



2015

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

eum



Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 11, 2015

ISSN 2039-2362 (online)

© 2015 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore editoriale
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato editoriale
Alessio Cavicchi, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Valeria Merola, Umberto Moscatelli, Enrico Nicosia, Francesco Pirani, Mauro Saracco

Comitato scientifico - Sezione di beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Valeria Merola, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi, Carmen Vitale

Comitato scientifico
Michela Addis, Tommy D. Andersson, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Caterina Cirelli, Alan Clarke, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Girolamo Cusimano, Fiorella Dallari, Stefano Della Torre, Maria del Mar Gonzalez Chacon, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Emanuele Invernizzi, Lutz Klinkhammer, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Aldo M. Morace, Raffaella Morselli, Olena Motuzenko,

Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Carlo Pongetti, Adriano Prosperi, Angelo R. Pupino, Bernardino Quattrococchi, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciallo, Mislav Simunic, Simonetta Stopponi, Michele Tamma, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

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

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

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico



Rivista accreditata AIDEA
Rivista riconosciuta CUNSTA
Rivista riconosciuta SISMED

Saggi

Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese

Maria Rosaria Napolitano*

Abstract

Il presente lavoro intende offrire un contributo al dibattito sempre più attuale circa il ruolo della cultura quale risorsa distintiva per lo sviluppo economico e sociale del Paese. In particolare, partendo dall'impostazione teorica di Throsby sul capitale culturale, è approfondito il legame tra cultura e creatività nel Paese e l'immagine dello stesso nel panorama internazionale. A seguire, si evidenziano gli elementi di criticità che, nella gestione dell'ampio e unico patrimonio culturale italiano, hanno determinato una progressiva perdita di competitività del nostro Paese, sia in termini di attrazione dei flussi turistici internazionali che di immagine-Paese. Infine, viene proposto un nuovo approccio alla gestione del patrimonio culturale che, ribaltando le logiche "classiche", suggerisce l'adozione di logiche di gestione strategica e di marketing territoriale come strumenti per la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale e per il territorio che lo ospita.

* Maria Rosaria Napolitano, Professore ordinario di Economia e gestione delle imprese, Università del Sannio, Dipartimento di Economia, Diritto, Management e Metodi Quantitativi, Via delle Puglie, 82, 82100 Benevento, e-mail: napolitano@unisannio.it.

The paper aims to contribute to the increasingly relevant debate about the role of culture as a distinctive resource for the economic and social development of a country. Specifically, adopting the theoretical framework of the cultural capital by Throsby, it has been investigated the relationship between culture and creativity in our country and its image in the international scenario. To follow, we highlight the critical elements that, considering the management of the wide and unique Italian cultural heritage, have determined the gradual decline in competitiveness of the country, both in terms of attractiveness of the international touristic flows and country-image. In conclusion, we propose a new approach to the management of the cultural heritage that, turning the classical approach over, suggests the adoption of methods of strategic management and territorial marketing as tools for the valorisation of the cultural heritage of a place.

1. *In apertura*

Negli ultimi decenni è sensibilmente cresciuta l'importanza della cultura non solamente quale fondamentale valore di civiltà, ma anche quale risorsa che ha assunto un carattere strategico per lo sviluppo economico e sociale. Estremamente vivace il dibattito scientifico sul valore della cultura per lo sviluppo delle eccellenze (industria, artigianato, turismo, ecc.), della creatività e della qualità sociale. Molteplici gli approcci emergenti e vari i contributi sulle potenzialità di creazione di valore economico e sociale della cultura. Straordinaria la visibilità mediatica dedicata al tema e numerose le occasioni di confronto e dibattito pubblico¹. Anche le politiche promosse dall'Unione Europea sono una testimonianza del carattere strategico assunto da tale risorsa nella società post-industriale.

La cultura è una delle due o tre parole più complesse²; sebbene utilizzata in una varietà di sensi, non possiede un significato univocamente condiviso. Seguendo uno dei padri fondatori dell'economia della cultura³, è tuttavia possibile identificare un "duplice senso" del termine: un senso ampio, che si inserisce in un contesto antropologico, sociologico ed etnografico, riferito all'insieme di atteggiamenti, principi, valori, usi e consuetudini condivisi da un gruppo di individui che tende a definire la sua identità distintiva; un senso più funzionale e cioè riferito alle attività o beni frutto della sfera intellettuale, morale e artistica della vita umana. Tale secondo senso si riferisce ad attività che contribuiscono all'educazione degli individui e allo sviluppo delle conoscenze e competenze e rappresenta il punto di partenza delle riflessioni oggetto di questo

¹ Domenichini 2013.

² Williams 1976, p. 76.

³ Throsby 2005, pp. 24-25.

lavoro. Esso è il fondamento della nozione di bene o attività culturale di seguito proposta e si fonda sui seguenti tre criteri definitivi:

- che le attività coinvolte comportino una forma di creatività nella loro produzione;
- che riguardino la creazione e la comunicazione di un significato simbolico;
- che implicino una qualche forma di proprietà intellettuale.

Creatività, senso simbolico e proprietà intellettuale estendono la sfera delle attività e dei beni culturali ben oltre le arti tradizionali (letteratura, poesia, teatro, musica ecc.) e i beni tangibili e intangibili ereditati dalle passate generazioni (*cultural heritage*), per i quali tutti i criteri sono soddisfatti, ricomprendendo in essa molteplici fattispecie di beni e servizi, tra cui i festival, la produzione cinematografica, le opere dell'ingegno su cui insiste il diritto d'autore ed alcuni aspetti del design.

Tali beni e attività culturali hanno un immenso valore, non solo economico (che nasce dalle preferenze degli individui e dalla loro disponibilità a pagare un prezzo per acquisirli) ma anche e soprattutto culturale, ossia un valore spirituale, sociale, storico, simbolico e di autenticità: un valore che ha assunto crescente importanza per la competitività territoriale e lo sviluppo sociale. Nel prosieguo del lavoro si farà riferimento al concetto di capitale culturale, proprio per dare enfasi a quel «modo di rappresentare la cultura che permette alle sue manifestazioni tangibili e intangibili di essere considerate riserve durevoli di valore e dispensatrici di benefici a livello individuale e di gruppo»⁴. Il capitale culturale è, dunque, in tal senso «bene capitale che incorpora, preserva e fornisce valore culturale in aggiunta a qualunque valore economico esso possieda»⁵, un capitale che in molti, e da tempo, auspicano diventi motore dello sviluppo, volano per l'economia e la società, una risorsa strategica da legare saldamente alla ricerca e all'innovazione per promuovere la crescita economica e sociale.

La più ampia applicazione del concetto di capitale culturale riguarda il cosiddetto *cultural heritage*: un concetto dinamico ed elastico che non ha una definizione univoca e condivisa⁶. In questa sede consideriamo *cultural heritage* l'insieme di beni capitali materiali o immateriali “testimonianza di civiltà”, saldamente ancorati al contesto territoriale, e dunque storicamente e geograficamente contestualizzati⁷. A tali beni si farà più specifico riferimento nel prosieguo del lavoro circoscrivendo il campo d'indagine al legame tra cultura e patrimonio culturale⁸. Legame strettissimo che trova fondamento nell'art. 9 della Costituzione, che pone al primo comma la promozione e lo sviluppo della

⁴ Ivi, p. 73.

⁵ Ivi, p. 75.

⁶ Loulanski 2006; Rizzo, Throsby 2006.

⁷ Montella, Dragoni 2010.

⁸ Cerquetti 2010.

cultura e al secondo la tutela del paesaggio e del patrimonio storico e artistico del nostro Paese.

Nonostante sia ormai ampiamente riconosciuto che la cultura è in grado di produrre un consistente flusso di beni e servizi di rilevante valore, essa a tutt'oggi non ha ricevuto nel nostro Paese la dovuta attenzione⁹. Si pensi, in particolare, al pregiatissimo patrimonio storico-artistico «in cui è condensata e concretamente tangibile la biografia spirituale»¹⁰ del nostro Paese. Si tratta senza dubbio di un fattore di attrattività non sufficientemente sviluppato su cui occorrerebbe “investire” per promuovere sviluppo economico, coesione sociale e partecipazione civica, non solo per posizionare strategicamente le nostre destinazioni sui mercati turistici internazionali, ma soprattutto per restituire ai cittadini l'arte e la storia dei nostri luoghi¹¹.

Come da molti invocato, urge un radicale cambio di prospettiva che induca i *policy makers* da un lato e gli amministratori delle organizzazioni culturali dall'altro a comprendere l'importanza della cultura del valore, ossia a comprendere il ruolo che il capitale culturale, associato alla creatività e all'innovazione, assume per lo sviluppo economico e sociale¹². In tale prospettiva appare, ad esempio, indispensabile acquisire consapevolezza del fatto che, essendo la sopravvivenza del patrimonio storico e artistico del nostro Paese esposta ad alti rischi, occorre sollecitare un decisivo e rapido intervento dello Stato¹³, che faccia leva in particolare sullo sviluppo di forme collaborative e partecipative tra gli *stakeholders* territoriali. Parallelamente, spostando il focus sulle imprese e le organizzazioni culturali, è indispensabile comprendere che per guidare tali organizzazioni sono necessarie conoscenze e competenze manageriali per promuovere l'adozione di sistemi di gestione efficienti e sistemi di *governance* adeguati e il ricorso a principi e strumenti di marketing e comunicazione innovativi, più coinvolgenti ed esperienziali (web 2.0, *social networks* digitali, ecc.). Appare tuttavia altrettanto urgente acquisire consapevolezza che noi cittadini siamo i veri “sovrani” del «tessuto continuo di natura e arte, figure e parole, storia e idee che ci avvolge e ci dà forma anche se non lo comprendiamo»¹⁴ e dunque occorre acquisire consapevolezza della nostra ricchezza e «amarci di più: è il momento di comprendere che cos'è la nostra terra, anche senza aspettare le tragedie che la distruggono. Anche solo imparando a guardare il meraviglioso teatro dove si svolge ogni giorno la nostra vita, cioè l'Italia»¹⁵.

⁹ Emmanuele 2012.

¹⁰ Montanari 2014, p. 46.

¹¹ Montanari 2013.

¹² Caliandro, Sacco 2011.

¹³ Montella, Dragoni 2010.

¹⁴ Montanari 2014, p. 20.

¹⁵ Ivi, p. 21.

2. Il Valore della Cultura

2.1 La cultura e la creatività quali fattori identitari per lo sviluppo dei territori

Numerosi rapporti di ricerca nazionali e internazionali hanno evidenziato il forte peso economico dell'industria culturale e creativa in Europa e nel nostro Paese¹⁶. L'economia della cultura – generata dalle industrie culturali e creative che ruotano intorno al patrimonio culturale – produce una ricchezza di 76 miliardi (circa 4,9% del Pil) e dà lavoro ad 1 milione e 400 mila persone con il coinvolgimento di 400.000 imprese; se si includono anche l'artigianato, il design e il *made in Italy*, l'economia della cultura vale il 15% della ricchezza nel nostro Paese e dà lavoro quasi ad un italiano su 5¹⁷.

Elevatissimo e in crescita il valore sistemico della produzione di cultura¹⁸, in grado di alimentare il mercato del lavoro dei sistemi-Paese, riqualificandone il segmento più strategico, quello che Florida¹⁹ chiama “classe creativa”, e rafforzare il posizionamento competitivo dei territori – in particolare delle città e delle regioni –, delle imprese e dei sistemi di imprese (distretti e reti). Le prospettive di competitività e sviluppo dei territori, come è oramai noto da tempo, traggono origine in misura sempre più decisiva da *assets* immateriali – quali flussi di dati e di trasferimento della conoscenza, sistemi di relazioni fondati su fiducia e cooperazione, processi cognitivi che coinvolgono le istituzioni e la società intera – e, soprattutto, dai saperi, dai talenti e dalla creatività del capitale umano che decide in tali luoghi di mettere “radici”²⁰. Le città, in particolare, hanno assunto una funzione strategica, grazie al loro ruolo di attrattori di talenti nella competizione internazionale e di “laboratori viventi”, dove si intrecciano storia, cultura, identità e valori, bellezze naturali e idee²¹.

Decisivo è il legame nel nostro Paese tra la cultura e la creatività. Quest'ultima, come evidenziato dal Libro Bianco sulla Creatività (2009), non solo è intimamente associata al patrimonio storico e artistico del territorio, ma è parte integrante della sua identità intangibile e del suo tessuto imprenditoriale, come testimonia la particolare configurazione dei settori del *made in Italy* (design, moda, artigianato, industria del gusto, turismo, ecc.). La distribuzione capillare del patrimonio storico-culturale italiano e lo stretto legame con il contesto in cui trova ospitalità costituiscono elementi distintivi su cui si fonda il

¹⁶ Gli studi internazionali sono fortemente eterogenei sia in termini di definizione dei confini settoriali, sia in termini di metodologie di analisi economica e statistica delle industrie culturali e creative.

¹⁷ Symbola-Unioncamere 2013.

¹⁸ Santagata 2007.

¹⁹ Florida 2005.

²⁰ Napolitano 2000.

²¹ Napolitano, Riviezzo 2008.

vantaggio competitivo del Paese e delle imprese²². Creatività e capitale culturale rappresentano notoriamente, soprattutto per l'Italia, una leva formidabile per la competitività nei mercati internazionali: «sono un binomio indissolubile, un meccanismo di successo che può posizionare il Paese in un passaggio strategico del processo internazionale di globalizzazione»²³. Come sostenuto da David Throsby²⁴, la creatività è un prerequisito dell'innovazione che a sua volta è il motore della crescita economica. La creatività è un processo di scoperta che richiede capacità cognitive e ricettive; è un processo in grado di produrre cultura e sviluppo²⁵.

Il binomio virtuoso cultura-attività produttive spiega, più in particolare, il capitale reputazionale senza eguali costruito negli anni dall'industria italiana, fondato su abilità artigianali, ingegno caratteristico dei luoghi e delle persone, creatività e talenti. L'immagine del Bel Paese percepita all'estero è, com'è noto, un moltiplicatore eccezionale del successo dei nostri prodotti sul mercato globale. Come afferma il direttore dei Musei Vaticani:

dietro ogni paio di scarpe e ogni macchina utensile, dietro ogni gonna e ogni cintura venduti a Sidney o a Vancouver, a Tokio o a Los Angeles, ci sono le colline del Chianti e il mare di Taormina, i Botticelli degli Uffizi e gli affreschi di Michelangelo. Se mai potesse essere calcolato il “valore aggiunto” veicolato dall'immagine dell'Italia dei Beni Culturali, affidato all'immateriale suggestione che la italiana “camera con vista” sul miracolo di arte, vita, natura armoniosamente coniugate esercita sul popolo dei consumatori in tutto il mondo, ci accorgeremmo che si tratta del contributo di gran lunga più importante portato all'economia del nostro Paese²⁶.

Vitale è il ruolo della cultura per l'accrescimento della qualità sociale: «la cultura serve al benessere interiore dell'essere umano, lo mette in relazione con la comunità e con gli altri, rafforza i legami e il senso di appartenenza, offre opportunità di crescita nella società»²⁷. La cultura è il fondamento della nostra società: «fatto sociale che ha a che vedere con lo stare insieme, con il formare società; indispensabile luogo “terzo” di convergenza e convivenza, forza capace di creare “senso di appartenenza” e “proiezione dello Spirito»²⁸, come afferma Gustavo Zagrebelsky in *Fondata sulla cultura*. Come sostengono Walter Santagata nel *Governo della Cultura* e Tommaso Montanari in *Istruzioni per l'uso del futuro. Il patrimonio culturale e la democrazia che verrà*:

La cultura è portatrice di valori universali [...]. La cultura è per la qualità della vita e identifica al tempo stesso una società più libera dal bisogno economico e più aperta ai

²² Montella 2009; Cerquetti, Montella 2012.

²³ Santagata 2009, p. 13.

²⁴ Throsby 2010.

²⁵ Santagata 2014.

²⁶ Paolucci 2010, pp. 64-65.

²⁷ Grossi 2013, pp. 26-27.

²⁸ Zagrebelsky 2014, pp. 10-13.

valori della solidarietà, della crescita dei beni comuni, dello sviluppo nella cooperazione e nella fiducia²⁹.

Una «via verso il vero e, per ciò verso il giusto»: è proprio così che potremmo definire il patrimonio, una via che serve ad accrescere e a sviluppare il nostro essere umani. La nostra *humanitas*, come si dice almeno dai tempi di Cicerone³⁰.

2.2 *Il capitale culturale e l'immagine del Bel Paese*

Il nostro Paese è universalmente noto per l'immenso patrimonio culturale, capillarmente diffuso sull'intero territorio nazionale, imprescindibilmente legato al contesto locale e storica testimonianza dell'identità del Paese³¹: 3.609 musei, quasi 5.000 siti culturali tra monumenti, musei e aree archeologiche, 46.025 beni architettonici vincolati, 34.000 luoghi di spettacolo; 49 siti Unesco (la più alta concentrazione di patrimonio), centinaia i festival e le iniziative culturali che animano i territori italiani³².

Nonostante la ricchezza del patrimonio storico e artistico, e l'altrettanto riconosciuta capacità di offrire una varietà di bellezze naturali, l'Italia non riesce ad essere competitiva nei mercati internazionali. Il *brand* Italia registra da decenni una continua perdita di attrattività, testimoniata dagli scivoloni subiti nelle classifiche internazionali del *Nation Brand Index* e del *Country Brand Index*. La prima, progettata da Simon Anholt e dalla società statunitense di ricerche di mercato GfK Roper, con la finalità di monitorare la forza e l'*appeal* dell'immagine nazionale sulla base di sei dimensioni principali (turismo, *governance*, esportazioni, cultura, immigrazione e investimenti, persone) – che configurano il modello dell'esagono dell'identità competitiva³³ (fig. 1) –, colloca il nostro Paese al settimo posto nel 2013, dopo Stati Uniti, Canada, Germania, Regno Unito, Svizzera e Francia.

²⁹ Santagata 2014, p. 149.

³⁰ Montanari 2014, p. 51.

³¹ Golinelli 2008; Montella 2009.

³² Federculture, Formez 2014.

³³ Anholt 2003 e 2007.

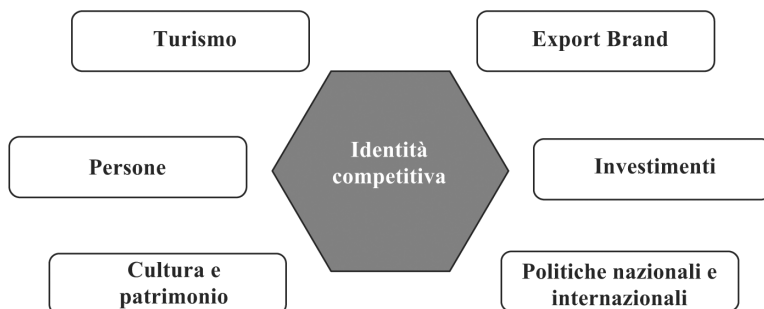


Fig. 1. L'esagono dell'identità competitiva (Fonte: Anholt 2003, p. 215)

Esaminando in modo isolato le dimensioni dell'esagono dell'identità competitiva emerge il primato dell'Italia nella classifica relativa al turismo³⁴, grazie non solo ai “doni della natura” – ossia le bellezze naturali e paesaggistiche – ma anche alla forte attrattiva esercitata dal patrimonio culturale. Oltre ad un'immagine turistica potente e pervasiva, il nostro Paese denota una forte attrattività legata al capitale culturale. Il patrimonio di arte e cultura ereditato dal passato è un effettivo punto di forza dell'offerta turistica. «La cultura si conferma caratteristica distintiva e unica, che agisce quale potentissimo comunicatore, senza dubbio “il più eloquente”, dell'immagine nazionale»³⁵.

Risultati simili sono rilevati anche dalla classifica del *Country Brand Index*, elaborata dalla Future Brand Consultancy del gruppo multinazionale McCann-Erickson per misurare la forza del *brand* Paese, in base alla popolarità e alla stima di cui gode la nazione, alla familiarità, alle preferenze, alla sua capacità di promuoversi e di stimolare la visita o l'avvio di relazioni commerciali³⁶. Nonostante il nostro Paese abbia registrato *performances* deludenti negli ultimi

³⁴ Il turismo rappresenta senza dubbio la più rilevante e potente delle sei dimensioni dell'identità competitiva del Bel Paese presentandosi come l'aspetto visibile e riconoscibile del *country brand*. Per quanto riguarda le restanti dimensioni del modello, i *brand* sono dei vettori importanti dell'immagine nazionale, della reputazione e della cultura. Com'è oramai noto, i prodotti sono ambasciatori distintivi dell'immagine del Paese. Le politiche nazionali e internazionali creano percezioni precise sul Paese nella mente gli *stakeholders* stranieri, influenzano l'opinione pubblica sul livello di competenza e di correttezza della *governance* del Paese e la percezione del suo impegno su questioni politiche, economiche e sociali. Gli investimenti fanno riferimento al livello di attrattività del sistema Paese verso le risorse esterne. Anche la cultura rappresenta un potente strumento di comunicazione dell'identità di una nazione ed ha un ruolo essenziale nel processo di arricchimento della reputazione del Paese. L'ultima componente dell'esagono – le persone – traduce la qualità dei rapporti umani che una data nazione offre (ad esempio l'ospitalità offerta al turista o la competenza del cittadino in ambito professionale) (Marino, Mainolfi 2013).

³⁵ Anholt 2007, p. 133.

³⁶ L'indagine, giunta alla sua ottava edizione, è realizzata intervistando *opinion leaders* e turisti (3.600 per l'edizione 2012) provenienti da 18 nazioni diverse per stimare l'attrattività della reputazione delle nazioni. Ciascuna nazione è valutata in base a 23 attributi, raggruppati in cinque macro-indicatori: sistema di valori, qualità della vita, qualità dell'ambiente economico, tradizione e cultura, turismo.

anni – uscendo dal gruppo delle *top ten* e perdendo ben cinque posizioni dal 2011 al 2012 (tab. 1) –, si conferma nell’immaginario collettivo una destinazione turistica di elevato pregio per l’immenso patrimonio artistico culturale, i paesaggi suggestivi e le produzioni tipiche di alto valore: un luogo in cui l’arte, la natura e il cibo agiscono da magneti.

2012-2013	2011-2012	2010-2011	2009-2010
1 Svizzera	1 Canada	1 Canada	1 Stati Uniti
2 Canada	2 Svizzera	2 Australia	2 Canada
3 Giappone	3 Nuova Zelanda	3 Nuova Zelanda	3 Australia
4 Svezia	4 Giappone	4 Stati Uniti	4 Nuova Zelanda
5 Nuova Zelanda	5 Australia	5 Svizzera	5 Francia
6 Australia	6 Stati Uniti	6 Giappone	6 Italia
7 Germania	7 Svezia	7 Francia	7 Giappone
8 Stati Uniti	8 Finlandia	8 Finlandia	8 Regno Unito
9 Finlandia	9 Francia	9 Regno Unito	9 Germania
10 Norvegia	10 Italia	10 Svezia	10 Spagna
15 Italia		12 Italia	

Tab. 1. Il ranking del *Country Brand Index* (Fonte: Futurebrand 2012-2013)

Le classifiche internazionali premiano, dunque, il nostro Paese per le bellezze naturali, il cibo e il patrimonio storico e artistico. Il fascino delle destinazioni, oltre l’attrattiva dei prodotti *made in Italy*, sono le valenze positive che ruotano intorno al Bel Paese, la cui “bellezza” sembra però essere oggi offuscata dalla continua perdita di attrattività. “Bellezze” spesse volte troppo esposte e consumate e, soprattutto, caratterizzate da livelli di prezzo, qualità dei servizi, ordine e trasporti che le rendono poco concorrenziali rispetto non solo ad altre mete del mediterraneo (Spagna, Francia, Grecia, Turchia), ma anche alle più recenti destinazioni esotiche che, seppur meno interessanti dal punto di vista storico e culturale, esercitano una forte attrattiva nei confronti di segmenti sempre più variegati di turisti.

Le principali carenze del sistema di offerta del Bel Paese si riscontrano, come oramai noto da tempo, in particolare negli ambiti di competenza pubblica: accessibilità e mobilità, condizioni ambientali, servizi di pubblico interesse e servizi per i turisti³⁷. Tali carenze sono tra le principali cause della graduale e persistente perdita di competitività registrata in uno dei settori più strategici dell’economia del nostro Paese³⁸. Nonostante il ruolo determinante assunto dal turismo internazionale – la spesa per i viaggi all’estero è cresciuta

³⁷ Napolitano 2010.

³⁸ Il contributo del turismo al PIL ammonta a quasi 160 miliardi (circa il 10% della produzione nazionale) e il settore impiega nel nostro Paese circa 2.6 milioni di persone (pari all’11,6% dell’occupazione italiana del Paese) (WTTC 2014).

esponenzialmente e si prevede che nei prossimi dieci anni aumenti del 50% – e le grandi opportunità offerte per la valorizzazione del patrimonio storico e artistico, l'Italia, leader negli anni Cinquanta, con una quota di circa il 19% del flusso turistico mondiale (quasi cinque milioni di viaggiatori internazionali su circa 25 milioni visitavano il nostro Paese), ha con continuità perso quota nei mercati globali (fig. 2). Basti pensare che, se i turisti che scelgono il Bel Paese si sono quasi decuplicati dal dopoguerra ad oggi, quelli che girano il mondo si sono invece moltiplicati per quasi 43 volte³⁹.

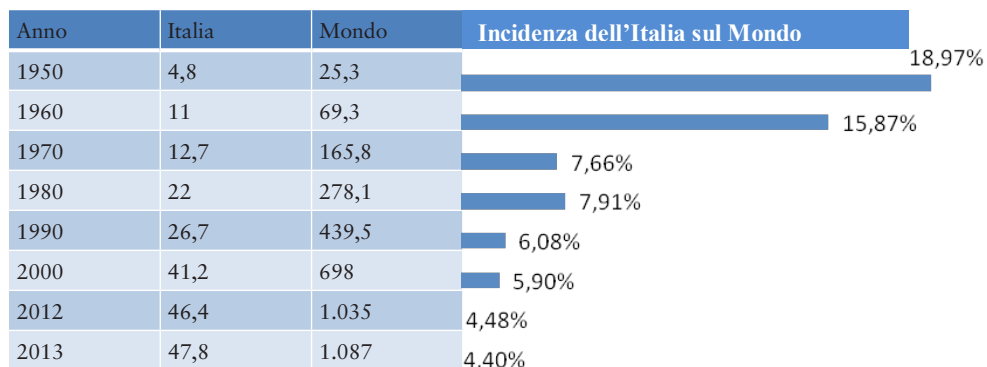


Fig. 2. I flussi turistici internazionali: la quota dell'Italia – dati in milioni (Fonte: UNWTO 2013)

Pur costituendo, dunque, il patrimonio culturale un vero e proprio attrattore per i flussi turistici internazionali, le mete di maggior interesse – le città d'arte, preferite da circa il 40% dei turisti stranieri⁴⁰ – sono state superate nella competizione internazionale da numerose capitali europee (Stoccolma, Berlino, Copenaghen, ecc.)⁴¹, penalizzate dall'assenza di politiche di riforma per la tutela delle ricchezze artistiche e dell'ambiente e per lo sviluppo e l'occupazione e, soprattutto, contraddistinte, come si è detto, da condizioni ambientali e servizi per i turisti non ottimali. Anche il ricchissimo patrimonio storico e artistico, e in particolare il sistema museale italiano, non appare sufficientemente valorizzato e non riesce a registrare *performances* significative nella competizione internazionale. Dall'ultimo rapporto Federculture-Formez (2014) si legge che i cinque principali musei statali di Londra attraggono 26,5 milioni di visitatori l'anno, vale a dire il 73% degli ingressi totali nei nostri 420 istituti dello Stato (musei, aree archeologiche, monumenti)⁴² e che il museo più visitato al mondo in assoluto, il Louvre di Parigi, realizza da solo più introiti di tutti i musei italiani. A tal riguardo è doveroso però ricordare che l'elevatissimo numero

³⁹ Touring Club Italiano 2013.

⁴⁰ Istat 2014.

⁴¹ Grossi 2013.

⁴² Federculture, Formez 2014.

di musei – spesso di ridotte dimensioni, e capillarmente distribuiti sull’intero territorio nazionale –, insieme a chiese, giardini e palazzi, rende il nostro Paese un “museo a cielo aperto”, in cui l’arte è un tutt’uno con l’ambiente: «come la carne e la pelle di un corpo»⁴³. I musei italiani sono saldamente legati all’identità culturale e storica dei nostri territori e sono contraddistinti da un enorme valore culturale, che risiede soprattutto «nella carica di informazioni storiche che incorporano circa le comuni condizioni di esistenza e, dunque, di civiltà inerenti a luoghi e tempi specifici»⁴⁴. Come di recente posto in evidenza, i musei italiani risultano infatti pienamente comprensibili solo in relazione all’ambiente fisico e storico di appartenenza.

3. *La Cultura del Valore*

Quali, dunque, le ragioni per cui un paese come l’Italia, che – come dichiarano Christian Caliandro e Pier Luigi Sacco in *Italia Reloaded*⁴⁵ – “ha la cultura nel suo DNA”, non ha saputo produrre nel tempo sufficiente attenzione ai processi di creazione di valore economico e culturale?

Una – ma certamente non la sola – delle principali cause va attribuita alla scarsa sensibilità prestata dai *policy makers* al ruolo del capitale culturale per lo sviluppo economico e sociale del paese ed alla graduale e continua riduzione della spesa pubblica destinata alla cultura⁴⁶. Com’è noto, l’intervento statale nella cultura è purtroppo diminuito negli ultimi anni progressivamente e vertiginosamente. L’Italia, infatti, è all’ultimo posto in Europa per percentuale di spesa pubblica destinata alla cultura (1,1% a fronte del 2,2% dell’Ue)⁴⁷ e ciò nonostante la condivisa consapevolezza dell’impatto degli investimenti in cultura sulla capacità di innovazione e sviluppo e la comprovata impossibilità delle istituzioni culturali di realizzare la propria missione con i principi di sostenibilità finanziaria⁴⁸.

Il Bel Paese sconta però non solo la disattenzione dello Stato e degli organi di governo locali al capitale culturale, ma anche l’assenza di politiche coordinate ed efficaci, e ciò a causa soprattutto della scarsa comunicazione tra i diversi livelli decisionali, del disinteresse per la produzione culturale attuale, degli ostacoli burocratici allo sviluppo nonché della carenza di innovazione e imprenditorialità di sistema. A ciò si aggiungono l’incapacità di fronteggiare le sfide della globalità da parte del management delle organizzazioni culturali, gli

⁴³ Montanari 2014, p. 20.

⁴⁴ Montella 2013, p. 3.

⁴⁵ Caliandro, Sacco 2011.

⁴⁶ Emmanuele 2012.

⁴⁷ Eurostat 2011.

⁴⁸ Teti, Sacco 2011.

scarsi investimenti in ricerca e formazione, soprattutto manageriale, della classe dirigente. Il Bel Paese sconta, dunque, l'assenza di una cultura del valore.

Per troppo tempo ha dominato una concezione obsoleta di patrimonio culturale, la cosiddetta visione “petrolifera”, definita da Salvatore Settis “stracciona”, che ha relegato i beni culturali ad uno “scrigno-tomba” ed ha generato la decadenza di alcune delle città d'arte italiane famose nel mondo. La visione petrolifera ha rappresentato «la povertà mentale di questi anni»⁴⁹, l'immobilismo nella gestione del patrimonio culturale e la disattenzione verso la capacità generatrice di valore economico e sociale dei beni e delle attività culturali. Come sostengono Christian Caliandro e Pier Luigi Sacco, questa visione «se ci pensiamo bene, ha in sé un che di decisamente lugubre: perché questo scrigno è, di fatto, *una tomba*»⁵⁰. Per comprendere che la metafora della cultura come il petrolio riflette il disinteresse verso il capitale culturale, basti riflettere sul fatto che il petrolio, a differenza della cultura, è un bene strumentale, che non ha valore in sé ma solo in quanto necessario per produrre altri beni; mentre la cultura, come si è detto, è in grado di produrre valore economico, sociale, spirituale e simbolico.

3.1 La “falsa” dialettica tutela-valorizzazione del patrimonio culturale

Tale miope visione si è riflessa, a parere di chi scrive, nella “falsa” dialettica tutela-valorizzazione. La tutela e la valorizzazione sono processi che non possono essere separati, che non devono essere separati, così come in modo lungimirante è stato sancito dalla nostra Costituzione nell'art. 9. Si tratta di processi intimamente connessi tra loro; legati da un *fil rouge* rappresentato dalla profonda conoscenza dell'immenso valore economico e sociale del patrimonio culturale. Come di recente sostenuto, «il vero fine del patrimonio artistico [...] non è una tutela fine a se stessa, ma è la conoscenza. Quel fine che la nostra Costituzione chiama “sviluppo della cultura”: qualcosa che non può stare fermo, ma o progredisce o non è»⁵¹:

La comprensione razionale, culturale e storica del patrimonio è uno strumento che consente (usiamo ancora le parole della Costituzione) “il pieno sviluppo della persona umana”. L'arte del passato, e i suoi legami con gli uomini e la natura, ci introducono in un mondo di forme in cui sperimentiamo la disciplina e la libertà, l'invenzione e il realismo. E ci fa anche capire quanti modi diversi ci sono stati, e ci sono, per essere uomini: ci educa alla complessità, alla tolleranza, alla laicità⁵².

⁴⁹ Caliandro, Sacco 2011, p. 97.

⁵⁰ Ivi, p. 26.

⁵¹ Montanari 2014, p. 27.

⁵² Ivi, p. 49.

È, dunque, in sedi come questa che occorre chiederci come superare definitivamente tale “falsa” dicotomia e, contestualmente, come oscurare la cosiddetta “concezione sepolcrale”. Caliandro e Sacco suggeriscono di «spalancare le finestre, far entrare aria e luce, ritornare alla vita. Tornare a interpretare la cultura come qualcosa di vivo e pulsante, organicamente connesso a noi stessi e alla realtà che ci circonda»⁵³. Promuovere tutte le espressioni e le energie che costituiscono la produzione culturale: dalla musica alle nuove tecnologie, dalla produzione cinematografica a quella teatrale. Bisogna, come affermano gli autori, fare della cultura una «porta di accesso alle opportunità dell'economia e della società post-industriale»⁵⁴.

Emerge in tutta evidenza l'esigenza di riconoscere il valore fondante della cultura e la sua posizione centrale tra i principi fondamentali della società italiana e tener presente che «promuovere la cultura significa innanzitutto mettere in atto tutto l'aiuto necessario per produrla a un buon livello di qualità»⁵⁵. La promozione esige una buona gestione che a sua volta è il fondamento della valorizzazione. Come di recente sostenuto, la valorizzazione dei beni culturali è finalizzata all'accrescimento delle risorse immateriali, del capitale umano della persona e delle comunità: essa «è conseguenza della gestione e decide anche della tutela»⁵⁶. Si tratta di un concetto “costituzionalmente necessario” – come ci suggerisce Manfredi, richiamando l'art. 6 del Codice dei beni culturali: un'attività finalizzata a «promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e [...] assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio atteso [...] al fine di promuovere lo sviluppo della cultura»⁵⁷. In tal senso la valorizzazione è uno strumento che può e deve garantire una piena attuazione dei principi costituzionali e può considerarsi un «assetto costituzionalmente necessario dei beni culturali»⁵⁸.

Occorre ancora ricordare che il patrimonio storico e artistico in particolare serve a produrre cultura e cittadinanza⁵⁹. A tal fine però, a parere di chi scrive, occorre evitare di demonizzare i principi della cultura del valore che provengono dalle scienze manageriali e in particolare dal marketing⁶⁰ – ingiustamente anche definito «cinico marketing del patrimonio artistico»⁶¹ – ed impedire le conseguenti reazioni di chiusura, resistenza e avversione per tali principi da parte di coloro che hanno responsabilità gestionali sul patrimonio culturale⁶². I principi delle discipline manageriali, se ben compresi, sono in

⁵³ Caliandro, Sacco 2011, p. 121.

⁵⁴ Ivi, p. 107.

⁵⁵ Santagata 2014, p. 28.

⁵⁶ Montella, Dragoni 2010, p. 19.

⁵⁷ Manfredi 2011, pp. 27-28.

⁵⁸ Ivi, p. 28.

⁵⁹ Montanari 2013.

⁶⁰ Cerquetti 2010.

⁶¹ Montanari 2013, p. 19.

⁶² Donato, Gilli 2011.

grado di offrire un grande contributo per la diffusione di una cultura del valore, per restituire ai cittadini l'arte e la storia del nostro Paese, incentivando una gestione efficiente del patrimonio culturale, promuovendo la condivisione di indirizzi e strategie tra i diversi organi di governo, favorendo il coinvolgimento e la soddisfazione degli *stakeholders*⁶³ (soprattutto i privati che potrebbero e dovrebbero assumere il ruolo di motore della ripresa del nostro Paese) nella finalità di generare innovazione e imprenditorialità di sistema. Si pensi, ad esempio, ai numerosissimi musei diffusi sul territorio nazionale per la cui valorizzazione è invocata l'adozione di assetti gestionali reticolari-sistemici per convertire gli ingenti vincoli finanziari, organizzativi ed economici in opportunità competitive⁶⁴. In tal senso, dunque, la cultura del valore favorisce il raggiungimento contestuale degli obiettivi di valorizzazione e, a seguire, di tutela del patrimonio storico e artistico per promuovere lo sviluppo di capitale umano e sociale.

Diffondere la cultura del valore significa ancora pensare alla cultura non tanto e non solo come uno dei possibili modi di uso del tempo libero, ma come un'attività decisiva per una politica sociale dell'innovazione e, in tale prospettiva, occorre promuovere la partecipazione sociale e recuperare il senso dell'esperienza culturale da parte dei residenti: i veri "custodi" del patrimonio culturale⁶⁵. Come è stato di recente evidenziato, la riflessione sul valore dei beni culturali non può essere disgiunta dall'analisi e riflessione su quali siano i soggetti ai quali tale valore è rivolto⁶⁶ e quali le esigenze, i desideri e i bisogni dei diversi segmenti nell'economia dell'esperienza⁶⁷. Come affermano Neil e Philip Kotler nella prefazione al noto volume sul *Marketing dei musei*⁶⁸, sempre più varie le esperienze offerte in risposta ai bisogni e desideri espressi dai diversi segmenti di pubblico, sempre più coinvolgenti e multiformi le esperienze ricercate: dal godimento estetico alla socializzazione, dal senso di scoperta intellettuale al desiderio di apprendimento. Diffondere la cultura del valore significa, dunque, comprendere che i beni culturali devono essere gestiti al fine di soddisfare adeguatamente i diversi segmenti di domanda e creare valore per tutti gli *stakeholders*⁶⁹. Occorre ricordare in particolare che noi cittadini siamo i veri destinatari e i "custodi" di un patrimonio unico al mondo di chiese, giardini, palazzi, tradizioni, musei e paesaggi. E, dunque, che per realizzare l'attualissimo disegno della nostra Costituzione, è indispensabile:

⁶³ Montella, Dragoni 2010.

⁶⁴ Quattrocioni *et al.* 2012.

⁶⁵ Settis 2007, p. 95.

⁶⁶ Donato, Gilli 2011.

⁶⁷ Pine, Gilmore 2000.

⁶⁸ Kotler N. e P. 2004.

⁶⁹ Montella, Dragoni 2010.

ricominciare ad educare gli italiani al patrimonio. Educare vuol dire, letteralmente, tirare fuori dalle persone ciò che in esse è già, almeno in potenza. E gli italiani hanno bisogno di ricominciare a parlare, fin da bambini, la lingua che hanno parlato per secoli meglio di tutti gli altri: la lingua delle immagini, delle forme, delle figure, dei colori. Educare al patrimonio vuol dire innanzitutto far viaggiare gli italiani alla scoperta del loro paese, indurli a dialogare con le opere nei loro contesti [...]. Renderli capaci di leggere il palinsesto straordinario di natura, arte e storia che i padri hanno lasciato loro come il più prezioso dei doni⁷⁰.

Diffondere la cultura del valore significa anche considerare i beni culturali come luoghi di ricerca ed educazione⁷¹. I musei e i siti archeologici in particolare dovrebbero essere in grado di comunicare il capitale culturale perché capaci di produrre e innovare la conoscenza del patrimonio che ospitano. Come sostiene Tomaso Montanari in *Le pietre e il popolo*, i musei sono luoghi che dovrebbero «educare alla complessità, alla varietà, alla meravigliosa densità della storia»⁷², luoghi il cui «cuore vero» è la ricerca. In tale prospettiva, lo storico dell'arte auspica che «torni evidente il nesso intimo tra patrimonio culturale e ricerca, rinnovamento della conoscenza, capacità di diffondere il sapere»⁷³ e definisce il museo «un'istituzione [...] permanente [...] senza scopo di lucro [...] al servizio della società e del suo sviluppo [...] aperta al pubblico [...] che effettua ricerche [...] sulle testimonianze materiali e immateriali dell'uomo e del suo ambiente [...] le acquisisce, le conserva, le comunica [...] e specificamente le espone per scopi di studio, educazione e diletto»⁷⁴ e, conclude, ricordando che:

studio vuol dire amore, educazione vuol dire tirare fuori l'umanità che è chiusa nell'uomo, il diletto è la dolcezza che ci avvince alla vita. Se un museo riesce a ridare a queste tre parole il loro significato etimologico, profondo: ebbene, quello è davvero un museo⁷⁵.

Diffondere la cultura del valore significa, infine, acquisire consapevolezza che il capitale culturale è in grado di generare valore se inserito in contesti sociali evoluti. La cultura ha bisogno vitale di infrastrutture intangibili⁷⁶: abilità, competenze, investimenti, cultura imprenditoriale e manageriale. La cultura è in grado di produrre grande ricchezza economica e sociale se accompagnata da capacità manageriali, creatività e orientamento al mercato. Da qui il grande valore dei principi della gestione strategica, delle soluzioni organizzative reticolari e delle collaborazioni con gli istituti di ricerca e le Università per la produzione di conoscenza, competenze e innovazione sociale.

⁷⁰ Montanari 2014, p. 37.

⁷¹ Settis 2007.

⁷² Montanari 2013, p. 106.

⁷³ Montanari 2014, p. 89.

⁷⁴ Ivi, pp. 63-66.

⁷⁵ Ivi, p. 66.

⁷⁶ Caliandro, Sacco 2011.

3.2 *La Cultura del Valore: una grande opportunità per il Bel Paese*

Diffondere la cultura del valore significa, dunque, diffondere le logiche e i principi di management nei processi di creazione di valore e nella ricerca del vantaggio competitivo duraturo. Come recentemente evidenziato dal Gruppo di Studio e Attenzione dell'AIDEA, la cultura aziendale non appare ancora adeguatamente diffusa all'interno delle istituzioni culturali del nostro Paese: ancora frammentati i modelli di *governance*, non evoluti ed efficaci gli approcci di marketing, eccessivamente burocratici i sistemi di misurazione, molto deboli i processi di rendicontazione⁷⁷.

Le enormi potenzialità di creazione di valore economico e sociale del patrimonio culturale necessitano, così si è sostenuto agli albori del marketing territoriale⁷⁸, di un cambio di prospettiva da parte di *policy makers* e amministratori con responsabilità sul sistema culturale. L'applicazione delle logiche e degli strumenti della gestione strategica e del marketing al patrimonio culturale si basa sull'assunto di fondo che l'istituzione culturale, al pari dell'impresa, deve essere gestita nella finalità di creare valore economico e sociale per tutti gli *stakeholders* (ossia i portatori d'interesse)⁷⁹ e, *in primis*, per i clienti attuali e potenziali. In tale prospettiva, una riflessione sulle dimensioni rilevanti della gestione strategica dell'impresa – posizione competitiva, processi organizzativi e manageriali, percorso strategico – può essere di notevole aiuto per la comprensione delle logiche di creazione di valore e dei processi di sviluppo della cultura. La principale sfida per il management delle istituzioni culturali è darsi una missione e un'identità attorno alle quali organizzare, comunicare e rafforzare i valori e il patrimonio di risorse a disposizione⁸⁰. La missione costituisce la ragion d'essere, il tratto distintivo dell'organizzazione e riflette la valutazione delle risorse, interpretate in una logica sistemica, e la scelta dei percorsi di sviluppo e valorizzazione delle stesse (posizione delle risorse). La valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze richiede la buona gestione ed il coinvolgimento degli *stakeholders* (individui ed organizzazioni, privati e pubblici, locali e nazionali, imprenditori e non) nella definizione di indirizzi strategici di fondo nonché di appropriate strategie condivise (processi organizzativi e manageriali). Per una corretta gestione delle relazioni con i numerosi portatori di interesse è necessario attivare processi organizzativi adeguati che consentano di promuovere la condivisione della missione e loro partecipazione al disegno complessivo. Il percorso strategico rappresenta, in tal senso, la terza dimensione di rilievo di una strategia di valorizzazione del patrimonio culturale. Come di recente sostenuto, in accordo con lo *stakeholder*

⁷⁷ Comitato di indirizzo del Gruppo di Studio e Attenzione AIDEA 2012.

⁷⁸ Napolitano 2000.

⁷⁹ Montella, Dragoni 2010.

⁸⁰ Kotler N. e P. 2004.

value approach e i principi etici della gestione, occorre ricordare che la missione assegnata alle imprese culturali «è costituzionalmente finalizzata all'accrescimento delle risorse immateriali, del capitale umano della persona e delle comunità»⁸¹. Tale missione naturalmente assume connotazioni differenti in relazione alle specificità dei prodotti o attività culturali su cui insiste. E, naturalmente, la missione di un'organizzazione museale sarà differente da quella di un'organizzazione teatrale e ancora diversa da quella di una galleria di arte contemporanea⁸².

Altrettanto indispensabile è l'adozione di un orientamento al mercato⁸³ e la scelta di strategie di marketing in grado di creare valore e soddisfazione per i diversi segmenti di clientela. L'orientamento al mercato, a parere di scrive, è il presupposto imprescindibile per attivare processi strategici orientati alla creazione del valore. Fondamento della strategia di marketing, tale orientamento impone, come è noto, l'attivazione di processi di interpretazione del mercato attuale e potenziale (*marketing intelligence*) e rende indispensabile il ricorso alla formulazione e implementazione di adeguate strategie di segmentazione del mercato per pervenire alla definizione di un sistema di offerta in grado di soddisfare i vantaggi e i benefici ricercati dai potenziali clienti nell'esperienza culturale (cittadini, turisti, lavoratori, visitatori, imprese, ecc.). Altrettanto indispensabile è attivare relazioni più coinvolgenti ed interattive con i clienti attuali e potenziali attraverso il ricorso a strumenti di comunicazione innovativi, coinvolgenti ed esperienziali. Enormi al riguardo le potenzialità dei nuovi canali di comunicazione e distribuzione, che hanno assunto un'importanza senza precedenti nell'esperienza turistica e culturale ed hanno promosso una maggiore interazione, generando collaborazione, partecipazione e co-creazione di valore culturale con il mercato sul web⁸⁴. Le nuove tecnologie, come sostengono Hasan Bakhshi e David Throsby, hanno offerto un significativo contributo alla diffusione dell'innovazione nelle organizzazioni culturali: generando innovazioni relative alle relazioni con i clienti (*innovation in audience reach*);

⁸¹ Montella, Dragoni 2010, pp. 17-18.

⁸² Cerquetti 2010, p. 33.

⁸³ Oggetto negli ultimi decenni di notevole interesse in ambito accademico, l'orientamento al mercato è ormai ampiamente riconosciuto quale fattore chiave per garantire il successo aziendale in un ambiente competitivo in continuo mutamento. L'operationalizzazione di questo concetto centrale negli studi di management è riconducibile ai contributi di Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). Adottando una prospettiva comportamentale, Kohli e Jaworski identificano l'orientamento al mercato con la raccolta, la disseminazione e l'utilizzo delle informazioni di mercato necessarie a identificare e servire adeguatamente le esigenze e i bisogni della clientela. Orientamento al cliente, orientamento alla concorrenza e coordinamento interfunzionale sono, secondo Narver e Slater, le tre dimensioni fondamentali dell'orientamento al mercato, descritto dagli autori come la cultura organizzativa che determina comportamenti in grado di creare un valore superiore per il cliente e, dunque, di garantire un vantaggio competitivo sostenibile.

⁸⁴ Bonacini 2012.

sostenendo innovazioni nella sperimentazione e nella promozione della cultura (*innovation in art form development*); favorendo innovazioni nei sistemi di creazione di valore economico e culturale (*innovation in value creation*); promuovendo innovazioni nei modelli di gestione e nella *governance* delle organizzazioni (*innovation in business management and governance*)⁸⁵.

Di fondamentale importanza, infine, l'adozione di sistemi di *governance* adeguati e lo sviluppo di collaborazioni e accordi con enti governativi e istituzioni culturali, grandi imprese, fondazioni, università o altri *stakeholders* privilegiati per promuovere innovazione sociale e culturale. Si pensi al riguardo alle sponsorizzazioni e alle erogazioni liberali, alle *partnerships* pubblico-privato sperimentate con successo nelle forme di gestione dei cosiddetti servizi aggiuntivi (biglietteria, bar, ristoranti, *bookshops*, *merchandising*, ecc.), alle strategie di *brand* e alla tutela attraverso la proprietà intellettuale, agli accordi che regolano gli scambi di esposizioni e programmi tra istituzioni culturali, ai consorzi e alle altre forme di cooperazione tra enti e organizzazioni.

La cultura del valore esige, dunque, un cambiamento di prospettiva; un cambiamento possibile in quanto già ampiamente avviato in altri Paesi, e naturalmente auspicato, soprattutto in considerazione della crisi congiunturale che sta attraversando il nostro Paese. È un cambiamento di prospettiva che, come si è detto, reclama una gestione più efficace ed efficiente delle risorse, l'adozione di principi manageriali e la scelta di soluzioni organizzative reticolari, l'attivazione e il rafforzamento di forme di collaborazione con gli *stakeholders*, la spinta verso l'esternalizzazione di attività complementari e di supporto, l'ideazione di nuove forme di produzione culturale maggiormente partecipate ed iniziative di imprenditorialità diffusa per estendere l'accessibilità del patrimonio culturale ai diversi pubblici di riferimento e promuovere la conoscenza dell'immensa ricchezza storica e artistica: gli italiani *in primis*, che vi si devono riconoscere, e i turisti stranieri a seguire, incoraggiati a sentirsi "a casa" in Italia, stimolati a comprendere e partecipare alla nostra cultura⁸⁶.

Riguardo alla valorizzazione dei *brand* culturali, occorre anche evidenziare l'esigenza di una maggiore circolazione delle opere che oggi non sono esposte nei musei – e che non sono spesso sufficientemente valorizzate nei siti archeologici – e, soprattutto, l'urgenza di adottare strategie di collaborazione e accordi con istituzioni culturali e *stakeholders* di varia natura e con diverse finalità. E ciò non solo al fine di promuovere ritorni economici, destinati poi ad essere investiti in tutela e conservazione, ma anche e soprattutto per incoraggiare la partecipazione sociale. È questo il modello adottato da tempo dai principali musei francesi e sperimentato con successo negli ultimi anni anche da alcuni musei nel nostro Paese. Come sostenuto da Tomaso Montanari per restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane basterebbe poco.

⁸⁵ Bakhshi, Thorsby 2012.

⁸⁶ Settis 2007.

Basterebbe un'idea. Il Louvre ha appena aperto una sede a Lens, nel nord della Francia, sul sito di una vecchia miniera di carbone: una “folle scommessa”, l'ha definita François Hollande nel dicembre del 2012. Ma una scommessa carica di futuro, con una visione che lega il patrimonio artistico non al marketing passivo della rendita turistica, ma al riscatto sociale e civile di un territorio depresso economicamente e culturalmente. Il policentrismo italiano renderebbe ovviamente assurdo portare gli Uffizi a Scampia. Ma non sarebbe assurdo portare gli Uffizi in una delle periferie di Firenze. [...] Si potrebbe commissionare ad un grande architetto contemporaneo un nuovo e grande museo in cui esporre permanentemente una parte delle opere degli Uffizi: quelle dei depositi, ma anche alcune di quelle esposte (per esempio quelle entrate nel corso dell'Ottocento). In un'epoca in cui il noleggino a ore sembra l'unico destino delle opere d'arte dei musei fiorentini sarebbe rivoluzionario sdoppiare il museo nella stessa città, affidando a questi secondi Uffizi una missione letteralmente civica, cioè di costruzione della città e dei cittadini. Un museo del genere potrebbe essere tutto quello che gli Uffizi non potranno mai essere a causa della loro storia, e della superba architettura vasariana che li contiene. Potrebbe avere un grande auditorium e vari ristoranti, potrebbe avere una parte interamente dedicata ai bambini, e accogliere concerti. Potrebbe avere, più banalmente, un grande parcheggio, e prevedere l'ingresso gratuito dei fiorentini. Potrebbe essere un museo per i cittadini, per la loro vita quotidiana e per il loro futuro: non una “macchina da soldi” per turisti. Si tratta solo di una delle mille possibili idee per rimettere in connessione il patrimonio e la città, e soprattutto per collegare il patrimonio artistico non al passato, e al suo sciacallaggio, ma alla costruzione del futuro⁸⁷.

4. *In conclusione*

Le discipline manageriali, dunque, possono svolgere un ruolo di primo piano per attivare processi di valorizzazione del patrimonio culturale⁸⁸, aprire nuovi orizzonti e dischiudere nuove opportunità per lo sviluppo delle eccellenze (artigianato, industria, turismo)⁸⁹, della creatività e della qualità sociale nel nostro Paese.

Diffondere la cultura del valore significa promuovere l'adozione di un orientamento al mercato da parte delle amministrazioni territoriali e del management culturale per favorire la diffusione di approcci strategici fondati sulla *Resource Based View* (RBV) e sulla *Stakeholder Theory* (ST). L'orientamento al mercato⁹⁰ si fonda sulla valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze (RBV), nonché sull'attivazione di processi di interpretazione dei bisogni e dei desideri degli *stakeholders* (ST) – *in primis* dei clienti attuali e potenziali – per il conseguimento del vantaggio competitivo duraturo. I processi di creazione di

⁸⁷ Montanari 2003, pp. 109-111.

⁸⁸ Montella, Dragoni 2010; Comitato di indirizzo del Gruppo di Studio e Attenzione AIDEA 2012.

⁸⁹ Cerquetti, Montella 2012.

⁹⁰ Kohli, Jaworski 1990.

valore sono fondati sulla comprensione di come è percepito in termini di valore il sistema di offerta culturale, ossia quella combinazione unica di vantaggi e benefici che comprende qualità, prezzo, servizio, accessibilità, esperienza del differenziato set di risorse che compone l'offerta culturale e che trae sempre più vantaggio da processi di partecipazione e co-produzione con il cliente.

Molti musei e siti archeologici hanno maturato la consapevolezza dell'importanza di adottare un orientamento al mercato e, dunque, hanno investito nel monitoraggio delle esigenze degli *stakeholders*, e dei clienti in particolare, ed hanno migliorato le strutture, l'accoglienza, i servizi e l'esperienza offerta. Molte istituzioni culturali hanno compreso l'esigenza di adottare soluzioni organizzative reticolari per realizzare strategie di collaborazione e accordi con *partners* e *stakeholders* di varia natura per generare vantaggi e benefici reciproci. Molte organizzazioni, al contempo, hanno compreso l'importanza di coinvolgere attivamente i cittadini intercettando nuovi bisogni e offrendo esperienze sensoriali multidimensionali – piacere estetico, divertimento, emozione, desiderio di apprendimento e socializzazione – accanto alla funzione civile e sociale da sempre svolta. Tuttavia, la strada da percorrere è ancora lunga.

L'auspicio è che la cultura del valore trovi più ampia e crescente diffusione nell'ambito delle istituzioni culturali e, soprattutto, che queste riflessioni possano offrire uno stimolo al dibattito sul valore della cultura e sulla cultura del valore, al fine di progredire nella diffusione di approcci alla gestione del patrimonio culturale in grado di favorire processi di sviluppo economico e sociale per un futuro migliore del Bel Paese.

Riferimenti bibliografici / References

- Anholt S. (2003), *Branding places and nations*, in *Brands and Branding*, London: Profile Books, pp. 213-226.
- Anholt S. (2007), *Competitive identity: a new model for the brand management of nations, cities and regions*, New York: Palgrave MacMillan; trad. it. *L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città e regioni*, Milano: Egea, 2007.
- Bakhshi H., Throsby D. (2012), *New technologies in cultural institutions: theory, evidence and policy implications*, «International Journal of Cultural Policy», 18, n. 2, pp. 205-222.
- Bonancini 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.
- Caliandro C., Sacco P.L. (2011), *Italia Reloaded. Ripartire con la cultura*, Bologna: il Mulino.

- 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., Montella M. (2012), *Paesaggio e patrimonio culturale come fattori di vantaggio competitivo per le imprese di prodotti tipici della regione Marche*, in *XXIV Convegno annuale di Sinergie. Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Referred Electronic Conference Proceedings, Verona: Cueim Comunicazione.
- Comitato di indirizzo del Gruppo di Studio e Attenzione AIDEA (2012), *Politiche e management del Patrimonio Culturale nelle diverse prospettive del valore. Prodotto/processo*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 4, pp. 9-13.
- Domenichini G. (2013), *Il difficile rapporto tra cultura e mercato in Italia. Note a margine della ricerca* Le attività culturali e lo sviluppo economico: un esame a livello territoriale, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 6, pp. 175-189.
- Donato F., Gilli E. (2011), *Un approccio "multi-scala" per la gestione del patrimonio culturale italiano*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage* », n. 2, pp. 197-225.
- Emmanuele E. F.M. (2012), *Arte e finanza*, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- EUROSTAT (2011), *Cultural statistics*, <<http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-pocketbooks/-/KS-32-10-374>>, 02.04.2015.
- Federculture, Formez (2014), *Cultura & Turismo. Locomotiva del Paese*, <<http://www.formez.it/sites/default/files/ricerca-federculture-02.pdf>>, 28.03.2014.
- Florida R. (2005), *The flight of the creative class: the new global competition for talent*, New York: HarperCollinsPublishers; tr. it. *La classe creativa spicca il volo. La fuga di cervelli: chi vince e chi perde*, Milano: Mondadori, 2006.
- Golinelli C.M. (2008), *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance*, Milano: Giuffrè.
- Grossi R., a cura di (2013), *Una strategia per la cultura. Una strategia per il Paese*, IX Rapporto Annuale Federculture, Milano: 24 Ore Cultura.
- ISTAT (2014), *Movimenti dei clienti negli esercizi ricettivi italiani*, <http://www.istat.it/it/files/2014/10/Statistica-flash_turismo_II_2014_mp.pdf?title=Movimento+dei+clienti+negli+esercizi+ricettivi++03%2Fott%2F2014++Testo+integrale.pdf>, 02.04.2015.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990), *Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications*, «*Journal of Marketing*», 54, April, pp. 1-18.
- Kotler N., Kotler P. (2004), *Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse*, Torino: Einaudi; ed. orig. *Museum Strategy and Marketing, Designing Mission Building Audiences Generating Revenue and Resources*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1998.

- Loulanski T. (2006), *Revising the Concept for Cultural Heritage. The Argument for a Functional Approach*, «International Journal of Cultural Property», 13, n. 2, pp. 207-233.
- Manfredi G. (2011), *La valorizzazione dei beni culturali come compito costituzionalmente necessario*, «Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage», n. 3, pp. 25-31.
- Marino V., Mainolfi G. (2013), *Country Brand Management. Esperienze internazionali a confronto attraverso la ricerca qualitativa*, Milano: Egea.
- Montanari T. (2013), *Le pietre e il popolo. Restituire ai cittadini l'arte e la storia delle città italiane*, Roma: Minimum fax.
- Montanari T. (2014), *Istruzioni per l'uso del futuro. Il patrimonio culturale e la democrazia che verrà*, Roma: Minimum fax .
- Montella M. (2009), *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Milano: Mondadori Electa.
- Montella M.M. (2013), *La gestione del patrimonio museale in ottica sistemica. Teoria e pratiche*, Atti del Convegno AIDEA “The firm’s role in the economy: Does a growth-oriented business model exist?”, <http://www.aidea2013.it/docs/289_aidea2013_economia-aziendale.pdf>, 02.04.2015.
- Montella M., Dragoni D., 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 / Macerata: eum.
- Napolitano M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- Napolitano M.R., Riviezzo A., a cura di (2008), *Marketing e gestione strategica dei centri urbani. Teoria, metodologia ed esperienze*, Milano: Franco Angeli.
- Napolitano M.R., a cura di (2010), *Comportamento e soddisfazione del turista. I risultati di una ricerca in Campania*, Milano: Franco Angeli.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990), *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*, «Journal of Marketing», n. 54, October, pp. 20-35.
- Niessen B., Sacco P.L. (2013), *Il «brand Italia» perde quota e scende di cinque posizioni. Dare un futuro alle start-up*, «Il Sole 24 Ore», 14 novembre.
- Paolucci A. (2010), *I beni culturali tra identità, educazione e profitto. La cultura serve al presente*, a cura di R. Grossi, Rapporto Annuale Federculture, Milano: 24 Ore Cultura.
- Pine J.B., Gilmore J.H. (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Milano: Etas.
- Quattrococchi B., Faggioni F., Montella M. (2012), *Protection, preservation and enhancement, three main aspect of the Italian cultural heritage*, in *Advances in Tourism Studies. In memory of Clara S. Petrillo*, Milano: McGraw-Hill, pp. 381-407.
- Rizzo I., Throsby D. (2006), *Cultural Heritage: Economic Analysis and Public Policy*, in V.A Ginsburgh, D. Throsby, *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1, pp. 984-1016.

- Rapporto Symbola-Unioncamere (2013), *Io sono cultura. L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, <<http://www.unioncamere.gov.it/P42A1664C189S123/-Io-sono-cultura---l-Italia-della-qualita-e-della-bellezza-sfida-la-crisi---Rapporto-2013.htm>>, 28.03.2015.
- Santagata W., a cura di (2007), *Libro bianco sulla creatività*, Ministero per i Beni e le Attività culturali, <http://www.beniculturali.it/mibac/export/UfficioStudi/sito_UfficioStudi/Contenuti/Pubblicazioni/Volumi/Volumipubblicati/visualizza_asset.html_1410871104.html>, 28.03.2015.
- Santagata W., a cura di (2009), *Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo*, Milano: Edizioni Università Bocconi.
- Santagata W. (2014), *Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale*, Bologna: Il Mulino.
- Settis S. (2007), *Italia S.p.A. L'assalto al patrimonio culturale*, Torino: Einaudi.
- Teti E., Sacco P.L. (2011), *La sostenibilità finanziaria della cultura. Il caso delle istituzioni teatrali italiane*, «Il capitale culturale. *Studies on the Value of Cultural Heritage*», n. 2, pp. 179-195.
- Throsby D. (2005), *Economia e Cultura*, Bologna: il Mulino; ed. or. *Economics and Culture*, Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- Throsby D. (2010), *The Economics of Cultural Policy*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Touring Club Italiano (2011), *TurisMonitor*, <http://static.touringclub.it/store/document/253_file.pdf>, 02.04.2015.
- UNWTO (2013), *World Tourism Barometer*, vol. 11, January, <<http://mkt.unwto.org/en/barometer/january-2013-volume-11>>, 29.01.2013.
- Williams R. (1976), *Keywords: A Vocabulary of Culture and Society*, London: Fontana.
- WTTC (2014), *Travel and Tourism Economic Impact, Italy*, <<http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/documenti/03010>>, 02.04.2015.
- Zagrebelsky G. (2014), *Fondata sulla cultura*, Torino: Einaudi.

JOURNAL OF THE SECTION OF CULTURAL HERITAGE

Department of Education, Cultural Heritage and Tourism
University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Xavier Barral i Altet, Ranuccio Bianchi Bandinelli,
Antonella Capriello, Silvia Cardini, Francesca Casamassima,
Sara Cavatorti, Imma Cecere, Mara Cerquetti,
Francesca Coltrinari, Santino Alessandro Cugno,
Guido Dall'Olio, Alessia Donati, Patrizia Dragoni,
Tea Fonzi, Miriam Giubertoni, Francesca Giurranna,
Daniele Manacorda, Agnese Marasca, Valeria Merola,
Giacomo Montanari, Elena Musci, Maria Rosaria Napolitano,
Virginia Neri, Luca Palermo, Claudia Parisi, Greta Parri,
Lara Pastrello, Maria Concetta Perfetto, Angelo Presenza,
Lorenzo Principi, Silvia Scarpacci.

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

