempio il turismo culturale, e del più ampio ecosistema territoriale di riferimento<sup>35</sup>.

#### 4. *Il ruolo degli operatori di servizi logistici per l'arte*

##### 4.1. *L'offerta di servizi logistici per l'arte*

Il "Global Fine Arts Logistics Market 2021" di Cognitive Market Research<sup>36</sup> riporta volume e valore della logistica dell'arte a livello globale in progressiva crescita dal 2016 fino all'outlook 2028, con uno stallo nel 2020 dovuto alla crisi pandemica. Il settore della logistica dell'arte cresce all'interno di un mercato dell'arte anch'esso in crescita globale<sup>37</sup>, che, secondo lo studio condotto da Arts Economics, nel 2018, ha raggiunto un valore complessivo di 67,4 miliardi di dollari segnando un +6% sul 2017<sup>38</sup>, e raddoppiando negli ultimi 25 anni<sup>39</sup>, seppure con la difficoltà della pandemia nel 2020, come riportato in "The Art Market 2021" di Clare McAndrew<sup>40</sup>. Il mercato dell'arte risulta sempre più interessante anche in ottica di strumento finanziario e di investimento autonomo e alternativo rispetto a quelli tradizionali, come sottolineato da Deloitte<sup>41</sup>: si consolida una sempre più stretta interconnessione

<sup>34</sup> Canali, Puglisi 2012; Powell 2016; Vigevano 2017.

<sup>35</sup> Solima 2018, 2022; Canali, Puglisi 2012; Montella 2012.

<sup>36</sup> Cognitive Market Research 2021.

<sup>37</sup> <<https://it.artprice.com/artprice-reports/the-contemporary-art-market-report-2020/editorial-by-thierry-ehrmann/>>, 29.7.2022.

<sup>38</sup> Maggi 2019.

<sup>39</sup> Guerzoni 2017.

<sup>40</sup> <<https://www.artbasel.com/about/initiatives/the-art-market>>, 29.7.2022.

<sup>41</sup> <<https://www2.deloitte.com/it/it/pages/financial-services/topics/art---finance---deloitte-italy---finance.html>>, 29.7.2022. Cfr. anche Guerzoni 2017.

fra il mondo dell'arte e quello della gestione patrimoniale. La logistica dell'arte a livello globale vede un fatturato globale crescente: nel 2019 è stato di 2.390,53 milioni di dollari con un tasso di crescita del 3,95% rispetto all'anno precedente, uno stallo nel 2020 a causa della pandemia del Covid-19, e una previsione (2021-2028) che vede crescere il valore da 2.407,51 a 3.226,42<sup>42</sup>. In Europa, anch'essa in costante crescita, l'importanza dell'Italia è cruciale: essa detiene la quota di mercato più elevata per tutti gli anni dal 2016 (20,59%) al 2020 (20,93%), mantenendo questo record anche nelle previsioni fino al 2028 (21,62)<sup>43</sup>. Nel 2019 la logistica italiana dell'arte ha fatturato 70 milioni di euro, di cui 20 milioni generati in seguito ai servizi erogati per gallerie d'arte moderna e contemporanea, case d'asta, antiquari, mercanti d'arte e privati, e 50 milioni derivanti dall'attività svolta per musei e fondazioni<sup>44</sup>. Seppur la pandemia ha comportato poi tra il 2020 e l'inizio del 2021 un drastico crollo del fatturato per gli operatori di servizi logistici, penalizzati dalle chiusure di mostre e musei, misurabile tra il 70-90%<sup>45</sup>, si intravede la ripresa e si apre la strada alle sfide future.

L'attività della logistica dell'arte è assai complessa e rischiosa, se posta a confronto con quella delle merci generiche, e prevede alti gradi di specializzazione organizzativa e tecnologica; per questo motivo è opportuno che sia affidata a particolari soggetti economici specialisti del settore, capaci di garantirne la perfetta riuscita del servizio, affinché sia preservata in toto l'integrità dell'oggetto movimentato e sia garantita la sua massima fruibilità<sup>46</sup>.

L'impresa che si occupa della movimentazione delle opere d'arte non può essere una qualsiasi impresa di logistica (o trasporti), seppure a livello italiano, ad esempio, non esista al momento una specifica categoria dedicata proprio alla logistica dell'arte nella classificazione delle attività economiche (ATECO). Essa si caratterizza per un'organizzazione complessa, competenze estremamente specialistiche e un forte know-how, che appartiene al personale altamente qualificato e che si "tramanda" principalmente attraverso l'apprendimento sul campo; tant'è che si utilizza spesso l'espressione "l'arte di trasportare le opere d'arte" come riportato proprio nel titolo dell'articolo di Canali e Puglisi (2005) sul tema della movimentazione delle opere d'arte. Professionalità, procedure, qualità, tecnica, affidabilità e organizzazione aziendale devono creare un unicum in grado di assicurare che questi beni unici non subiscano nessun danno né rischio, curandone ogni più piccolo dettaglio.

I servizi di base offerti dagli operatori logistici per l'arte sono in genere quelli di:

<sup>42</sup> Cognitive Market Research 2021.

<sup>43</sup> *Ibidem*.

<sup>44</sup> <<https://www.nomisma.it/il-valore-dellindustry-dellarte-in-italia/>>, 29.7.2022.

<sup>45</sup> *Ibidem*.

<sup>46</sup> Canali, Puglisi 2005.

- trasporto;
- imballaggio;
- deposito.

Ciascuno di questi servizi di base al suo interno è composto da una serie di altre attività specializzate – oltre che risorse e competenze anch'esse specializzate – che realizzano lo specifico servizio; inoltre, accanto a queste attività ce ne sono molteplici altre che compongono l'offerta con elementi complementari e/o accessori di primaria importanza. Solo per citarne alcune, di seguito vengono riportati degli esempi concreti che compongono i servizi di base.

In riferimento al trasporto si pensi, ad esempio, alla rilevante importanza dei contratti assicurativi e alla relativa attività di valutazione del valore da assicurare, oppure all'espletamento di pratiche doganali import/export. I mezzi di trasporto saranno, ad esempio, dotati di un sistema di ammortizzatori anti-choc adeguati, interni a temperatura controllata e con dispositivi d'allarme antifurto. Il personale di guida deve possedere conoscenza ed esperienza sulla movimentazione dell'arte; spesso è prevista la presenza fissa di un *courier* che segue il percorso delle opere che viaggiano dal museo prestatore a quello ospitante.

In riferimento all'imballaggio si pensi, ad esempio, allo status-check delle condizioni delle opere d'arte e alla progettazione delle casse (o del sistema di casse) su misura. Gli imballaggi saranno, ad esempio, ignifughi, impermeabilizzati e antiurto. Esperti di imballaggio e logistica, ma anche chimici e fisici devono studiare l'ambiente adeguato al profilo di rischio e alle caratteristiche tecniche dell'opera per tutta la durata del viaggio.

In riferimento al deposito si pensi, ad esempio, alla catalogazione/compilazione della check list dei beni e ai sofisticati sistemi di sicurezza. Nei depositi saranno presenti, ad esempio, scaffali, box fissi e caveau blindati e climatizzati. Esperti di manipolazione delle opere curano l'immagazzinamento e/o il transito delle opere.

Compongono l'offerta altri elementi complementari e/o accessori, come, ad esempio, la consulenza e la gestione dell'iter per il disbrigo delle pratiche ministeriali, i servizi di overnight (pernottamento) delle opere durante il transito, le operazioni di allestimento, disposizione, posizionamento, installazione e/o "accrochage" in ambito privato e pubblico delle opere, consulenza tecnica, manifattura e/o fornitura di supporti allestitivi e strutture conservative, attività di restauro, soluzioni tecnologiche per il tracciamento, e così via. Le attività complementari e/o accessorie possono rientrare nelle competenze interne dell'impresa, che di volta in volta le combina in una specifica soluzione ad hoc per il proprio cliente, utilizzandone alcune e non altre a seconda dei casi specifici, oppure sono approvvigionate dall'esterno attraverso contatti relazionali con propri fornitori o partner, già precedentemente attivati o da attivare ad hoc per la specifica soluzione. In questo ultimo caso, l'operatore logistico garantisce in modo unitario e coordinato la combinazione, per il proprio cliente,

di una serie di apporti interni/esterni (si pensi, ad esempio, all'allestimento – con competenze interne – di un'opera marmorea sopra il proprio piedistallo, ma l'allestimento della mostra d'arte in cui tale opera con piedistallo viene esposta realizzato attraverso competenze esterne; oppure, ancora la realizzazione di una struttura allestitiva attraverso l'utilizzo di competenze interne, ma le operazioni di restauro per la stessa opera affidate ad una competenza reperita in esterno; e così via); esso agisce come singola interfaccia di contatto relazionale col cliente rispetto ad uno o più attori di altri servizi da offrire in combinazione. Ciò risponde all'esigenza di clienti che desiderano avere un unico interlocutore secondo una modalità nota nel supply chain management con il termine anglosassone "one-stop-shopping", diventando di fatto un "global contractor" responsabile di un portafoglio di servizi – logistici e non – erogati verso il cliente<sup>47</sup>.

La maggior parte di queste attività devono essere svolte con estrema riservatezza, se non addirittura in completa segretezza, in riferimento a beni di valore particolarmente elevato, per motivi di sicurezza delle opere stesse durante la movimentazione. In questi casi l'operatore logistico, in accordo col suo committente, deve escogitare soluzioni specifiche che garantiscano la segretezza: si pensi, ad esempio, a veicoli senza brand (o con "finti" brand) per il trasporto, mezzi con speciali antifurti, scorta armata non identificabile, utilizzo di un unico mezzo per una singola opera e condivisione delle informazioni di viaggio solo con pochissimi e selezionati addetti, per citarne alcune.

#### 4.2. *Verso competenze di supply chain management*

La modalità di interazione tra proponente e fruitore ipotizzata in relazione ai beni culturali non è nuova negli studi di "service science" ("scienza del servizio"): tali studi evidenziano che qualsiasi atto di scambio, sia di beni che di servizi, si sostanzia in un processo d'interazione in cui ogni attore diviene integratore di risorse e contribuisce alla creazione stessa di valore, che non è più solo valore di scambio, ma valore d'uso o valore-utilità nell'ambito di una soluzione concertata<sup>48</sup>. Il valore dell'oggetto di scambio, sia bene che servizio, non esiste a priori, ma viene creato nella interazione stessa tra partecipanti allo scambio<sup>49</sup>. Questo è ancor più importante nell'ambito delle relazioni inter-organizzative fornitore-cliente – in virtù delle caratteristiche stesse dei mercati inter-organizzativi e del peculiare processo di acquisto organizzativo<sup>50</sup> –, come avviene tra operatori di servizi logistici e i propri committenti, sia pubblici che privati.

<sup>47</sup> Cozzolino 2009, pp. 84 e ss.; Cavalieri, Pinto 2015, p. 394.

<sup>48</sup> Gummesson 2009; Barile, Saviano 2010, 2018; Maglio *et al.* 2010; Reynoso 2018.

<sup>49</sup> Håkansson 1982; Håkansson, Snehota 2017, 2006; Tunisini 2017.

<sup>50</sup> Håkansson 1982; Håkansson, Snehota 2017, 2006; Tunisini 2017.

In particolare, nei mercati secondari dell'arte, alcuni tra i più evoluti operatori logistici hanno trasformato il proprio servizio da una "gestione del trasferimento di beni" ad una composizione dell'offerta che si basa principalmente su di un'accurata gestione della rete di relazioni tra gli specialisti delle diverse attività logistiche per l'arte, che rendono tale trasferimento logistico possibile, integrato, coordinato e di valore superiore. Questo approccio, orientato al supply chain management, permette agli operatori di servizi logistici di proporsi ai propri clienti anche con il supporto progettuale, gestionale e operativo su tutti gli elementi della rete logistica dell'arte, ovvero a livello di nodi (o punti), di archi (o segmenti) e, soprattutto, di interfacce (o congiunzioni), poiché in tali punti di contatto vi è, in genere, un passaggio di responsabilità che può creare una discontinuità fisica, operativa, temporale e finanziaria<sup>51</sup>. Queste capacità permettono di proporre ai propri clienti, e quindi ai clienti dei propri clienti, soluzioni specifiche a problematiche complesse, in termini di creazione di un valore superiore, attraverso gradi di interazione e integrazione relazionale crescenti<sup>52</sup>.

La tendenza delineata identifica il passaggio da e verso due specifiche condizioni:

- da un'iniziale concezione dell'outsourcing logistico come pura convenienza economica, col principale obiettivo del costo più basso, per un cliente con cui si instaura un tradizionale rapporto di scambio basato sull'offerta di un singolo servizio base di supporto;
- verso l'assunzione di una dimensione strategica precedentemente sconosciuta, con l'obiettivo "collettivo" dell'eccellenza logistica, per un cliente con cui si instaura una relazione di partnership basata sull'offerta di una completa soluzione di servizi complessi, che soddisfi il cliente e il cliente del cliente.

A tal proposito, due dimensioni di analisi possono essere utili per delineare in un modello di sintesi la dinamica evolutiva degli operatori logistici per l'arte:

- c) natura dell'outsourcing logistico;
- d) grado di integrazione relazionale fornitore-cliente.

In riferimento alla natura dell'outsourcing logistico (a) è possibile richiamare il modello della "piramide dell'outsourcing logistico" riconosciuto a livello internazionale sia in accademia che tra i professionisti del settore<sup>53</sup>. La piramide in Figura 2, letta dal basso verso l'alto, descrive l'evoluzione storica dell'outsourcing logistico suddivisa per livelli. Il primo livello corrisponde ad una si-

<sup>51</sup> Massaroni, Cozzolino 2012.

<sup>52</sup> Resciniti 2000; Assologistica, Politecnico di Milano 2001, 2003; Faraci, Garraffo 2002; Grando 2002; Scarsi 2004; Vona 2004; Cozzolino, 2007a, 2007b, 2009; Massaroni, Cozzolino 2012.

<sup>53</sup> Berglund *et al.* 1999; Persson, Virum 2001; Chapman *et al.* 2002, 2003; Hertz *et al.* 2003; Maloni, Carter 2006; Cozzolino 2007a, 2007b, 2009; Marasco 2008; Marchet *et al.* 2017; Langley *et al.* 2020.

tuazione storica di partenza che vede la logistica internalizzata nell'impresa produttrice (si tratta, quindi, di una situazione di "insourcing"). È, invece, dal secondo livello in su che ci si riferisce a diverse tipologie di outsourcing, caratterizzate per distinte categorie di operatori che vi si posizionano: con differenti competenze da loro possedute e con differenti ruoli che questi assumono. In particolare, rilevano ai fini di questo lavoro i seguenti profili<sup>54</sup>:

- il "second party logistics provider" (2PL), o anche detto di "asset-based logistics", che si occupa per conto del proprio cliente di una o più attività di base, tra cui in genere il trasporto, fornendo uno specifico servizio di supporto;
- il "third party logistics" (3PL o TPL), o anche detto di "forwarding logistics" o "contract logistics", che si focalizza sulla gestione e l'esecuzione di diverse attività con gradi crescenti di personalizzazione dell'offerta, sviluppando un insieme di servizi logistici integrati;
- il "fourth party logistics provider (4PL<sup>TM</sup> o FPL), o anche detto "lead logistics provider (LLP)", è definito come un "integratore della supply chain" e per questo chiamato anche di "non-asset logistics", perché non solo assembla e gestisce le proprie risorse, competenze e tecnologie ma le integra con quelle di altri operatori complementari, al fine di garantire al cliente soluzioni complesse e complete di servizi di supply chain ("comprehensive supply chain solutions"); il termine "comprehensive" supply chain si riferisce alla combinazione delle capacità di "management consulting, Information and Communication Technology and TPL-providers" gestite da un "centralized point of contact"<sup>55</sup>.

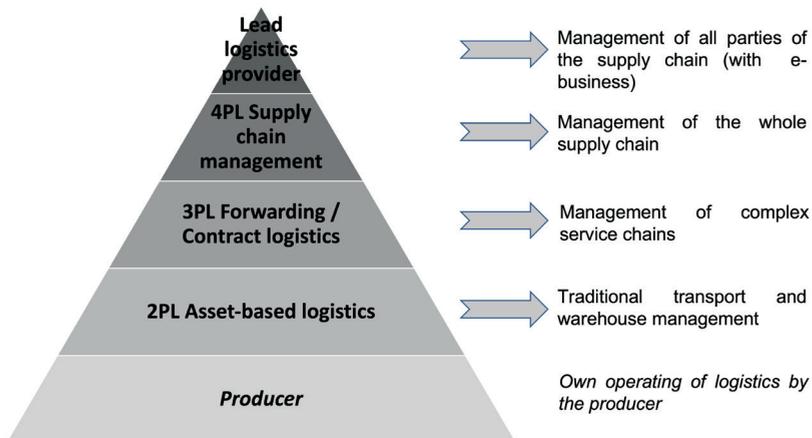


Fig. 2. Piramide dell'outsourcing logistico (Fonte: Cozzolino 2009)

<sup>54</sup> Cozzolino 2007a, 2007b, 2009, pp. 83-90.

<sup>55</sup> Christopher 1992; Gattorna, Jones 1998; Bade, Mueller 1999.

La forma piramidale che assume la rappresentazione evolutiva in questione è attribuibile alla numerosità dei soggetti che si posizionano su ciascuno dei livelli. L'evoluzione consiste nel fatto che a livelli via via superiori si posizionano operatori in grado di offrire una gamma più ampia di servizi, assumendo un ruolo più importante nel sistema logistico. Ciò è dovuto al fatto che questi dispongono di competenze più articolate e sofisticate sia contenutistiche che gestionali. Ciascun livello superiore comprende al suo interno le competenze dei livelli inferiori. Gli operatori posizionati su di un certo livello possono svolgere direttamente le attività comprese nei livelli inferiori o gestire altri attori che le svolgono per loro conto. Ciò non esclude che un operatore di un livello superiore possa decidere di giocare un ruolo di livello inferiore, in specifiche circostanze, per ragioni di opportunità di business o per determinati clienti<sup>56</sup>.

Le figure del 3PL e 4PL (e LLP) hanno capacità architettoniche e di coordinamento che richiamano ad una visione strategico-organizzativa del governo del canale logistico. Infatti, gli operatori più evoluti con la loro elevata capacità "combinatoria" sono capaci di governare (ove possibile) e di gestire complessi network relazionali attraverso un approccio sistemico capace di comporre una performance complessiva superiore, rispetto alla somma delle parti. In letteratura logistica, questa competenza è anche definita come supply chain "orchestration"<sup>57</sup>. L'espressione richiama metaforicamente il ruolo del "maestro d'orchestra sinfonica", il quale:

- in qualità di compositore, compone la sinfonia, definendo tempi e sincronismi di ciascun elemento musicale, e;
- in qualità di direttore d'orchestra, dirige i singoli contributi nell'esecuzione dell'armonia progettata.

In riferimento al grado di integrazione relazionale fornitore-cliente (b) è utile riferirsi alle tre tipologie di fornitore riconosciute in letteratura<sup>58</sup>:

- il fornitore "normale", che non sviluppa col cliente alcun tipo di integrazione; il rapporto si basa sul mero scambio di breve termine, con forniture di servizi singoli, eventualmente anche rinnovate in caso siano necessarie; i parametri di valutazione si concentrano su aspetti operativi (prezzo, qualità, tempi di consegna, affidabilità, ecc.);
- il fornitore "integrato operativo" che sviluppa col cliente un'integrazione dei processi operativi, attraverso sforzi comuni atti a sincronizzare appunto i processi anche con investimenti specifici e una stabilità nel tempo della relazione, anche attraverso contratti di medio-lungo termine; i parametri di valutazione si concentrano su aspetti complessivi delle prestazioni ("total cost of ownership" – TCO, capacità di miglioramento, ecc.);

<sup>56</sup> Cozzolino 2007a, 2007b, 2009, pp. 80-82.

<sup>57</sup> Christopher 1992; Golinelli 2005; Cozzolino, Vakharia 2007; Cozzolino 2009.

<sup>58</sup> Merli 1990; De Maio, Maggiore 1992; Zanoni 1992; Bellagamba 2017, p. 223. Cfr. anche Massaroni, Cozzolino 2012.

- il fornitore “integrato strategico” che sviluppa col cliente un’integrazione non solo operativa, ma anche strategico-innovativa, anche con accordi di medio-lungo termine e investimenti e scambio informativo comuni su servizi, prodotti e processi; i parametri di valutazione si concentrano su aspetti strategici (aspetti tecnologici, finanziari e manageriali).

La valutazione del fornitore viene realizzata in base ad un mix di parametri che variano in funzione del ruolo che l’impresa cliente intende affidare al fornitore e al tipo di relazione che appare più adatta a quel ruolo. Preliminare alla scelta dei parametri di valutazione è la definizione della natura e degli obiettivi dei rapporti di fornitura in funzione delle caratteristiche delle diverse forniture, tramite, ad esempio, la matrice di Kraljic<sup>59</sup>. Il fornitore a sua volta modula un’offerta di valore al cliente che sia coerente rispetto a tale posizionamento.

Le due dimensioni interpretative individuate formano la base esplicativa del percorso evolutivo degli operatori logistici in generale e, nello specifico anche nel mondo dell’arte, del loro ruolo e del rapporto relazionale impostato con i propri clienti al fine di addivenire sempre di più ad un livello di servizio eccellente non solo per il singolo nodo di una rete, ma per l’intera filiera di appartenenza, per il cliente e il cliente del cliente, per il fornitore e il fornitore del fornitore, nella consapevolezza sempre più attuale e dirompente che la competizione (e più in generale la sostenibilità) non si gioca più tra singoli attori del mercato, ma tra supply chain<sup>60</sup>.

Nel mondo dell’arte, a livello storico-evolutivo:

- l’operatore logistico inizialmente contribuisce con le sue attività, fornendo prevalentemente uno specifico servizio di trasporto e/o di movimentazione, alla costruzione, alla creazione e al consolidamento delle collezioni, prima, e alla presentazione, all’esibizione e alla valorizzazione, poi, dei luoghi d’arte, nell’ambito di una visione oggettiva e storica del “bene”;
- in un secondo momento l’operatore logistico dell’arte contribuisce con le sue attività, prevalentemente di trasporto, movimentazione, allestimento, deposito, e assicurazione, alla composizione della mostra d’arte e alla dinamicità nel tempo e nello spazio del “prodotto” culturale, ovvero alla massima fruibilità nella valorizzazione delle diverse possibili ambientazioni;
- nel più attuale contesto, che vede l’emergere di eventi culturali interattivi (anche “digitali” in ottica 4.0, con le mostre “immersive”, ad esempio), l’operatore logistico dell’arte contribuisce con le sue attività anche in termini di nuove tecnologie applicate all’arte e/o di nuove tecnologie movimentate insieme alle opere d’arte stesse, per realizzare una proposta di “servizio” culturale che si perfeziona col coinvolgimento sempre più attivo del fruitore.

<sup>59</sup> Kraljic 1983.

<sup>60</sup> Christopher 1992.

Tale evoluzione del ruolo degli operatori logistici non comprende un massimo grado evolutivo per tutte le imprese del mercato, ma solo per alcune di esse. Invece, una caratteristica degli operatori di logistica dell'arte, sia nelle piccole che nelle più grandi realtà d'impresa, legata prevalentemente alla loro natura di progettisti ad hoc di soluzioni, è quella di una fervente capacità di innovazione nel servizio stesso e di ricerca continua di soluzioni tecnico-tecnologiche nuove, seppur nel rispetto della tradizione che l'oggetto d'arte può rappresentare.

#### 4.3. *Elementi innovativi nella logistica dell'arte*

Elementi innovativi vengono continuamente introdotti nell'ambito della logistica dell'arte. Il più delle volte essi vengono introdotti a seguito di soluzioni ad hoc create per rispondere ad un'esigenza specifica mai incontrata prima per movimentare una particolare opera, o per raggiungere un particolare luogo o per una particolare installazione. Si tratta di innovazioni incrementali e/o radicali delle tecniche, dei processi e/o degli strumenti utilizzati. Queste soluzioni ad hoc possono poi diventare patrimonio utile per l'impresa in risposta ad altre esigenze. Altre volte sono innovazioni tecnico-tecnologiche che il settore richiede ai fornitori di mezzi oppure agli esperti d'imballaggi per introdurre una completa tracciabilità del trasporto e delle informazioni circa le condizioni dell'opera durante l'intero itinerario oppure per valutare materiali differenti per la composizione degli imballaggi. Altre volte ancora sono richieste che provengono dai clienti privati e pubblici che innovano la loro stessa proposta di fruizione sul mercato finale, essendosi avviata una nuova fase nell'ambito delle relazioni tra cultura ed economia che vede una connessione crescente tra cultura, creatività e innovazione tecnologica<sup>61</sup>. Questa ultima situazione, in particolare, sembra richiedere una risposta coerente degli operatori logistici rispetto alle mutate esigenze dei committenti nel proporre la propria offerta di fruizione ad un pubblico più evoluto dal punto di vista esperienziale, in ottica di servitizzazione.

Un grande stimolo risiede nell'introduzione delle logiche 4.0 – o della cosiddetta digitalizzazione – nell'ambito del settore dell'arte e del settore della logistica, e quindi poi anche nell'ambito specifico della logistica per l'arte. L'adozione di tecnologie digitali tende a favorire da un lato gli investimenti in iniziative finalizzate al mantenimento, alla manutenzione e all'accessibilità al patrimonio culturale e dall'altro un'apertura al cambiamento attraverso nuovi linguaggi che migliorino la capacità di proporre il patrimonio culturale sia in termini di esposizione e narrazione delle opere che in termini di com-

<sup>61</sup> Lazzeretti, Cerquetti 2021.



o addirittura montati direttamente sulle opere stesse movimentate. Il *value of digital integration* consiste nella trasparenza e nella tracciabilità lungo l'intera supply chain, grazie al fatto che dati/informazioni caricati su di un certo dispositivo possono essere letti e/o modificati su un altro dispositivo elettronico utilizzando un formato standard condiviso. Nel mondo della logistica dell'arte significa garantire, ad esempio, che siano enormemente incrementate le possibilità di tracciamento e analisi dei dati che permettano una tutela sempre più adeguata e ad hoc delle opere. Il *value of digital servitization* consiste nell'utilizzare le informazioni reperite in via digitale per supportare il cliente e/o il cliente del cliente con ulteriori servizi digitali e/o con maggiori livelli di servizio digitale ("IT-based service options") nella sua esperienza di consumo del bene/servizio acquistato; ciò crea valore oltre al valore d'uso primario ("sensor as a service") con una serie di funzionalità in continua evoluzione. Nel mondo della logistica dell'arte si stanno introducendo, ad esempio, dispositivi intelligenti (che interagiscono anche con gli smartphone) che, oltre a seguire l'opera in viaggio e nel luogo di esposizione, forniscano anche servizi interattivi ai visitatori (informativi e nella loro lingua), rilevino dati sulla temperatura degli ambienti e sulle abitudini di fruizione dei visitatori.

##### *5. Verso un nuovo schema di creazione di valore della logistica dell'arte per la fruizione dei beni culturali in ottica di servizio*

Le tendenze delineate nei paragrafi precedenti segnano un percorso storico-evolutivo di sviluppo nel settore dell'arte e, contestualmente, nel settore della logistica per l'arte, che può trovare un'utile sintesi nella rappresentazione proposta nella Figura 4. In essa sono sintetizzate più dimensioni congiuntamente per un quadro di riferimento teorico-empirico che rappresenti *se e come* gli operatori logistici dell'arte possono supportare con le proprie soluzioni il cambiamento progressivo che nel tempo ha portato alla definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene, attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio.

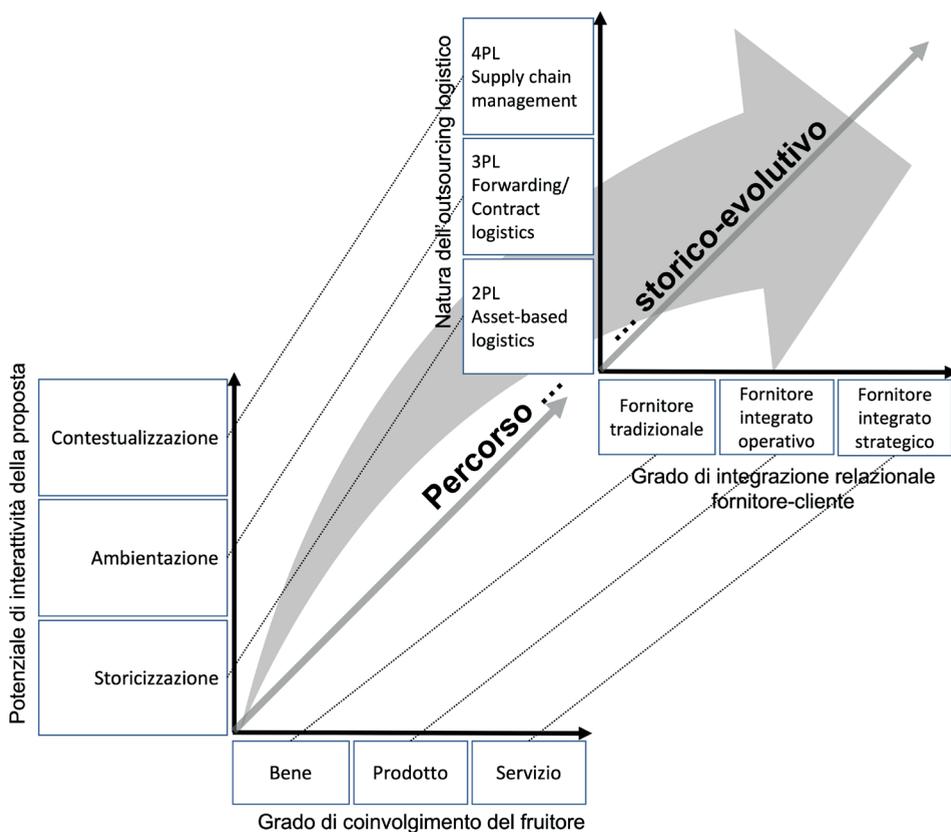


Fig. 4. Modello concettuale dell'evoluzione del servizio logistico per l'arte (Fonte: ns. elaborazione)

L'azione sinergica delle dimensioni descritte nei paragrafi precedenti evidenzia, da un lato, come la concezione di bene culturale apra ad una nuova visione in cui il dinamico evolvere di bene-prodotto-servizio si muova in corrispondenza della dinamica evolutiva di storicizzazione-ambientazione-contestualizzazione, e, dall'altro, come il ruolo evolutivo degli operatori di servizi logistici per l'arte che vede il passaggio di ruolo 2PL-3PL-4PL caratterizzi in corrispondenza l'offerta specifica per l'arte in relazione al grado di integrazione proposto a/richiesto dal proprio cliente (in virtù della proposta al cliente del cliente) presentandosi come fornitore tradizionale-integrato operativo-integrato strategico.

Le due evoluzioni del mercato dell'arte e della logistica per l'arte sono a loro volta poste in corrispondenza e conducono alla risposta alla nostra domanda di ricerca: 1) "sì", gli operatori logistici dell'arte possono supportare con le proprie soluzioni il cambiamento progressivo che nel tempo ha portato alla definizione di una concezione del bene culturale dal valore in sé del bene,

attraverso il valore d'uso derivante dall'ambientazione, pervenendo al valore sistemico del bene inteso come servizio; 2) il "come" è possibile proprio attraverso la loro capacità di offrire servizi logistici coerenti con le rispettive esigenze del proprio cliente, che a sua volta è il fornitore/organizzatore dell'offerta d'arte per il proprio fruitore nell'ambito della supply chain dell'arte, e nella composizione sistemica di questa doppia diade relazionale (che diventa cioè rete) si sviluppano stadi crescenti di interazione tra attori, che tendono a generare un valore superiore, a beneficio dei singoli, delle filiere e di altri sistemi che beneficiano degli effetti positivi indotti.

In sintesi, nella logistica dell'arte, a livello storico-evolutivo, il ruolo degli operatori logistici ha seguito una traiettoria corrispondente a quella seguita dal concetto di bene culturale, proprio in risposta ad un'esigenza mutevole dei propri committenti per soddisfare i propri fruitori d'arte (corrispondenza evidenziata dal tratteggio tra le fasi nella Figura 4)<sup>65</sup>.

L'operatore logistico dell'arte, nella fase della *storicizzazione*, in qualità di fornitore "normale", contribuisce, fornendo prevalentemente uno *specifico servizio* di trasporto e/o di movimentazione, alla costruzione e al consolidamento delle collezioni, prima, e alla presentazione e alla esibizione, poi, dei luoghi d'arte, nell'ambito di una visione oggettiva e statica del "bene". In siffatta fase, infatti, i tratti salienti sono i seguenti: il bene è sostanzialmente "immobile", nel senso di una sua materialità oggettiva e statica; la conservazione è materiale e realizzata in sito; il valore è concepito come intrinseco al bene, come valore in sé. Prevale, quindi, una visione materiale del bene culturale, il cui valore è ricondotto alla testimonianza di tempi e luoghi storici e naturali, in virtù dei quali i beni sono oggetto di catalogazione e conservazione (possibilmente in sito per preservarne l'integrità di origine).

Nella fase di *ambientazione*, l'operatore logistico dell'arte contribuisce, in qualità di fornitore "integrato operativo", con *servizi logistici integrati*, prevalentemente di trasporto, movimentazione, allestimento, deposito, e assicurazione, alla composizione della mostra d'arte e alla dinamicità nel tempo e nello spazio del "prodotto" culturale, per una sua massima fruibilità. In questa fase, infatti, i tratti salienti sono i seguenti: il bene assume una valenza di "mobilità" nel senso della possibilità di collocarlo in definite ambientazioni; permane una visione di materialità che però assume una connotazione soggettiva e dinamica; la conservazione è materiale e realizzata nelle ambientazioni definite dal soggetto che concepisce la proposta di fruizione; il valore è un valore d'uso, strettamente legato all'esperienza di fruizione e all'interpretazione soggettiva della stessa. Si passa, quindi, a una visione "mobile" del "prodotto" culturale che lo colloca in una dinamica di valorizzazione attraverso "usi",

<sup>65</sup> Seppure, nella realtà operativa della logistica dell'arte, molti operatori evidenzino sempre più frequentemente invece una "guerra al ribasso" nelle gare pubbliche.

soggettivamente definiti, in ambientazioni finalizzate al consentirne la fruizione nel tempo e nello spazio.

Nel tempo più attuale, caratterizzato da una fase emergente di *contestualizzazione*, l'operatore logistico dell'arte, in qualità di fornitore "integrato strategico", contribuisce alla realizzazione di eventi culturali interattivi (anche "digitali" in ottica 4.0, con le mostre "immersive", ad esempio), con *soluzioni di supply chain management* via via più complesse e complete per il proprio cliente, anche in termini di nuove tecnologie applicate all'arte e/o di nuove tecnologie movimentate insieme alle opere d'arte stesse, per realizzare una proposta di "servizio" culturale che si perfeziona col coinvolgimento sempre più attivo del fruitore. In tale fase, infatti, i tratti salienti sono i seguenti: il bene stesso diviene "servizio" culturale; la sua stessa materialità è interpretata in un'ottica più funzionale alla fruizione e alla valorizzazione; la conservazione è anche e soprattutto immateriale, nel senso della prioritaria preservazione e tradizione del valore culturale come testimonianza di civiltà; il valore assume una connotazione sistemica quale espressione della varietà di soggettive chiavi di interpretazione e tradizione. Si perviene, quindi, a una visione immateriale del bene culturale quale "servizio" (che ne riconosce soggettivamente il valore in contesti definiti da tradizioni, pratiche e saperi) funzionale alla preservazione di culture, identità e sistemi di valori, propri di comunità, popoli, etnie.

Un'essenziale conferma di un siffatto andamento evolutivo ci perviene dal confronto con la realtà d'impresa. Infatti, un importante operatore logistico, primaria impresa familiare italiana di trasporto e logistica, presente a livello internazionale, la Fercam, evidenzia una ripartizione interna dei servizi nella direzione riportata nel modello teorico proposto in riferimento ai dati relativi ad uno dei propri Reparti Fine Art analizzato a campione negli anni di riferimento 2017 e 2021, come riportato nella Tabella 1.

<i>Tipologia di servizi logistici per l'arte:</i>	<i>Anno 2017</i>	<i>Anno 2021</i>
Movimentazione d'arte	25%	20%
Mostre d'arte tradizionali	65%	55%
Mostre non tradizionali (anche in termini tecnologici)	10%	25%

Tab. 1. Ripartizione interna dei servizi logistici per l'arte relativi ad uno dei Reparti Fine Art di Fercam, analisi a campione per gli anni di riferimento 2017 e 2021 (Fonte: ns. elaborazione su dati Fercam)

Il modello concettuale propone una doppia lettura per il fenomeno analizzato, secondo una prospettiva storica-evolutiva, cioè che permetta di evidenziare contestualmente:

- il percorso storico-cronologico dei modelli di fruizione dell'arte (da un lato) e dei modelli di servizio logistico per l'arte (dall'altro) – prospettiva storica;

- gli approcci decisionali di una singola organizzazione che affronta nella sua evoluzione sfide differenti nella presentazione di un’offerta di fruizione al pubblico (da un lato) e nella composizione di un’offerta di valore per il proprio committente d’arte (dall’altro) – prospettiva evolutiva.

Il percorso storico descrive il dispiegarsi cronologico dei modelli di offerta dell’arte (da un lato) e di logistica per l’arte (dall’altro), cioè in base alla loro successione nel tempo. Questa prospettiva (storica) è fondamentale per comprendere appieno la portata innovativa di ciascuna fase nella storia dell’economia (e non solo). Nell’ambito di uno stesso settore organizzazioni differenti possono scegliere di adottare modelli differenti. Ancor più interessante appare la situazione in cui è una stessa organizzazione che decide di adottare contemporaneamente più modelli in coerenza con le specificità del mercato servito, fruitori (da un lato) e committenti (dall’altro). Ecco, quindi, che diventa ancora più interessante leggere lo schema proposto per comprendere le scelte strategiche di una singola organizzazione economica lungo il suo percorso evolutivo. L’organizzazione che voglia mantenere adeguato e coerente il proprio posizionamento rispetto al mercato potrà mantenersi lungo la diagonale. Il modello può essere utile anche per posizionare l’organizzazione focale al suo interno in un certo momento storico, fotografando così lo “stato dell’arte” della sua evoluzione (lettura statica); inoltre, partendo dallo stato dell’arte, si può ipotizzare il sentiero evolutivo necessario per completare il proprio cambiamento paradigmatico (lettura dinamica).

Il percorso qui delineato permette di porre in luce il ruolo degli operatori di servizi logistici per l’arte. Da questo risultato emerge un’ulteriore riflessione che permette di identificare la logistica nel contesto dei beni culturali in una connotazione interpretativa più ampia che afferisca ad una mobilità che è contestualmente “spazio-temporale”. Muovendo da un’iniziale concezione di mobilità “spaziale” che definisce una “logistica dello spazio”, che è quella a cui si fa riferimento nell’accezione più tradizionalmente intesa (cioè come movimentazione da un *luogo fisico* ad un altro), l’attenzione si è spostata su di una concezione che include, oltre alla spazialità, anche una mobilità “temporale” che definisce una “logistica del tempo”, che si riferisce alla possibilità di supportare la concezione di proposte espositive per fruizioni temporali differenziate e multiple (cioè come movimentazione da un *contesto concettuale* ad un altro) in varie modalità, anche, ad esempio, attraverso l’ausilio di strumenti digitali.

«The digital lever has contributed to the reshaping of the entire cultural domain»<sup>66</sup> richiedendo un approccio manageriale in grado di gestire attività e interazioni che generano esperienze di servizio immersive o, in altre parole, proposte di valore co-costruite. Il progresso tecnologico e la conseguente in-

<sup>66</sup> Ciasullo *et al.* 2018, p. 173.

troduzione di nuovi strumenti digitali hanno così profondamente modificato i processi di diffusione e fruizione della cultura, che chiamano le organizzazioni culturali ad agire come sistemi di servizio, integrando persone, tecnologie, processi e informazioni al fine di creare vantaggi reciproci lungo l'intera filiera. Ciò permette di valorizzare al meglio il connubio tra tradizione e innovazione nell'arte e, in modo derivato, anche nell'ambito dei servizi logistici per l'arte.

## 6. Conclusioni

La prospettiva di ricerca assunta in questo lavoro è attuale e originale e, soprattutto, foriera di ulteriori interessanti sviluppi. Infatti, seppure la letteratura accademica sul tema sia fino ad ora pressoché inesistente, nel mercato della logistica dell'arte c'è un vivo fermento dei suoi attori nel definire contributi, ruoli, e relazioni nell'ambito della più ampia rete del sistema dell'arte pubblico e privato, sia a livello nazionale che internazionale.

Ecco che con questo lavoro di ricerca si è voluto aprire un significativo spiraglio sulla logistica dell'arte, proponendo un modello teorico originale, punto di partenza per ulteriori attività di approfondimento conoscitivo e anche utile concettualizzazione per i professionisti del settore e per i policy maker che a livello istituzionale sono interessati alle implicazioni emergenti sull'intero sistema dell'arte. Sistema dell'arte che dipende sempre di più dai servizi logistici per la movimentazione delle opere d'arte, in termini di possibilità e di qualità garantita per la corretta tutela e valorizzazione delle opere e delle esperienze di fruizione ad esse collegate, sempre più in una composizione dinamica tra tradizione e innovazione. Gli operatori di servizi logistici per l'arte possono giocare un ruolo strategico, ponendosi in un'area d'intersezione tra gli elementi che compongono il valore culturale delle opere d'arte e i diversi attori che li offrono, realizzando una mobilità spazio-temporale.

Resta a nostro parere da approfondire questa proposta interpretativa. Ulteriori approfondimenti necessitano anche dal punto di vista empirico attraverso un'analisi della realtà operativa, sia desk che field, che supporti e avvalori il modello di lettura contestualizzandolo alla variegata complessità del settore e al punto di vista dei suoi diversi attori, al fine di identificare opportunità, rischi e traiettorie di sviluppo del ruolo degli operatori di servizi logistici nella logistica dell'arte e anche di delineare le concrete implicazioni manageriali, gestionali e organizzative, che definiscono le impostazioni relazionali tra i più importanti interlocutori del sistema-arte.

*Riferimenti bibliografici / References*

- Addis M. (2011), *Il significato dell'esperienza di consumo nel settore artistico e culturale*, in *Economia, cultura, territorio*, a cura di M. Montella, M. Cerquetti, Macerata: eum, pp. 45-53.
- Albanese V.E., Graziano T. (2021), *The role of cultural heritage in wellbeing perceptions: a web-based software analysis in two Italian provinces*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 24, pp. 293-324.
- Assini N., Francalacci P., a cura di (2000), *Manuale dei beni culturali*, Padova: Cedam.
- Assologistica, Politecnico di Milano (2001), *Indagine sull'evoluzione strutturale delle imprese della logistica in Italia*, Primo rapporto.
- Assologistica, Politecnico di Milano (2003), *Indagine sull'evoluzione strutturale delle imprese della logistica in Italia*, Terzo rapporto.
- Bade D.J., Mueller J.K. (1999), *New for the millennium: 4PL*, «Transportation & Distribution», 40, n. 2, pp. 78-80.
- Baines T.S., Lightfoot H.W., Benedettini O., Kay J.M. (2009), *The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges*, «Journal of manufacturing technology management», 20, n. 5, pp. 547-567.
- Barile S. (2012), *Verso una nuova ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam, pp. 97-148.
- Barile S. (2015), *Towards a novel conception of Bene Culturale*, in *Cultural Heritage and Value Creation*, a cura di G.M. Golinelli, Cham: Springer, pp. 53-70.
- Barile S., Montella M., Saviano M. (2011), *Enhancement, value and viability of cultural heritage: Towards a service-based systems approach*, in *Service Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: Integrating Three Perspectives for a New Service Agenda*, edited by E. Gummesson, C. Mele, F. Polese, Napoli: Giannini Editore, pp. 3-23.
- Barile S., Montella M., Saviano M. (2012), *A service-based systems view of cultural heritage*, «Journal of Business Market Management», 5, n. 2, pp. 106-136.
- Barile S., Saviano M. (2010), *A New Perspective of Systems Complexity in Service Science*, «Impresa, Ambiente, Management», 4, n. 3, pp. 375-414.
- Barile S., Saviano M. (2018), *Complexity and sustainability in management: insights from a systems perspective*, in *Social dynamics in a systems perspective*, a cura di S. Barile, M. Pellicano, F. Polese, Cham: Springer, pp. 39-63.
- Bellagamba A. (2017), *Approvvigionamenti e gestione strategica delle relazioni di fornitura*, in *Fattori di competitività dell'impresa industriale: un'ana-*

- lisi economia e manageriale*, a cura di S. Silvestrelli, A. Bellagamba, Torino: Giappichelli Editore.
- Berglund M., Laarhoven P.V., Sharman G., Wandel S. (1999), *Third-party logistics: is there a future?*, «The international journal of logistics management», 10, n. 1, pp. 59-70.
- Bonacini E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e la valorizzazione del patrimonio culturale*, Roma: Aracne Editrice.
- Bonacini E. (2012), *Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 5, pp. 93-125.
- Bonacini E. (2014), *La realtà aumentata e le app culturali in Italia: storie da un matrimonio in mobilità*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 9, pp. 89-121.
- Bowersox D.J., Closs D.J., Cooper M.B. (2006), *Supply Chain Logistics Management*, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Calvani A. (1987), *Aggiornamento teorico del concetto di bene culturale*, Bari: Laterza.
- Canali C., Puglisi M.A. (2005), *L'arte di trasportare le "opere d'arte"*, «Trasporti. Diritto, economia, politica», n. 97, pp. 96-125.
- Carù A., Salvemini S., a cura di (2012), *Management delle istituzioni artistiche e culturali*, Milano: Egea.
- Cavaliere S., Pinto R. (2015), *Orientare al successo la supply chain*, Torino: Isedi.
- Cerquetti M. (2010), *Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 23-46.
- Cerquetti M. (2014), *Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani*, Milano: FrancoAngeli.
- Cerquetti M. (2015), *Dal materiale all'immateriale. Verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto globale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplementi, n. 2 (Patrimonio culturale e cittadinanza/Patrimonio cultural y ciudadanía: Italia/Argentina), pp. 247-269.
- Chapman R.L., Soosay C., Kandampully J. (2002), *Innovation in logistic services and the new business model: a conceptual framework*, «Managing Service Quality: An International Journal», 12, n. 6, pp. 358-371.
- Chapman R.L., Soosay C.A., Kandampully J. (2003), *Innovation in Logistic Services and the New Business Model: A Conceptual Framework*, «International Journal of Physical Distribution & Logistics Management», 3, n. 7, pp. 630-650.
- Christopher M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management. Creating value-adding networks*, London: Prentice Hall.

- Ciasullo M.V., Gaeta A., Gaeta M., Monetta, G. (2016), *New modalities for enhancing cultural heritage experience. The enabling role of digital technologies*, «Sinergie Italian Management Journal», 34, n. 1, pp. 119-139.
- Ciasullo M.V., Gaeta G., Monetta G., Rarità L. (2015), *E-Cultural value Co-creation. A proposed model for the heritage management*, Proceedings of the 18<sup>th</sup> “Excellence in Services” Conference, University of Verona, Italy, pp. 139-158.
- Ciasullo M.V., Troisi O., Cosimato S. (2018), *How digital platforms can trigger cultural value Co-creation? A proposed model*, «Journal of Service Science and Management», 11, n. 2, pp. 161-181.
- Cognitive Market Research (2021), *Global Fine Arts Logistics Market 2021*, Report.
- Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D. (1997), *Supply chain management – more than a new name for logistics*, «International Journal of Logistics Management», 8, n. 1, pp. 1-13.
- Cosimato S., Vona R., Iandolo F., Loia F. (2021), *Innovazione sostenibile e piattaforme digitali per i beni culturali: il caso Clickproject*, «Corporate Governance and Research & Development studies», n. 1, pp. 31-54.
- Cozzani G., Pozzi F., Dagnino F.M., Katos A.V., Katsouli E.F. (2017), *Innovative technologies for intangible cultural heritage education and preservation: the case of i-Treasures*, «Personal and Ubiquitous Computing», 21, n. 2, pp. 253-265.
- Cozzolino A. (2007a), *Gli operatori logistici*, in E. Massaroni, *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Padova: Cedam, pp. 70-77.
- Cozzolino A. (2007b), *Operatori di servizi logistici integrati. Tendenze evolutive nel governo della disaggregazione produttiva*, «Sinergie», n. 73-74, pp. 439-468.
- Cozzolino A. (2009), *Operatori logistici. Contesto evolutivo, assetti competitivi e criticità emergenti nella supply chain*, Padova: Cedam.
- Cozzolino A. (2012), *Humanitarian logistics. Cross-sector cooperation in disaster relief management*, Berlin: Springer.
- Cozzolino A. (2020), *Logistica 4.0: opportunità di business per gli operatori di servizi logistici*, in *Contributi in onore di Gaetano Maria Golinelli*, Napoli: Rogiosi Editore, pp. 257-267.
- Cozzolino A., Calabrese M., Massaroni E. (2021), *Logistics service providers offering specialized fine-art logistics solutions: case study analysis*, in *7<sup>th</sup> Naples Forum on Services, A Service lens on changing business and society*, edited by E. Gummensson, C. Mele, F. Polese, Synapse Publishing House.
- De Maio A., Maggiore E. (1992), *Organizzare per innovare: rapporti evoluti clienti-fornitori*, Milano: Etas.
- Della Torre S. (2015), *Lezioni imparare sul campo dei distretti culturali*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 3, pp. 61-73.

- Donato F., Sibilio B., a cura di (2015), *Governare e gestire le aziende culturali*, Milano: FrancoAngeli.
- Dragoni P. (2016), *Beni culturali, musei e identità nazionale e locale. La Storia e il Museo. Documenti e proposte per la valorizzazione del patrimonio museale*, a cura di C. Paparello, Foligno: Il Formichiere (Arte e territorio, 10), pp. 113-122.
- Dubini P., Montanari F., Cirrincione A., a cura di (2017), *Management delle aziende culturali*, Milano: Egea.
- Faraci R., Garraffo F. (2002), *I provider di logistica integrata: caratteristiche dei servizi offerti e implicazioni per le imprese clienti operanti nei mercati internazionali*, «Sinergie», n. 57, pp. 29-50.
- Federculture (2017), *Impresa cultura. Gestione, innovazione, sostenibilità*, 13° rapporto annuale Federculture, Roma: Gangemi.
- Ferrozzi C., Shapiro R. (2001), *Dalla logistica al supply chain management. Teorie ed esperienze*, Torino: Isedi.
- Filip F.G., Ciurea C., Dragomirescu H., Ivan I. (2015), *Cultural heritage and modern information and communication technologies*, «Technological and economic development of economy», 21, n. 3, pp. 441-459.
- Gattorna J., Jones T., a cura di (1998), *Strategic supply chain alignment: best practice in supply chain management*, Burlington: Gower Publishing, Ltd.
- Ginsburgh V.A., Throsby D., a cura di (2006), *Handbook of the Economics of Art and Culture*, vol. 1, Amsterdam: Elsevier.
- Golinelli G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M., a cura di (2012), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Padova: Cedam.
- Grando A. (2002), *Profili emergenti nella domanda di servizi logistici: evidenze empiriche e traiettorie evolutive*, «Sinergie», n. 57, pp. 3-28.
- Green M.H., Davies P., Ng I.C. (2017), *Two strands of servitization: A thematic analysis of traditional and customer co-created servitization and future research directions*, «International Journal of Production Economics», n. 192, pp. 40-53.
- Guerzoni G. (2017), *L'opera d'arte è un bene d'investimento? Riflessioni correlate all'attuale struttura di mercato*, in *Economia dell'arte. Proteggere, gestire e valorizzare le opere d'arte*, a cura di G. Negri-Clementi, Milano: Egea, pp. 3-23.
- Gummesson E., Mele C., Polese F. (2009), *Service Science, S-D Logic and Network Theory: Integrating the Perspectives for a New Research Agenda*, in *Service Science, S-D logic and network theory*, a cura di E. Gummesson, C. Mele, F. Polese, Napoli: Giannini Editore, pp. 1-6.
- Håkansson H., edited by (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, vol. 389, Chichester: Wiley.
- Håkansson H., Snehota I. (2006), *No business is an island: The network con-*

- cept of business strategy*, «Scandinavian Journal of Management», 22, n. 3, pp. 256-270.
- Håkansson H., Snehota I., eds. (2017), *No business is an island: Making sense of the interactive business world*, Bingley: Emerald Group Publishing.
- Heilbrun J., Gray C.M. (2001), *The economics of art and culture*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hertz S., Alfredsson M. (2003), *Strategic development of third party logistics providers*, «Industrial marketing management», 32, n. 2, pp. 139-149.
- Hofmann E., Rüschi M. (2017), *Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics*, «Computers in Industry», n. 89, pp. 23-34.
- Kraljic P. (1983), *Purchasing must become supply management*, «Harvard business review», 61, n. 5, pp. 109-117.
- Langley C.J., Novack R.A., Gibson B., Coyle J.J. (2020), *Supply chain management: a logistics perspective*, Boston: Cengage Learning.
- Lazzeretti L., Cerquetti M. (2021), *Museum, culture and digital innovations. Introduction*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 23, pp. 15-21.
- Maggi N. (2019), *Il mercato globale dell'arte vale 67.4 miliardi di dollari, trend mercato*, <<https://www.collezionedatiffany.com/the-art-market-2019/>>, 29.7.2022.
- Maglio P.P., Kieliszewski C.A., Spohrer J.C. (2019), *Handbook of service science*, Cham: Springer.
- Magnani G. (2017), *Le aziende culturali: modelli manageriali*, Torino: Giapichelli Editore.
- Maloni M.J., Carter C.R. (2006), *Opportunities for research in third-party logistics*, «Transportation journal», 45, n. 2, pp. 23-38.
- Manacorda D. (2010), *Archeologia tra ricerca tutela e valorizzazione*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 1, pp. 131-141.
- Marasco A. (2008), *Third-party logistics: A literature review*, «International Journal of production economics», 113, n. 1, pp. 127-147.
- Marchet G., Melacini M., Sassi C., Tappia E. (2017), *Assessing efficiency and innovation in the 3PL industry: an empirical analysis*, «International Journal of Logistics Research and Applications», 20, n. 1, pp. 53-72.
- Massaroni E. (2002a), *La logistica nell'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova: Cedam.
- Massaroni E. (2002b), *Forme, carattere e divenire sistemico dei rapporti di fornitura*, in G.M. Golinelli, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. III, Padova: Cedam.
- Massaroni E. (2007), *Il sistema logistico. Progettazione, governo e gestione della logistica e della supply chain*, Padova: Cedam.
- Massaroni E., Cozzolino A. (2018), *Logistica 4.0: contesto evolutivo e aspetti salienti*, in *Produzione, logistica e trasformazione digitale*, a cura di F. D'Ascenzo, F. Bellini, Padova: Cedam – Wolters Kluwer Italia, pp. 85-104.

- Massaroni E., Cozzolino A. (2019), *Logistica 4.0: verso una supply chain digitale. Caratteristiche rilevanti e implicazioni manageriali*, in *Industria 4.0. Tra suggestioni emergenti e soluzioni efficaci*, a cura di S. Barile, C. Simone, Collana ManOTec, Roma: Nuova Cultura, pp. 171-195.
- Merli G. (1990), *Comakership: la nuova strategia per gli approvvigionamenti*, Torino: Isedi.
- Messenger P.M., Smith G.S. (2010), *Cultural Heritage Management. A Global Perspective*, Gainesville: University Press of Florida.
- Miller D., Hope Q., Eisenstat R., Foote N., Galbraith J. (2002), *The problem of solutions: Balancing clients and capabilities*, «Business horizons», 45, n. 2, pp. 3-12.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.
- Montella M. (2012), *Valore culturale*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam, pp. 3-70.
- Montella M. (2019), *Musei e territorio*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 20, pp. 441-450.
- Montella M. (2020), *Studio e tutela del patrimonio culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», Supplemento Speciale, pp. 291-294.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale: dizionario metodico essenziale*, Padova: Cedam.
- Montella M., Dragoni P., a cura di (2010), *Musei e valorizzazione dei Beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*, Bologna: Clueb.
- Moscatelli U., Stagno A. M. (2015), *Premessa*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 12, pp. 11-18.
- Negri-Clementi G., a cura di (2017), *Economia dell'arte. Proteggere, gestire e valorizzare le opere d'arte*, Milano: Egea.
- Ng I.C., Maull R., Yip N. (2009), *Outcome-based contracts as a driver for systems thinking and service-dominant logic in service science: Evidence from the defence industry*, «European Management Journal», 27, n. 6, pp. 377-387.
- Nizzo V. (2017), *Da Ferrara a Faro: esperienze e strategie per la costruzione di una percezione partecipata dell'archeologia*, in *Raccontare l'archeologia. Strategie e tecniche per la comunicazione dei risultati delle ricerche archeologiche*, Sesto Fiorentino: All'Insegna del Giglio, pp. 71-84.
- Palumbo R., Ciasullo M.V., Pellegrini M.M., Caputo A., Turco M. (2021), *Locally focused and digitally oriented: examining eco-museums' digitization in a service quality management perspective*, «The TQM Journal», 34, n. 3, pp. 1754-2731.
- Paniccia P., Silvestrelli P., Valeri M., a cura di (2010), *Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza contributi di ricerca*, vol. 11, Torino: Giappichelli Editore.

- Per la salvezza dei beni culturali in Italia* (1967), *Per la salvezza dei beni culturali in Italia: atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio*, Roma: Colombo.
- Persson G., Virum H. (2001), *Growth strategies for logistics service providers: a case study*, «The International Journal of Logistics Management», 12, n. 1, pp. 53-64.
- Petraroia P. (2014), *La valorizzazione come dimensione relazionale della tutela*, in *Il diritto dell'arte. La protezione del patrimonio artistico*, a cura di G. Negri-Clementi, S. Stabile, Milano: Skira, pp. 41-49.
- Polese F., Barile S., Loia V., Carrubbo L. (2019), *The demolition of service scientists' cultural-boundaries*, in *Handbook of Service Science*, vol. II, Cham: Springer, pp. 773-784.
- Powell B.A. (2016), *Collection care. An illustrated handbook for the care and handling of cultural objects*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Primerano D. (2020), *Creare comunità nel tempo sospeso della pandemia*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 11, pp. 213-229.
- Resciniti R. (2000), *Il governo dell'integrazione logistica. Tendenze evolutive nel canale distributivo*, Napoli: ESI.
- Reynoso J., Barile S., Saviano M., Spohrer J. (2018), *Service Systems, Networks, and Ecosystems: Connecting the Dots Concisely from a Systems Perspective*, London: SAGE Publications, pp. 241-260.
- Rossi P.G., Giannandrea L., Magnoler P. (2010), *Mediazione, dispositivi ed eterotopia. Dal situated learning al post-costruttivismo*, «Education Sciences & Society», 1, n. 1, pp. 101-116.
- Scarsi R. (2004), *Gli operatori logistici: caratteri strutturali e mercato*, Torino: Giappichelli.
- Sciullo G. (2017), *I beni culturali quali risorsa collettiva da tutelare-una spesa, un investimento*, «Aedon», n. 3, pp. 1-8.
- Shapiro R.D., Heskett J.L. (1985), *Logistics Strategy: cases and concepts*, St. Paul: West Group Publishing.
- Smith L., Maull R., Ng I.C. (2014), *Servitization and operations management: a service dominant-logic approach*, «International Journal of Operations & Production Management», 34, n. 2, pp. 242-269.
- Solima L. (2009), *Nuove tecnologie per nuovi musei. Dai social network alle soluzioni RFID*, «Tafter Journal», n. 10, dicembre 2008-gennaio 2009, <<http://www.tafterjournal.it/2008/12/22/nuove-tecnologie-per-nuovi-musei-dai-social-network-alle-soluzioni-rfid/>>, 29.7.2022.
- Solima L. (2018), *Management per l'impresa culturale*, Roma: Carocci Editore.
- Solima L. (2022), *Le parole del museo. Un percorso tra management, tecnologie digitali e sostenibilità*, Roma: Carocci Editore.

- Spohrer J., Maglio P.P. (2008), *The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value*, «Production and operations management», 17, n. 3, pp. 238-246.
- Spring M., Selvaridis K. (2007), *Third-party logistics: a literature review and research agenda*, «The International Journal of Logistics», 18, n. 1, pp. 129-130.
- Throsby D. (1999), *Cultural capital*, «Journal of cultural economics», 23, n. 1, pp. 3-12.
- Tunisini A. (2017), *Marketing B2B. Capire e gestire le reti e le relazioni tra imprese*, Milano: Hoepli.
- Vandermerwe S., Rada J. (1988), *Servitization of business: Adding value by adding services*, «European Management Journal», 6, n. 4, pp. 314-324.
- Vargo S.L., Akaka M.A. (2012), *Value cocreation and service systems (re) formation: A service ecosystems view*, «Service Science», 4, n. 3, pp. 207-217.
- Vargo S.L., Lusch R.F. (2014), *Evolving to a new dominant logic for marketing*, New York: Routledge.
- Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A. (2008), *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, «European Management Journal», 26, n. 3, pp. 145-152.
- Vigevano L. (2017), *Le mostre d'arte*, in *Economia dell'arte. Proteggere, gestire e valorizzare le opere d'arte*, a cura di G. Negri-Clementi, Milano: Egea, pp. 87-106.
- Volpe G. (2016), *Un patrimonio italiano: beni culturali, paesaggio e cittadini*, Torino: Utet.
- Vona R. (2004), *L'impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione*, Padova: Cedam.
- Zanoni A. (1992), *La gestione strategica degli approvvigionamenti*, in *Progettare e Gestire la complessità*, Conference Proceedings, Vicenza: AIG.

**JOURNAL OF THE DIVISION OF CULTURAL HERITAGE**  
Department of Education, Cultural Heritage and Tourism  
University of Macerata

**Direttore / Editor**  
Pietro Petroroia

**Co-direttori / Co-editors**

Tommy D. Andersson, Elio Borgonovi, Rosanna Cioffi, Stefano Della Torre,  
Michela di Macco, Daniele Manacorda, Serge Noiret, Tonino Pencarelli,  
Angelo R. Pupino, Girolamo Scullo

*Texts by*

Alessandro Arangio, Sergio Barile, Elisa Bernard, Elena Borin,  
Maria Luisa Catoni, Silvana Colella, Alessandra Cozzolino, Daphné Crepin,  
Stefano De Falco, Stefano De Mieri, Elena Di Blasi, Patrizia Dragoni,  
Giulia Fiorentino, Igor Górewicz, Antonio Laudando, Alessandra Lavagnino,  
Aleksandra Łukaszewicz, Sonia Malvica, Nunziata Messina,  
Marta Maria Montella, Andrea Penso, Pietro Petraroia, Maria Luisa Ricci,  
Cristina Simone, Antonio Troiano.

<http://riviste.unimc.it/index.php/cap-cult/index>

