

SUPPLEMENTI  
S

L'eredità  
di Massimo Montella



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*  
Supplementi 12 / 2022

---

**eum**

## Il capitale culturale

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

Supplementi, n. 12, 2022

ISSN 2039-2362 (online)

ISBN (print) 978-88-6056-796-3; ISBN (pdf) 978-88-6056-797-0

© 2015 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 Sciuolo

*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, Francesco Pirani, Mauro Saracco, 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, 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 Quattrococchi, 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

# L'eredità di Massimo Montella

Con il contributo di:



---

# L'eredità di Massimo Montella

Atti della giornata di studio (Macerata, 25 novembre 2021)

a cura di  
Mara Cerquetti, Patrizia Dragoni

La Sezione di Beni culturali “Massimo Montella” esprime un sentito ringraziamento alla Fondazione Gaetano e Simona Golinelli per il fattivo sostegno alla pubblicazione del fascicolo.

---

# Il dialogo tra discipline, sistema universitario e gestione dei beni culturali

# Il management dei beni culturali tra essenza ed assenza

Sergio Barile\*, Marialuisa Saviano\*\*,  
Alessandra Cozzolino\*\*\*, Francesca  
Iandolo\*\*\*\*

## *Abstract*

Il presente saggio intende offrire una testimonianza di alcuni momenti rilevanti del percorso evolutivo del pensiero di Massimo Montella come economista d'impresa, condividendo con il lettore una riflessione, avviata con lui dibattendo sul rapporto tra economia e cultu-

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

\*\* Marialuisa Saviano, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Salerno, Dipartimento di Farmacia, via Giovanni Paolo II, 132, 84084 Fisciano (SA), e-mail: msaviano@unisa.it.

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

\*\*\*\* Francesca Iandolo, Ricercatore a tempo determinato (RTD B) di Economia e gestione delle imprese, Sapienza Università di Roma, Dipartimento di Management, via del Castro Laurenziano, 9, 00161 Roma, e-mail: francesca.iandolo@uniroma1.it.

ra, che ha condotto a confrontarsi, in modo più ampio, sulle basi della struttura teorica delle discipline manageriali, spostando l'attenzione dagli aspetti che sono comunemente ritenuti l'essenza di una disciplina a quelli che, molto probabilmente, "mancano" alla sua piena comprensione. La riflessione è incentrata prima sul fondamento del management scientifico e delle teorie manageriali e si sofferma poi sulla struttura teorica della disciplina e sul metodo e sul paradigma in economia d'impresa, mettendo in luce aspetti che aiutano a comprendere anche il legame virtuoso tra economia e cultura e, quindi, tra management e beni culturali. Alla luce delle riflessioni proposte, ci si chiede se esiste la possibilità di recuperare quegli aspetti che nella trattazione ordinaria delle problematiche manageriali sono, di fatto, assenti.

This essay intends to testify some relevant moments in the evolutionary path of Massimo Montella's thought as a business economist, sharing with the reader a reflection, started with him by debating on the relationship between economy and culture, which led to a broader discussion on the theoretical structure of the managerial disciplines, shifting attention from what is commonly considered the essence of a discipline to what, most likely, is "lacking" in its full understanding. The reflection focuses first on the foundation of scientific management and management theories and then the theoretical structure of the discipline and the method and paradigm in business economics, highlighting aspects that also help to understand the virtuous link between economy and culture and, therefore, between management and cultural heritage. In the light of the proposed insights, we reflect upon the possibility of recovering those aspects which, in the ordinary treatment of managerial problems, are substantially absent.

## 1. *Premessa*

Nell'intento di offrire una testimonianza di alcuni momenti rilevanti del percorso evolutivo del pensiero di Massimo Montella come economista d'impresa, il presente saggio intende coinvolgere il lettore in una riflessione, avviata con lui dibattendo sul rapporto tra economia e cultura, che ha generato un confronto, più ampio, sulle basi della struttura teorica della disciplina dell'economia d'impresa<sup>1</sup>. Riflessione che muove da una iniziale apparente divergenza delle nostre visioni relative all'approccio di indagine del fenomeno oggetto di studio, fondamentalmente espressione del radicamento dei propri schemi, che ha poi ceduto, per l'uno rispetto all'evidenza del grande potenziale interpretativo dell'approccio sistemico, per l'altro rispetto al riconoscimento del contesto scientifico dei beni culturali quale campo di fertile indagine e proficuo dibattito per lo studioso di management. Il confronto si è, così, incentrato sulla ricerca di un rinnovato fondamento interpretativo per il management dei beni culturali. La riflessione si è, in sostanza, spostata sul metodo e ha indirizzato a chiedersi se, oltre agli aspetti che sono comunemente ritenuti l'"essenza" di

<sup>1</sup> La riflessione, qui condivisa, è più ampiamente sviluppata nei seguenti lavori: Barile 2007, 2009, 2012, 2014; Barile, Saviano 2012; Barile *et al.* 2021.



una disciplina, esista la possibilità di recuperare anche quegli aspetti che, nella trattazione ordinaria delle problematiche manageriali sono, di fatto, “assenti”.

Alla luce di questa breve premessa, in quanto segue sarà, innanzitutto, proposta la riflessione condivisa con Massimo Montella, che muove dal fondamento del management scientifico e delle teorie manageriali e si sofferma sulla struttura teorica della disciplina e, in particolare, sul metodo e sul paradigma in economia d’impresa. Sono, pertanto, evidenziati aspetti che aiutano a comprendere anche il legame tra economia e cultura e, quindi, tra management e beni culturali, così come tra diversi ambiti problematici e campi di indagine tradizionalmente affrontati all’interno dei rigidi confini delle discipline. La riflessione, posta sul piano epistemologico e metodologico, sarà la base concettuale e prospettica attraverso cui leggere alcuni momenti dell’evoluzione del pensiero di Massimo Montella<sup>2</sup>, che delineano un progressivo ampliamento di prospettiva che lo conduce all’adozione del paradigma sistemico<sup>3</sup>. In tale ambito, sarà illustrata una più specifica chiave interpretativa offerta al management dei beni culturali.

## 2. *Management scientifico e teorie manageriali*

Dal secolo scorso ad oggi il principio ispiratore del cosiddetto *management scientifico* riconduce, in prima istanza, alla capacità di attivare strategie volte alla massimizzazione del valore per gli azionisti di riferimento, poi alla soddisfazione delle aspettative di ulteriori *stakeholders*, con una rinnovata attenzione, in epoca più recente, alla responsabilità sociale delle organizzazioni imprenditoriali anche attraverso l’adozione di una prospettiva di rappresentazione sistemica delle stesse<sup>4</sup>. In linea con quanto brevemente descritto, le teorie manageriali hanno sostanzialmente adottato metodologie riconducibili ad assetti paradigmatici contrapponibili: *oggettivismo vs. soggettivismo*, *determinismo vs. probabilismo*, *realismo vs. costruttivismo*; oppure a prospettive ontologiche quali: *micro vs. macro*, *struttura vs. sistema*. Tra tutte, le dicotomie *olismo vs. riduzionismo* ed *eterogenesi dei fini vs. meccanicismo* sono state “medianamente” prevalenti.

<sup>2</sup> Tra i principali lavori: Montella 2009, 2010, 2012, 2015, 2016, 2019, 2020; Barile *et al.* 2011, 2012; Montella, Cerquetti 2011.

<sup>3</sup> Il paradigma sistemico, con particolare riferimento all’*Approccio Sistemico Vitale*, è stato sviluppato nell’ultimo decennio a partire dall’opera in tre volumi di Gaetano Golinelli *L’approccio sistemico al governo dell’impresa* e da diversi lavori di Sergio Barile. Alcuni tra i principali riferimenti sono: Golinelli 2000, 2002, 2005, 2010, 2011; Barile 2000, 2008, 2009; Barile, Saviano 2011; Barile *et al.* 2021.

<sup>4</sup> Si rimanda al contributo di Barile *et al.* 2021, pp. 2-3.

La ricerca di “leggi” sociali stabili e condivise ha, in un primo momento, indirizzato molti studiosi ad adottare un approccio principalmente *deduttivo*, basato su meccanismi di causazione condivisi e consolidati, in qualche modo *prassi storicizzate* attraverso casistiche di esiti positivi. Rispetto a tali orientamenti, comunque, si rilevano, anche in anni non recenti e da parte di illustri studiosi, moniti che inducono a riflettere. Si consideri, per esempio, il pensiero di Dahrendorf: «Viviamo in un mondo di incertezza: non siamo in grado di dire esattamente se quello che sappiamo è vero, né se quello che vogliamo è giusto»<sup>5</sup>; e quanto sostenuto da Popper:

La mia intenzione è criticare la dottrina secondo la quale è compito delle scienze sociali proporre profezie storiche e che le profezie storiche sono necessarie se desideriamo agire in modo razionale. Chiamerò questa dottrina “storicismo”. Considero lo storicismo la reliquia di un’antica superstizione, anche se le persone che ci credono sono generalmente convinte che si tratti di una teoria molto nuova, progressista, rivoluzionaria e scientifica<sup>6</sup>.

Solo successivamente, con enfasi via via crescente, l’approccio *induttivo*, basato su banche dati estese e tecniche statistico-matematiche evolute, ha assunto maggiore rilievo. Un assetto metodologico che ha portato a qualificare sistemi di management caratterizzati da un approccio sostanzialmente di tipo “razionale”. Soprattutto in grandi imprese, imprese con vocazione internazionale e, non ultime, tutte le organizzazioni della pubblica amministrazione, il criterio prevalente di governo e gestione si è risolto in una corretta pianificazione strategica da esplicitare in una rigida programmazione basata su un’attenta budgetizzazione e supportata da uno stringente monitoraggio e un’accurata misura delle prestazioni.

Rispetto a tale rappresentazione, sempre con maggiore frequenza, tuttavia, emergono critiche e perplessità in ordine ad un formalismo procedurale che, anzitutto, evidenzia un’insoddisfacente capacità di risposta rispetto all’estrema incertezza e imprevedibilità dell’ambiente economico, politico e sociale, che richiede adattamenti repentini a situazioni in continuo mutamento. Inoltre, in modo oramai inequivocabile, tale assetto metodologico non riesce a tener conto della sostanziale differente condizione aziendale che deriva dal considerare che le risorse umane coinvolte nei processi imprenditoriali non sono soltanto uno dei “fattori di produzione”, ma rappresentano, al contrario, un microcosmo composto di pulsioni derivanti dalla sfera etica, psicologica, sociologica e antropologica, che le contraddistingue in quanto “persone”. Se, per dirla con Weber, il management, inteso come disciplina economico-sociale, ha quale ambito di interesse lo studio delle capacità umane di prendere decisioni che siano “dotate di senso”, quanti si interessano di management non possono non essere interessati alla comprensione delle “condizioni” che indirizzano singoli individui (le

<sup>5</sup> Dahrendorf 1985, p. 21.

<sup>6</sup> Popper 1962, p. 336.

persone) e ampie comunità (gruppi di persone) a specifiche modalità decisionali e a determinate scelte. Non si può non riconoscere l'utilità di poter considerare il "peso" che elementi quali gli usi, i costumi, le condizioni familiari, la fede religiosa e altre simili *categorie valoriali* e *schemi generali* hanno nell'influire sulle motivazioni che determinano decisioni e scelte per le persone coinvolte.

Si rende, quindi, necessaria la ricerca di un solido fondamento interpretativo alla base della *struttura teorica della disciplina* che recuperi anche questi aspetti "mancanti", che sia di più ampia valenza e che si dimostri capace di resistere alla prova del tempo.

### 3. *Riflessioni sulla struttura teorica di una disciplina*

Parlare della *struttura teorica di una disciplina*, anche di quelle meglio formalizzate, comporta il doversi avventurare in considerazioni che, non di rado, esulano dalle concettualizzazioni tipiche della disciplina stessa; questo spiega l'apparente deriva degli studi di economia d'impresa e il crescente interesse per temi tipici della disciplina da parte di studiosi di altri raggruppamenti<sup>7</sup>.

Quando la riflessione si eleva, non in termini di intensità speculativa, ma di prospettiva di osservazione, quando cioè l'interesse passa dal fenomeno osservato alla categoria fenomenica cui esso è riconducibile, diviene legittimo estendere il dibattito a coloro che, di norma, sono impegnati ad osservare i diversi tipi di fenomeni che sono inclusi nella stessa categoria. Così, se la riflessione concerne l'ontologia dell'impresa in quanto organismo sociale, ecco che auspicati sono gli interventi di sociologi, economisti generali, antropologi, psicologi; allo stesso modo, gli studiosi di economia d'impresa trovano, talvolta, sollievo intellettuale nell'applicare, non solo in termini metaforici o analogici, modelli consolidati di altre discipline. Il riconoscimento di questa modalità risolve, rendendole coerenti con la finalità dottrinarie dell'ambito disciplinare e chiarendone la legittimità, due evidenze manifestatesi negli ultimi decenni:

- le sempre più frequenti incursioni che gli studiosi di economia d'impresa compiono in campi culturali diversi dal proprio, sia per attingere a modelli consolidati, sia per cimentarsi in produzioni teoriche;
- le sempre più frequenti incursioni di studiosi di discipline diverse nel campo dell'economia d'impresa, che individuano nelle dinamiche delle organizzazioni sociali un adeguato scenario per la sperimentazione di proprie teorie.

<sup>7</sup> Il discorso, qui di seguito riportato, è più ampiamente sviluppato in Barile 2007, pp. 83-88. Si rimanda anche ad alcuni specifici riferimenti contenuti nell'articolo citato: Sciarelli 1967; Fazzi 1968; Golinelli 1994, 2005; Ceccanti 1996; Panati, Golinelli 1998.

Un'interessante considerazione discende dalle precedenti osservazioni, inducendo una certezza in quanti si cimentano con dimensioni problematiche inerenti a tematiche di dottrina:

La soluzione metodologica, intesa come ambito paradigmatico adeguato a definire una struttura teorica di riferimento, propria di una qualsivoglia disciplina, non può appartenere all'ambito concettuale in cui trova rappresentazione la disciplina stessa<sup>8</sup>.

Così per parlare del metodo in economia d'impresa e per circostanziare una costruzione teorica dell'impresa, si richiede di ricorrere a concettualizzazioni relative a categorie culturali diverse da quelle proprie del campo scientifico da indagare. Queste precisazioni intendono risolvere ex ante questioni connesse alla necessità, o alla sola opportunità, di utilizzare rappresentazioni, schemi e/o modelli derivati dall'impianto formale di altre discipline. Necessariamente occorre, quindi, scontare uno sconfinamento in ambiti teorici diversi dall'economia d'impresa. Sconfinamento ampiamente diffuso nei lavori di numerosi studiosi di economia d'impresa, che spinge a credere che la conclusione sopra riportata sia molto condivisa, quanto meno a livello intuitivo.

Una ulteriore questione concettuale merita di essere affrontata: essa concerne l'approccio epistemologico generale dell'economia d'impresa. Talvolta si parla di "teoria dell'impresa" considerando questa locuzione omologa a "metodo in economia d'impresa". Ogni teoria presuppone un metodo; se si ha una teoria per un ambito o un fenomeno vuol dire che si è in condizione di utilizzare un insieme di tecniche, rese coerenti da leggi valide in un definito contesto, che la teoria sancisce, sì da costituire un metodo, per poter agire su quel fenomeno o in quell'ambito. Inoltre, una teoria non può che essere elaborata usufruendo di un metodo, cioè di tecniche e strumenti il cui utilizzo è organizzato sulla base di leggi accettate. Insomma, una teoria discende da un metodo e poi origina, a sua volta, un metodo. Ciò è possibile in virtù della condivisa interpretazione semantica che attribuisce al concetto di metodo una esplicazione ricorsiva: esiste sempre il metodo del metodo, che, a sua volta, è riconducibile a un metodo di ordine superiore. È bene, quindi, aver presente che il percorso epistemologico è organizzato su diversi livelli di conoscenza. Così risalta subito l'evidenza della impossibilità di trarre vantaggio dal confronto tra teorie epistemologiche di livello elevato con teorie proprie di specifiche aree disciplinari.

Se si condivide la validità dei cicli ricorsivi che portano a individuare la necessità di un metodo attraverso il cui utilizzo addivenire alla definizione di

<sup>8</sup> Il paradigma è anche definito matrice concettuale, vale a dire una sorta di quadro concettuale condiviso dai ricercatori di una data comunità scientifica circa le modalità con le quali svolgere la propria attività di ricerca. In ordine al concetto di matrice concettuale in economia d'impresa, cfr. Golinelli 2005, p. 71 e ss.

modelli, teorie, o qualunque costruzione teorica, allora è possibile anche risalire ad un approccio epistemologico condiviso, in qualche modo unanimemente accettato da quanti costituiscono la comunità degli economisti d'impresa e che possa fare da base per ricomporre l'apparente frammentarietà della conoscenza. La comunità di studiosi ha promosso numerose occasioni di confronto e dibattito, manifestando l'esigenza di una maggiore tensione verso la formalizzazione dell'approccio alla ricerca in economia d'impresa<sup>9</sup>. Ciò che occorre individuare, pertanto, è l'esistenza di una eventuale pratica epistemologica che possa riassumere gli approcci non formalizzati allo studio dell'impresa. Il positivismo, o empirismo logico, esercita una indiscutibile attrazione quale "schema" di conoscenza privilegiato per molti studiosi, anche di economia di impresa. Esso si sostanzia essenzialmente nell'approccio riduzionista. A parere di chi scrive, le dimensioni rilevanti in tal senso sono essenzialmente due e si riferiscono all'applicazione di:

- 1) un *riduzionismo ontologico inverso*;
- 2) un *riduzionismo metodologico*.

La dimensione *ontologica* del *riduzionismo* prevede che la conoscenza degli oggetti e dei fenomeni del reale sia riconducibile alla conoscenza delle sue parti costituenti e che, ricorsivamente, le parti costituenti siano a loro volta comprensibili attraverso l'analisi delle proprie costituenti, e così via fino a raggiungere i "mattoni" più elementari della realtà. La dimensione di cui al punto 1, relativa all'applicazione del riduzionismo definito *ontologico inverso*, non è generalmente evidente nella sua articolazione e spesso non appartiene come "schema" esplicito allo studioso che ne fa uso. Il suo utilizzo è da considerare euristico e accettato per consuetudine. Nel caso dell'economia d'impresa in molti contributi viene attuato il riduzionismo ontologico inverso, facendo riferimento al "tipo logico" superiore rispetto all'impresa, e giungendo così all'analisi delle organizzazioni sociali e, quindi, agli studi di sociologia, ai rapporti con il contesto istituzionale, agli studi economici, giuridici e delle scienze politiche. Più di recente, e in modo significativo, il riferimento all'ambiente naturale ha generato la necessità di contemperare l'attività di ricerca con studi sviluppati in altri ambiti disciplinari tra i quali, per esempio, l'etica, la psicologia, l'antropologia.

La dimensione di cui al punto 2, anch'essa ampiamente consolidata nella cultura degli studiosi d'impresa, qualifica un approccio più evidente e meglio definito come schema, e certamente attuato con maggiore cognizione di causa da parte degli studiosi. Di contro, però, risulta molto più rischioso rispetto alla validità delle soluzioni derivate. Il *riduzionismo metodologico*, infatti, consiste nell'applicare modelli consolidati, propri, in genere, delle scienze for-

<sup>9</sup> Cfr. ad esempio Cozzolino 2012; Barile *et al.* 2014; Massaroni *et al.* 2014; Simone *et al.* 2014.

mali, appartenenti, quindi, a campi di conoscenza estranei al contesto in cui tali modelli finiscono, poi, per essere utilizzati. La possibilità di impiegare gli “schemi” epistemologici consolidati in una specifica area di ricerca all’interno di aree di studio diverse porta talvolta a risultati a dir poco anomali. Sono innumerevoli, infatti, gli studi in cui la tesi desunta risulta avere scarsa attendibilità scientifica in ragione di una non corretta definizione delle ipotesi applicative del modello. L’uso improprio di questo approccio è frequente laddove si ha la necessità di pervenire alla quantificazione di conoscenze empiriche derivate da rilevazioni, in genere, non ripetibili. La disciplina dell’economia d’impresa, come tutte le discipline sociali, è particolarmente vulnerabile sotto tale punto di vista.

A ben vedere, alle alternative di cui ai punti 1 e 2, si aggiunge una terza via che può meglio accogliere ciò che è stato trascurato, superando l’attuale opinione largamente condivisa che le modalità consolidate, ritenute utili a spiegare come funziona la nostra quotidianità, tendano a voler usufruire del minor numero possibile di assunti di base, e scontino un quadro di riferimento derivato dalle scienze naturali, troppo semplificato per poter includere quegli aspetti “mancanti” strettamente correlati con ciò che invece antropologicamente siamo: essere senzienti, essere coscienti, e essere guidati da aspetti quali ambizione, devozione o desiderio<sup>10</sup>. Questa terza via richiede di introdurre una nuova espressione sintetica: il *riconduzionismo gnoseologico*, espressione con la quale si intende definire un approccio alla conoscenza basato sull’evidenza, rilevabile in molti contesti, che individua una stringente similarità tra differenti ambiti fenomenici e relative logiche esplicative<sup>11</sup>. Esiste, in sostanza, una forte similarità tra le specifiche “osservabili” dei diversi contesti e, parallelamente, una sostanziale analogia tra le leggi che esplicitano le relazioni di interdipendenza tra le stesse osservabili. Alla base della verificata analogia tra i diversi contesti e le specifiche osservabili è spesso rinvenibile una sorta di denominatore comune, una sorta di *forma normale* (o *schema generale*), cui sono riferibili le diverse forme specifiche. Dunque, la ricerca di elementi di connessione tra ambiti di indagine distinti, come l’economia e la cultura, che offrono chiavi di lettura di più ampio respiro – così come nella visione del valore culturale del patrimonio naturale<sup>12</sup> –, andrebbe diretta verso l’individuazione di *schemi generali* cui le specificità dei due ambiti risultino riferibili. Tali schemi generali possono dare fondamento a un approccio interpretativo comune alla varietà di campi di indagine di una comunità scientifica, assumendo così i tratti di quello che è un *paradigma* di riferimento.

<sup>10</sup> Cfr. Barile *et al.* 2021, p. 16.

<sup>11</sup> Si rimanda al contributo di Barile *et al.* 2021, p. 10.

<sup>12</sup> Come proposto da Saviano 2016, ove è presentato un possibile modello di valorizzazione culturale del patrimonio naturale in ottica di sostenibilità, con specifico riferimento alle aree protette.

#### 4. Oltre le teorie: l'importanza del paradigma di riferimento

Per intendere il concetto di *paradigma* di riferimento possiamo dire che, al verificarsi di una modifica radicale di paradigma, è come se le lenti attraverso cui gli studiosi osservano un fenomeno venissero ad essere distrutte e sostituite con altre che, una volta utilizzate, sconvolgono i criteri di percezione, alterano le priorità, ridefiniscono i percorsi di rilevazione e di misura<sup>13</sup>.

Al verificarsi di un cambio di paradigma in qualsiasi campo scientifico, in sostanza, si forma una nuova generazione di studiosi che guarda la realtà secondo un nuovo punto di vista, considerandolo naturale o “vero” rispetto a precedenti prospettive ritenute, con il senno di poi, parziali o, addirittura, errate.

Il cambiamento paradigmatico consiste nel cambiare modo di vedere; viene a trasformarsi quello che lo storico dell'arte Gombrich chiama lo “schema” di percezione della realtà<sup>14</sup>. Ogni volta che si adotta un nuovo schema si presta attenzione ad uno specifico aspetto visuale o modo di vedere e di rappresentare la natura diverso dallo schema precedentemente utilizzato. Dapprima, il nuovo schema appare ad alcuni componenti della comunità di riferimento come qualcosa di innaturale e di distorcente, poi, progressivamente, viene accettato e comincia ad affermarsi facendo sì che appaia impossibile concepire le cose in modo diverso da quanto proposto dal nuovo paradigma.

L'emergere di un nuovo paradigma è diretta conseguenza della formazione di una modificata (di fatto nuova) comunità scientifica che, a prescindere dalla composizione numerica, più o meno cospicua, si ritrova nella impossibilità di comunicare adeguatamente con i membri ortodossi della precedente comunità paradigmatica. Ciò è dovuto al fatto che i nuovi principi formanti il paradigma emergente sono generalmente incommensurabili con i precedenti, sia a causa del significato degli stessi che in ragione di un probabile nuovo linguaggio.

Concettualmente, il paradigma si pone, pertanto, ad un livello logico più alto della semplice teoria all'interno dei percorsi di ricerca scientifica. Esso comprende non solo le teorie condivise e ritenute indiscutibili, ma anche le convinzioni, ai diversi livelli di scientificazione, che le suddette teorie presuppongono; in tal modo, finisce per accreditarsi anche come metodo di ricerca e di demarcazione tra ciò che è scientificamente corretto e ciò che non lo è. Diviene, di fatto, un riferimento costante, una linea guida indispensabile nel lavoro degli scienziati.

Lo spostamento della riflessione sulla formazione di un paradigma di riferimento per gli economisti d'impresa, sostanziata in un *riconduzionismo gnoseologico*, ha condotto a individuare negli schemi generali dell'*approccio*

<sup>13</sup> Il discorso, qui di seguito riportato, è più ampiamente sviluppato in Barile 2007, p. 97 e ss.

<sup>14</sup> Cfr. Gombrich 1982. Si veda, inoltre, Winner 1982.

*sistemico* un insieme di riferimenti utili a qualificare logiche esplicative comuni e, pertanto, ad offrire nuove chiavi interpretative per il management dei beni culturali.

5. *Il paradigma sistemico come fondamento interpretativo per l'“economia e gestione dell'eredità culturale”*

La riflessione sull'adozione dell'*approccio sistemico* al management dei beni culturali è stata foriera di un fertile confronto di cui la ricchissima produzione scientifica di Massimo Montella offre numerose tracce. Queste tracce segnano le tappe di una evoluzione prospettica del pensiero da una visione tradizionale incentrata sull'oggetto di studio in senso stretto che si sposta prima sull'organizzazione e, successivamente, sull'approccio economico aziendale, poi manageriale, fino all'approdo all'approccio sistemico, chiaramente rintracciabile sin dalle opere del 2011<sup>15</sup>. Nel saggio dal titolo “Valore culturale”, che apre il volume curato da Gaetano Golinelli *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Massimo Montella sintetizza con chiarezza il cambio prospettico<sup>16</sup>:

l'espressione “bene culturale”, “doveva riflettere un modo nuovo di concepire la politica di tutela dei beni culturali [...], per cui il regime giuridico si sarebbe imperniato sul valore culturale che non è rappresentato dall'oggetto materiale nella sua estrinsecazione fisica, bensì dalla funzione sociale del bene, visto come fattore di sviluppo intellettuale della collettività e come elemento storico attorno a cui si definisce l'identità delle collettività locali”<sup>17</sup>.

L'insieme degli elementi espressione del cambiamento prospettico fondato sull'adozione del paradigma sistemico è offerto dallo stesso Massimo Montella nei “passaggi” di modalità prospettiche che aprono le diverse sezioni del saggio e che rappresentano una potente sintesi del suo pensiero ed evidenza della sottesa logica esplicativa, chiaramente sistemica<sup>18</sup>:

- *democrazia industriale di massa: dal territorio all'ambiente al paesaggio; innovazione e reazione culturale in ambito umanistico;*
- *dal meccanico al sistemico, dall'eccezionale all'ordinario, dallo spirituale al materiale, dall'emozione all'intelligenza;*
- *dall'universale al place e time-specific, dall'estetico allo storico, dal bello al vero, dalla contrapposizione alla coincidenza fra storia della cul-*

<sup>15</sup> Cfr. anche Cerquetti 2010, 2014, 2015; Montella, Dragoni 2010; Montella 2014; Saviano, Montella 2017; Lazerretti, Cerquetti 2021.

<sup>16</sup> Montella 2012, p. 7.

<sup>17</sup> Pitruzzella 2000.

<sup>18</sup> Montella 2012.



*tura e storia dell'economia, dalla identificazione alla distinzione di arte e cultura;*

- *dalle bellezze naturali al sedimento storico;*
- *dalla macro alla microstoria;*
- *dal restauro alla prevenzione, dai beni culturali di appartenenza ai beni culturali di fruizione, dal vincolo alla gestione programmata;*
- *dal bene al servizio, dal valore ideale al valore d'uso, dal macro al micro valore economico: dal valore commerciale della pizza alla tutela del paesaggio, dei monumenti, dei documenti di storia;*
- *dal forziere al museo del territorio, dallo stabilimento alla funzione.*

In modo esplicito, nel saggio sopra citato, Massimo Montella riconosce il valore dell'approccio sistemico, sostenendo quanto segue:

L'approccio sistemico all'interpretazione dei fenomeni anche sociali ed economici, in sostituzione del paradigma meccanicistico informatore dell'età moderna, porta in ogni campo, fra gli anni Sessanta e Ottanta del secolo scorso, ad un profondo rivolgimento di valori da lungo tempo preparato. Vi ha un posto centrale la riscoperta del territorio, che, da spazio fisico geografico valutabile essenzialmente in funzione della localizzazione di attività produttive finalizzate a bisogni primari, evolve prima nella nozione ecologica di ambiente quale biosfera, ecosistema decisivo per la salute delle persone e, quindi, in quella di paesaggio quale sistema antropico e palinsesto delle civiltà trascorse – e pertanto di forte rilievo umanistico –, decisivo per il benessere anzitutto immateriale e materiale altresì<sup>19</sup>.

Poi, sull'approccio alla valorizzazione, lo stesso Massimo Montella scrive:

Essenziali appaiono, dunque, tanto gli investimenti per diffondere e incrementare le risorse personali necessarie a percepire il valore immateriale dei beni culturali, quanto una efficace opera di valorizzazione multidimensionale e *multistakeholder*. Certo è che pizza e mozzarella, quand'anche le imprese coinvolte in queste filiere riconoscessero a fondo il vantaggio economico determinato dalla eredità culturale *place specific* insita nel paesaggio intero e nelle sue particolari emergenze, risulterebbero non pertanto decisive per la salvaguardia del *cultural heritage*. Ma sarebbe un errore trascurarne il contributo<sup>20</sup>.

Inoltre, in riferimento al museo, Massimo Montella evidenzia l'importanza delle «sollecitazioni [...] ad aprire le mura del museo “un tempo rigidamente chiuse”, concependolo, specie se di carattere locale, come “episodio rilevante di un racconto che continua nella città e nel territorio” e, quindi, a superarne l'usuale impianto, provvedendo ad organizzare con servizi di tutela e di valorizzazione il territorio stesso»<sup>21</sup>.

La prospettiva sistemica accompagna e, probabilmente, guida l'evolvere

<sup>19</sup> Ivi, pp. 3-4.

<sup>20</sup> Ivi, p. 49.

<sup>21</sup> Ivi, pp. 51-52.

successivo del pensiero che si caratterizza per una progressiva sistematizzazione fino al culmine del *Dizionario metodico essenziale di Economia e gestione dell'eredità culturale*. Oltre alla modalità interpretativa sottesa alle definizioni dei vari termini raccolti nel dizionario, è interessante notare come l'indice stesso del dizionario, articolato in parti, offra una chiara rappresentazione dello schema generale che delinea il progressivo ampliamento di prospettiva dal *bene culturale* – indagato come oggetto di studio (*bene*) nella prospettiva culturale (*cultura*) – ai soggetti (*istituti e luoghi della cultura*), alla funzione (*tutela*), riletta nella più ampia finalità della creazione di valore culturale (*valorizzazione*), per trovare infine sintesi nell'approccio di *gestione*, chiaramente ispirato al paradigma sistemico.

È possibile sintetizzare i passaggi fondamentali della visione di Massimo Montella circa la dinamica evolutiva dei beni culturali, da una visione tradizionale incentrata sul bene a una visione sistemica che interpreta l'espressione del valore culturale come *servizio*, anche attraverso una rappresentazione grafica. Si ripropone di seguito tale rappresentazione, che mette in luce i “passaggi” prospettici rilevanti verso una visione soggettiva e dinamica del bene culturale che superi i limiti del precedente approccio “analitico-riduzionistico”, da un lato, e tenda verso una modalità di osservazione in grado di cogliere la globalità dell'oggetto indagato, dall'altro<sup>22</sup>.

#### 6. Verso una visione sistemica del legame virtuoso tra economia e cultura: la matrice evolutiva della concezione dei beni culturali

Finalità della rappresentazione, e della sottesa logica esplicativa, è individuare il filo conduttore di una possibile giustificazione sociologica della progressiva evoluzione del concetto di “bene culturale” (e di “cultura”). La chiave proposta legge nell'evoluzione il passaggio da una concezione in cui il *valore in sé* del bene, attraverso il *valore d'uso* derivante da specifiche “ambientazioni”, perviene a un *valore sistemico*, in cui si esplicita il potenziale del bene di svolgere un “ruolo”, inteso come *servizio* nell'ambito di un contesto sistemico<sup>23</sup>.

A tal proposito, queste sono le parole di Massimo Montella:

All'origine stanno, ovviamente, l'avvento delle democrazie di massa seguito al conflitto mondiale e il rapido e sensibile sviluppo economico e tecnologico, cui si accompagnano una distribuzione della ricchezza meno squilibrata, l'elevazione dei livelli medi di istruzione, l'aumento del tempo libero e l'enorme sviluppo dei media. Pertanto i bisogni legati ai consumi primari non solo si ampliano fortemente e trovano crescente soddisfazione, ma

<sup>22</sup> Barile 2012, p. 75.

<sup>23</sup> Il discorso, qui di seguito riportato, è più ampiamente sviluppato in Barile 2012 p. 78 e ss.

vengono man mano affiancati e superati da una sempre più intensa richiesta di servizi, di beni immateriali, di qualità della vita<sup>24</sup>.

Non un cambiamento drastico, ma una morfogenesi progressiva che nel tempo sembra esser stata contraddistinta da tre specifiche fasi evolutive, i cui tratti salienti si caratterizzano per la visione dell'oggetto indagato – il bene culturale –, per il tipo di visione di materialità del bene, per l'approccio alla conservazione e per la concezione del valore.

Una prima fase, che definiamo di *visione oggettiva e statica del bene culturale*, i cui 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), e che palesa una visione oggettiva e statica del “bene”.

Una seconda fase, che definiamo di *visione soggettiva e dinamica del bene culturale*, i cui 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”, soggettivamente definiti, in ambientazioni finalizzate a consentirne la fruizione nel tempo e nello spazio.

Una terza fase che definiamo di *visione immateriale del bene culturale*, i cui tratti salienti sono i seguenti: nel bene stesso si legge la funzione di servizio; la sua stessa materialità è interpretata in un'ottica più funzionale alle possibili chiavi di fruizione e di 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, in cui la materialità del bene è funzionale alla preservazione di culture, identità e sistemi di valori, propri di comunità, popoli, etnie.

<sup>24</sup> Montella 2012, p. 5.

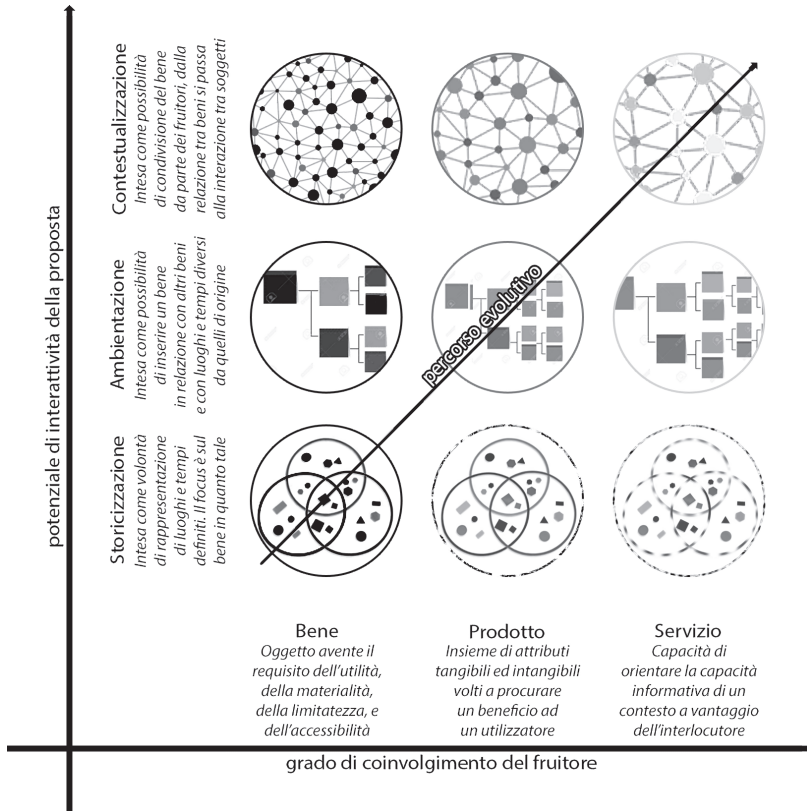


Fig. 1. La matrice evolutiva della concezione dei beni culturali (Fonte: Barile 2012, p. 85)

Si realizzano, così, due passaggi fondamentali:

- *la progressiva ridefinizione del ruolo dell'individuo nei molteplici contesti vitali:* l'evoluzione paradigmatica sostanza, soprattutto per effetto dello sviluppo tecnologico, una progressiva ridefinizione del ruolo del "singolo individuo" all'interno del contesto in cui vive, che riporta nelle mani della "persona" la costruzione, soggettiva, di possibili scenari futuri, in cui rilevano conoscenze e visioni proprie rispetto a regole consolidate poste a base dell'agire comune;
- *il progressivo cambio di prospettiva:* la rappresentazione proposta consente di evidenziare come l'eccessiva focalizzazione sul bene come oggetto possa far perdere di vista l'insieme. Anche nel contesto dei beni culturali, è rilevabile il superamento di una originaria visione eccessivamente riduzionistica, focalizzata su oggetti, su "cose", dove il ricordo e la collocazione del bene erano da ricondurre all'etichetta ad esso attribuita piuttosto che al ruolo e al contesto di appartenenza.

Si coglie, quindi, la necessità del cambio di prospettiva e ci si avvia a realizzarlo:

- spostando il focus dagli oggetti all’insieme di relazioni che li legano in una struttura di significati, in tal modo concettualmente adeguata ad esplicitare la base espressiva della funzione di “testimonianza avente valore di civiltà”;
- riconducendo l’interpretazione del valore culturale (e quindi delle connesse funzioni dei beni) alla complessiva dinamica di *processo* attraverso cui quel valore si esprime.

La dinamica evolutiva sintetizzata è rappresentata nella matrice di figura 1.

La rappresentazione matriciale della figura 1 considera le seguenti due dimensioni<sup>25</sup>:

- 1) *grado di coinvolgimento del fruitore*: la *dimensione interna/soggettiva*, propria del soggetto che, prendendo progressivamente coscienza del proprio ruolo nella realtà, interpreta in modo soggettivo il processo di soddisfazione delle proprie esigenze, modificando il proprio atteggiamento rispetto al bene culturale visto progressivamente come:
  - *bene*, ovvero oggetto avente il requisito dell’utilità, della materialità, della limitatezza, e della accessibilità;
  - *prodotto*, come insieme di attributi tangibili e intangibili volti a procurare un beneficio ad un utilizzatore;
  - *servizio*, cioè capacità di orientare la varietà informativa di un contesto a vantaggio dell’interlocutore;
- 2) *potenziale di interattività della proposta*: la *dimensione esterna/oggettiva*, ossia il modo condiviso di concepire e di rappresentare gli ambiti (prospettive percettive), intesi come forme espressive e di veicolazione in cui la “cultura” può essere conservata e diffusa, progressivamente identificati come:
  - *storicizzazione*, intesa come volontà di rappresentazione di luoghi e tempi definiti attraverso beni propri degli stessi; il focus è sul bene in quanto tale;
  - *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 del bene da parte dei fruitori; dalla relazione tra beni si perviene ad una interazione tra soggetti.

L’azione sinergica delle due dimensioni, descritta in figura dal “percorso evolutivo”, quale contestuale espressione dell’evoluzione dell’*atteggiamento culturale* dell’individuo nel suo dinamico rapportarsi con la realtà, sintetizza il passaggio da e verso due specifiche condizioni<sup>26</sup>:

<sup>25</sup> Barile 2012, p. 78 e ss.

<sup>26</sup> Barile 2012, p. 86.

- da una iniziale proposta formalizzata, incentrata sull'ipotesi che la composizione degli oggetti possa essere indirizzata ad un obiettivo unico, oggettivo e non declinabile;
- verso una proposta aperta a percorsi esperienziali plurimi, dotati di notevoli gradi di libertà, e dove l'iniziale indicazione prospettica, che pure esiste, viene ad essere assimilata e incorporata in una struttura logica prima e in un sistema finalizzato poi che risulta essere proprio del singolo fruitore.

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>27</sup>.

Il quadro che emerge dalla proposta apre a una visione in cui il dinamico evolvere di *bene-prodotto-servizio*, da un lato, e di *storicizzazione-ambientazione-contestualizzazione*, dall'altro, indirizza verso un più radicale cambio di prospettiva, in cui si coglie che l'attributo *culturale* è atto non solo e non tanto a qualificare il bene o il prodotto in sé, quanto l'atteggiamento comportamentale e cognitivo, in sintesi il *sistema* di fruizione, con cui il soggetto fruitore si rapporta ad esso.

Sostiene, infatti, Massimo Montella:

I beni culturali comprendono gli oggetti rari e di elevata qualità estetica, ma non si esauriscono né materialmente né concettualmente nella loro somma. Da un lato, infatti, includono ogni altra testimonianza di civiltà e annettono anzi maggiore importanza ai materiali di uso comune e meglio se di produzione seriale, perché in tal caso più raccontano delle comuni condizioni di esistenza, dall'altro non limitano l'attenzione ai fenomeni singoli per se stessi considerati, ma ne riconducono il valore alle relazioni reciproche e con l'ambiente storico e geografico a cui appartengono. Dalle eminenze monumentali, dalle individue cose di particolare rarità e pregio l'attenzione quindi vira sul valore sistemico [...] del patrimonio storico<sup>28</sup>.

## 7. *Brevi note conclusive*

Chi scrive si è posto, rispetto alle opere di Massimo Montella, così come un fruitore si pone rispetto a un'opera culturale: adottando una chiave di lettura della dinamica evolutiva del suo pensiero, inevitabilmente soggettiva, che ha

<sup>27</sup> Barile 2012, p. 85.

<sup>28</sup> Montella 2012, p. 16.

consentito di vedere le numerose tracce di un percorso di progressivo riconoscimento del paradigma sistemico come possibile fondamento interpretativo per l'economia d'impresa.

Il percorso qui delineato ha permesso, poi, di mettere in luce il legame tra economia e cultura e, quindi, tra management e beni culturali. Muovendo da una iniziale apparente divergenza di visioni, dopo aver percorso un opportuno confronto metodologico di livello superiore e di più ampio respiro capace di trovare un solido fondamento interpretativo comune ai due ambiti, l'attenzione si è spostata dagli aspetti che sono comunemente ritenuti l'essenza di una disciplina a quelli che, molto probabilmente, "mancano" alla sua piena comprensione.

Questo riconoscimento del paradigma sistemico come possibile fondamento interpretativo per l'economia d'impresa è un risultato importante. È altrettanto importante, per chi scrive, un ulteriore risultato: indirizzare la riflessione originaria non solo e non tanto nei termini della necessità di una visione dell'*economia nella cultura* bensì anche di una visione della *cultura nell'economia*<sup>29</sup>, realizzata attraverso lo spostamento del focus da elementi oggettivi e di carattere tecnico del fenomeno indagato ad aspetti molto rilevanti, quali quelli più significativamente riferibili alle persone coinvolte tanto come osservatori quanto come attori.

### *Riferimenti bibliografici / References*

- Barile S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Salerno: Arnia.
- Barile S. (2007), *Contributo al dibattito sull'approccio sistemico al governo dell'impresa*, «Sinergie Italian Journal of Management», n. 72, pp. 81-118.
- Barile S. (2009), *Management sistemico vitale*, Torino: Giappichelli Editore.
- 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., a cura di (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale*, Torino: Giappichelli.
- Barile S., Gatti C., Saviano M., Calabrese M. (2014), *Alla ricerca di un pos-*

<sup>29</sup> Per una simile proposta interpretativa, si vedano: Barile, Saviano 2015 e Saviano 2016, 2018a e 2018b.

- sibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Verso una formalizzazione*, Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- 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*, a cura di E. Gummesson, C. Mele, F. Polese, Napoli: Giannini, 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., Pagliuca I., Vito P. (2021), *Dal management essenziale al management assenziale*, «Rivista di Studi manageriali – Risma», 2, n. 2, pp. 1-17.
- Barile S., Saviano M. (2012), *Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali*, in *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam, pp. 97-148.
- Barile S., Saviano M. (2014), *Resource integration and value co-creation in cultural heritage management*, in *Handbook of Research on Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*, Hershey, PA: IGI Global, pp. 58-82.
- 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.
- Ceccanti G. (1996), *Corso di tecnica imprenditoriale*, Padova: Cedam, vol. 1.
- 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: Franco Angeli.
- 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.
- Cozzolino A. (2012), *Modelli produttivi a confronto*, in *Modelli della produzione industriale*, a cura di E. Massaroni, A. Cozzolino, Padova: Cedam, pp. 109-116.
- Dahrendorf R. (1985), *Pensare e fare politica*, Bari: Laterza.
- Fazzi R. (1968), *Formazione storica e prospettive degli studi sui comportamenti imprenditoriali*, Firenze: Bobadoma.
- Golinelli G.M. (1994), *Struttura e governo dell'impresa*, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Padova: Cedam.



- Golinelli G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, vol. II, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2005), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale*, vol. I, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2010), *Viable Systems Approach. Governing Business Dynamics*, Padova: Cedam.
- Golinelli G.M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Padova: Cedam.
- Gombrich E.H. (1982), *The image and the eye*, Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- 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.
- Massaroni E., De Falco S.E., Sancetta G., Cozzolino A., Bilotta A., Carrubbo, L. (2014), *Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Dinamiche di sviluppo delle modalità di produzione industriale*, Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Electa.
- Montella M. (2010), *Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 1, pp. 11-22.
- 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. (2015), *Valore e valorizzazione dei beni ambientali e delle aree protette*, in *Il Patrimonio Culturale e Creazione di Valore. La Componente Naturalistica*, a cura di G.M. Golinelli, Padova: Cedam.
- Montella M., a cura di (2016), *Economia e gestione dell'eredità culturale. Dizionario metodico essenziale*, Padova: Wolters Kluwer-Cedam.
- 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*», pp. 291-294.
- 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.
- Montella M.M. (2014), *Struttura reticolare e gestione sistemica per i musei italiani*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 10, pp. 633-657.
- Panati G., Golinelli G.M. (1998), *Tecnica economica industriale e commerciale*, vol. 1, Roma: Carocci.
- Pitruzzella G. (2000), *La nozione di bene culturale (artt. 1, 2, 3 e 4 del d. lg. 490/1999)*, «Aedon», n. 1, <<http://www.aedon.mulino.it/archivio/2000/1/pit.htm>>, 29.03.2022.

- Popper R.K. (1962), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, New York: Basic Books.
- Saviano M. (2016), *Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile*, «Sinergie Italian Journal of Management», 34, n. 99, pp. 163-190.
- Saviano M., Di Nauta P., Montella M.M., Sciarelli F. (2018a), *Managing protected areas as cultural landscapes: The case of the Alta Murgia National Park in Italy*, «Land Use Policy», n. 76, pp. 290-299.
- Saviano M., Di Nauta P., Montella M.M., Sciarelli F. (2018b), *The cultural value of protected areas as models of sustainable development*, «Sustainability», 10, n. 5, 1567.
- Saviano M., Montella M.M. (2017), *Enhancement and sustainability in cultural heritage management. The contribution of a systems perspective*, in *Bridging Theories, Strategies and Practices in Valuing Cultural Heritage*, a cura di M. Cerquetti, Macerata: eum, pp. 149-178.
- Sciarelli S. (1967), *Il processo decisionario nell'impresa*, Padova: Cedam.
- Simone C., Polese F., Iandolo F. (2014), *Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa*, Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie.
- Winner E. (1982), *Invented worlds: The psychology of the arts*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

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

**Direttore / Editor**  
Pietro Petroroia

*Texts by*

Sergio Barile, Mara Cerquetti, Alessandra Cozzolino,  
Stefano Della Torre, Patrizia Dragoni, Lorella Giannandrea,  
Marcella Giorgio, Gaetano Golinelli, Francesca Iandolo,  
Daniele Manacorda, Adele Maresca Compagna, Umberto Moscatelli,  
Alessandro Mucciante, Valentino Nizzo, Marina Maria Serena Nuovo,  
Enrico Parlato, Pietro Petroroia, Domenica Primerano, Marialuisa Saviano,  
Girolamo Sciullo, Giuliano Volpe.

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

**eum** edizioni università di macerata



ISSN 2039-2362  
ISBN 978-88-6056-797-0