



2012

IL CAPITALE CULTURALE

*Studies on the Value of Cultural Heritage*

**JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE**

University of Macerata



**eum**

**Il Capitale culturale**  
*Studies on the Value of Cultural Heritage*  
Vol. 4, 2012

ISSN 2039-2362 (online)

© 2012 eum edizioni università di macerata  
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

*Direttore*  
Massimo Montella

*Coordinatore di redazione*  
Mara Cerquetti

*Coordinatore tecnico*  
Pierluigi Feliciati

*Comitato di redazione*  
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

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

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

*Web*  
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>  
*e-mail*  
[icc@unimc.it](mailto:icc@unimc.it)

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

*Layout editor*  
Cinzia De Santis

*Progetto grafico*  
+crocevia / studio grafico

# Politiche e management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore. Prodotto/processo

a cura del  
Comitato di indirizzo del Gruppo di  
Studio e Attenzione AIDEA\*

Il Gruppo di Studio e Attenzione dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale, che si è occupato del tema in oggetto, si è posto come obiettivo l'analisi delle modalità attraverso le quali le istituzioni culturali e il patrimonio culturale diffuso sul territorio possono essere opportunamente "valorizzati". Questo termine assume significato considerando una pluralità di ambiti di osservazione e coniugando i profili economici con quelli culturali in senso stretto e con quelli di volta in volta rilevanti: sociali, etici, estetici... Di fatto, l'effetto economico generato dalla "valorizzazione" non può essere disgiunto dagli altri, specialmente da quello culturale, che comprende elementi valoriali di base del tessuto personale e sociale, quali l'identità, il senso di appartenenza, la conoscenza della storia, il legame intergenerazionale, il potenziamento del capitale culturale personale e il miglioramento della qualità di vita, il rafforzamento stesso

\* Elio Borghonovi, Fabio Donato, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Anna Merlo, Massimo Montella, Fulvia Rocchi, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.

delle possibilità di salvaguardare il *cultural heritage* e, conseguentemente, di promuovere forme di sviluppo sostenibile. Si tratta di valori-obiettivo recepiti ed esplicitati nella Costituzione e perciò costitutivi della *mission* delle istituzioni pubbliche e private cui sono attribuite o che volontariamente si danno carico della valorizzazione. Al loro conseguimento gli studi dovrebbero essere dunque orientati con maggiore intensità e approfondimento rispetto a quanto non accade in altri Paesi, nei quali, peraltro, il *cultural heritage* e i connessi istituti sono comunque riconosciuti come beni meritori. Muovendo da questi assunti, gli studi di economia aziendale e di management – che si vorrebbero potenziare nel nostro Paese in materia di “beni culturali” propriamente intesi nella loro qualificante accezione antropologica e *place and time specific* – possono apportare un notevole contributo all’ambiente internazionale, soprattutto occupandosi della possibilità di generare il maggior valore economico insieme e in conseguenza del valore sociale e non in alternativa ad esso, indagando e misurando la concomitanza rilevabile in questo settore fra esternalità e internalità rispetto alle pubbliche organizzazioni, trattando la qualità pubblica dei beni e delle connesse organizzazioni quale opportunità anziché quale vincolo.

Da sempre e tanto più in questa stagione della economia della conoscenza gli elementi valoriali citati assumono dunque rilevanza economica e sono compresi nel sistema dei valori intangibili, fondamentale nel determinare il grado di attrattività di fenomeni materiali e fenomeni immateriali, di un’istituzione culturale o di un territorio

In tale prospettiva il contributo italiano alla comunità internazionale interessata al management culturale farebbe per altro leva sul vantaggio competitivo maturato specialmente da noi e in Francia a partire dagli anni ’60-’70 del secolo scorso particolarmente per le innovazioni concettuali verificatesi nell’ambito delle scienze storiografiche e sociali.

Altro importante contributo dovrebbe poter consistere nella formulazione di un lessico tecnico (e connessi paradigmi) inequivoco, onde arginare la babele che fin qui compromette l’efficacia di molti studi e lo sviluppo di un fattivo confronto in seno alla comunità scientifica.

La ricerca del Gruppo di Studio e Attenzione si è focalizzata sulle politiche e sui sistemi di management del patrimonio riferiti sia a singole istituzioni, sia a sistemi culturali complessi diffusi su un territorio.

Per sviluppare l’analisi in oggetto in un’ottica aziendale si è ritenuto opportuno condensare gli aspetti sui quali congiuntamente indagare e valutare le dinamiche di “valorizzazione” in quattro *framework*: *governance*, misurazione, rendicontazione, prodotto/processo.

Alla fase di definizione condivisa dei *framework* è seguita una loro prima applicazione, inquadrabile in una architettura di ricerca transdisciplinare, in cui studiosi del gruppo hanno affrontato vari temi di ricerca, per la produzione di una base conoscitiva utile al fine di definire politiche e sistemi di management per le istituzioni culturali e per il patrimonio culturale diffuso sul territorio e di

progettare sistemi di misurazione e di comunicazione adeguati e coerenti.

Numerosi sono stati gli studiosi che hanno aderito a questo Gruppo di Studio e Attenzione e altrettanto numerose sono state le ricerche condotte, alcune delle quali sottoposte poi a doppio referaggio e alla valutazione del Consiglio Direttivo dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale ai fini della loro pubblicazione.

Dal punto di vista metodologico ogni singolo lavoro, partendo da precise domande di ricerca formulate coerentemente con il *framework* di riferimento, contiene alcune risposte nonché considerazioni interpretative e/o diagnostiche. Nello specifico, la ricerca ha mirato a validare o mettere in discussione i *framework* attraverso l'analisi di casi relativi a musei, teatri, biblioteche, parchi e patrimonio culturale diffuso.

A seguito di una procedura di doppio referaggio sono stati selezionati sedici contributi realizzati da 22 autori, così distinti fra i *framework*: *governance* (4), misurazione e valutazione (4+1), rendicontazione (3), prodotto/processo (4).

Dal lavoro svolto emerge uno scenario nel quale la cultura aziendale appare poco presente all'interno delle istituzioni operanti nel settore culturale. Dalla visione complessiva delle ricerche effettuate risultano, infatti:

- modelli di *governance* frammentati ed incoerenti con le caratteristiche di un sistema culturale diffuso;
- sistemi di finanziamento orientati più alla quantità che non alla qualità ed ai risultati;
- approcci di marketing spesso impropri e inefficaci rispetto alle caratteristiche dei prodotti culturali;
- sistemi di misurazione di tipo burocratico, incapaci di evidenziare il valore pubblico creato ed inadeguati a supportare i processi decisionali;
- processi di rendicontazione ancora molto deboli, di tipo auto-referenziale e privi di comparazioni temporali o spaziali.

I lavori del Gruppo di Studio e Attenzione dell'AIDEA hanno messo in luce tali aspetti, nella consapevolezza dell'importanza della cultura aziendale per una adeguata valorizzazione sociale e, conseguentemente, di mercato del patrimonio culturale del nostro Paese.

Coerentemente con la missione e con la linea editoriale di questa rivista, nel presente volume saranno presentati i risultati delle analisi condotte dal Gruppo di Studio e Attenzione dell'AIDEA riferiti al *framework* "Prodotto e processo"

La trattazione si fonda sui seguenti assunti:

- l'impossibilità di trattare in modo indistinto l'eterogeneo tema che va sotto il generico nome di "cultura";
- il mutamento della nozione di cultura intervenuto nella seconda metà del secolo scorso rispetto alla visione idealistica e il conseguente ampliamento in senso antropologico, storico, territoriale, economico della gamma del valore culturale;
- la necessità, in particolare, di trattare distintamente il patrimonio culturale

storico e, più propriamente, i “beni culturali” come definiti a partire dalla “Commissione Franceschini”, in ragione del loro peculiare valore di testimonianza delle trascorse civiltà, delle funzioni per essi stabilite dalla Costituzione e dalle preferenze di comunità invalse nel contesto italiano, della disciplina giuridica che da noi ne regola la gestione;

- la necessità di assumere una nozione di museo comprensiva di ogni organizzazione deputata a conservare e valorizzare un bene o un insieme di beni culturali (parchi archeologici, edifici musei di se stessi) e anche estesa a dimensione territoriale (*open air museums*).

Essi sono stati specificati in dettaglio e nei seguenti termini:

1. nel settore culturale operano organizzazioni diverse per titolo proprietario e per missione: diverso, dunque, anche il prodotto offerto;
2. la creazione di valore è anzitutto determinata dalla rispondenza del prodotto alle attese della domanda e trae vantaggio da processi di coproduzione con l'utente quale *prosumer*;
3. offerta e domanda interagiscono, talché un nuovo sistema di offerta, se tempestivo, può innescare domande di essenziale importanza per il progresso civile ed economico della società;
4. anche per i beni pubblici la creazione di valore per la organizzazione produttiva è correlata alla creazione di valore per i consumatori;
5. il prodotto dei musei e degli altri istituti e luoghi della cultura finalizzati alla valorizzazione del *cultural heritage* non consiste nel loro *stock* ma nella trasformazione (immateriale) di questo in prodotti e servizi di consumo e di ulteriore produzione;
6. la definizione della politica di prodotto confacente alla missione delle organizzazioni culturali che offrono beni pubblici-meritori è una leva del marketing di primaria importanza;
7. i beni culturali includono quelli di specie artistica, di cui soprattutto la letteratura si è ad oggi normalmente occupata, ma non si esauriscono con essi;
8. la creazione di valore e l'innovazione del prodotto, in un'ottica manageriale, non possono prescindere dall'innovazione dei processi produttivi, nel rispetto di criteri di efficacia, efficienza, economicità (oppure sostenibilità economica?), per i quali è indispensabile la disponibilità di persone dotate di abilità specifiche.

Si è chiesto pertanto di analizzare casi di studio riferendosi alle seguenti linee di ricerca:

- strategie e prodotti normalmente in essere;
- vincoli produttivi, organizzativi, finanziari ed economici;
- efficacia ed efficienza delle organizzazioni a rete esistenti.

Conseguentemente si è anche chiesto di giungere a modellizzare:

- possibili innovazioni di strategie, prodotti, assetti a rete;
- strutturazione di sistemi di *transaction cost* capaci di supportare il

funzionamento di reti museali nell'ottica della realizzazione di prodotti culturali integrati ad alto valore aggiunto.

I pochi *paper* accettati a seguito del doppio referaggio cieco evidenziano buoni risultati in funzione del lungo percorso atteso per gli studiosi di economia aziendale e di management nel campo della cultura in genere e del *cultural heritage* in particolare. Anzitutto da sottolineare sono il corretto impiego del lessico tecnico e dei paradigmi e la disamina del marketing culturale di concezione anglosassone e segnatamente statunitense, affermatosi pressoché ovunque, rispetto al contesto italiano.

Più in particolare sono da segnalare l'innovazione implementabile mediante processi produttivi partecipati, nonché modificando la comunicazione al pubblico finora normalmente usata; la disamina dei punti di forza e di debolezza di *best practice* di organizzazioni a rete e del possibile potenziamento delle relazioni con gli *stakeholder* locali; la focalizzazione di alcuni possibili modelli di sviluppo per i musei ecclesiastici in sintonia con la loro peculiare missione pastorale; la chiarificatrice comparazione fra i musei pubblici e quelli finalizzati al profitto di private imprese, dalla quale emerge che dal valore culturale si può trarre in entrambi i casi valore materiale e che proprio la finalità del profitto determina un maggiore impegno per un'offerta culturale di più ampia gamma e una maggiore attenzione per il marketing relazionale.

# **JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE**

University of Macerata

## **Direttore / Editor**

Massimo Montella

### *Texts by*

Elio Borgonovi, Monica Calcagno, Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Mara Del Baldo, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Mara Mazzoni, Anna Merlo, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Massimo Montella, Monica Peroni, Fulvia Rocchi, Franco Russoli, Silvia Scarpacci, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.

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

**eum** edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

