sinergie

italian journal of management

XXVII

Convegno annuale di Sinergie

2015









IL CAPITALE CULTURALE



Referred Electronic Conference Proceeding del XXVII Convegno annuale di Sinergie
Heritage, management e impresa: quali sinergie?
Termoli, 9-10 luglio 2015
Università degli Studi del Molise – Sede di Termoli

ISBN 97888907394-5-3

I Referred Electronic Conference Proceeding sono pubblicati *online* sul portale di Sinergie *http://www.sinergiejournal.it*

Progetto grafico della copertina Giampiero Cherchi

© 2015 CUEIM Comunicazione srl Via Interrato dell'Acqua Morta, 26 37129 Verona www.cueim.it







XXVII Convegno annuale di Sinergie

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

Università degli Studi del Molise - Sede di Termoli

Referred Electronic Conference Proceeding

a cura di

Claudio Baccarani, Francesco Testa, Antonio Minguzzi e Gaetano M. Golinelli

Direzione scientifica

Gaetano M. Golinelli Sapienza Università di Roma

CLAUDIO BACCARANI Università di Verona

Guest editor

Antonio Minguzzi Università del Molise

Coordinamento scientifico

MARTA UGOLINI Università di Verona

Comitato scientifico

FRANCESCO TESTA (Presidente)

ANTONIO MINGUZZI

Università del Molise
Università del Molise

MICHELE CANO University of The West of Scotland (UK)

RENATO FIOCCA Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Mariangela Franch Università di Trento

EILEAN HOOPER GREENHILL

MASSIMO MONTELLA

ANDREA MORETTI

Università di Macerata

Università di Udine

LUDOVICO SOLIMA Seconda Università di Napoli

Comitato organizzatore locale

ANTONIO MINGUZZI (Responsabile) Università del Molise GILDA ANTONELLI Università del Molise CONCETTINA BUCCIONE Università del Molise MONICA MEINI Università del Molise MICHELE MODINA Università del Molise ROBERTO PARISI Università del Molise ROSSANO PAZZAGLI Università del Molise ANGELO PRESENZA Università del Molise ILARIA ZILLI Università del Molise

Redazione

FEDERICO BRUNETTI Università di Verona PAOLA CASTELLANI Università di Verona NICOLA COBELLI Università di Verona ELENA GIARETTA Università di Verona CHIARA ROSSATO Università di Verona FRANCESCA SIMEONI Università di Verona FEDERICO TESTA Università di Verona VANIA VIGOLO Università di Verona

Redazione scientifica e organizzativa

ANGELO BONFANTI (Coordinatore) Università di Verona Fabio Cassia Università di Verona

LAURA CIARMELA

ADA ROSSI

GIAMPIERO CHERCHI

SONIA MENEGUZZI

SABRINA ANDREASSI DAL BEN

ANNALISA ANDRIOLO

Sinergie

CUEIM

CUEIM

CUEIM

La Direzione e il Comitato Scientifico del Convegno di Sinergie sono riconoscenti ai Referee che hanno collaborato al processo di *peer review* dei *paper*

SERGIO BARILE Sapienza Università di Roma

GIANPAOLO BARONCHELLI Università di Bergamo

CLARA BASSANO Università di Napoli Parthenope

GIUSEPPE BONACCORSO Università di Camerino

Enrico Bonetti Seconda Università di Napoli

STEFANO BRESCIANI Università di Torino
ANTONY BUONO Bentley University

Bruno Busacca Università Bocconi di Milano

Francesca Cabiddu Università di Cagliari
Giuseppe Calabrese Università di Foggia

ADRIANA CALVELLI

Università di Napoli Parthenope

Università di Napoli Federico II

Università del Piemonte Orientale

Università Politecnica delle Marche

Francesco Casarin Ca' Foscari Università di Venezia

FEDERICA CECCOTTI Sapienza Università di Roma

MARA CERQUETTI Università di Macerata

CORRADO CERRUTI Università di Roma Tor Vergata

CLAUDIO CHIACCHIERINI Università di Milano Bicocca

FRANCESCO CIAMPI

Università di Firenze

CRISTIANO CIAPPEI

MARCO CIOPPI

Università di Urbino

Anna Paola Codini

Università di Brescia

MARIA COLURCIO Università Magna Graecia di Catanzaro

ALESSANDRA COZZOLINO Sapienza Università di Roma

Francesco Crisci Università di Udine
Giacomo Del Chiappa Università di Sassari

MANLIO DEL GIUDICE Link Campus University

VALENTINA DELLA CORTE Università di Napoli Federico II

LUCA DEZI Università di Napoli Parthenope

MONICA FAIT Università del Salento

VINCENZO FORMISANO Università di Cassino e del Lazio Meridionale

FULVIO FORTEZZA Università di Ferrara

GIOVANNI FRAQUELLI Università del Piemonte Orientale

MARCO FREY Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

CORRADO GATTI Sapienza Università di Roma
MAURO GATTI Sapienza Università di Roma

ELENA GIARETTA Università di Verona
ERNESTINA GIUDICI Università di Cagliari

Alberto Grando Università Bocconi di Milano

GIANLUCA GREGORI Università Politecnica delle Marche

MARTINE HLADY RISPEL Universitè de Bordeaux
ANTONIO IAZZI Università del Salento

EMANUELE INVERNIZZI Università IULM

Anna Irimias Università di Trento

Francesco Izzo Seconda Università di Napoli

GIANPIERO LUGLI Università di Parma

VINCENZO MAGGIONI Seconda Università di Napoli

PIERPAOLO MAGLIOCCA

Università di Foggia

AMEDEO MAIZZA

Università del Salento

UMBERTO MARTINI

Università di Trento

Enrico Massaroni Sapienza Università di Roma

PIERO MASTROBERARDINO Università di Foggia
AURELIO MAURI Università IULM

CHIARA MAURI Università della Valle D'Aosta

RENATO MELE Università di Salerno

LAURA MICHELINI Università LUMSA di Roma

MARIA ROSARIA NAPOLITANO

FRANCESCA NEGRI

CLAUDIO NIGRO

COSTANZA NOSI

Università di Parma

Università di Foggia

Università di RomaTre

PAOLA PANICCIA Università di Roma Tor Vergata
ALBERTO PASTORE Sapienza Università di Roma

LUCA PELLEGRINI Università IULM

TONINO PENCARELLI Università di Urbino

Luca Petruzzellis Università di Bari

VINCENZO PISANO Università di Catania

Francesco Polese Università di Cassino e del Lazio Meridionale

Angelo Presenza Università "G. D'Annunzio" Chieti Pescara

BERNARDINO QUATTROCIOCCHI

Sapienza Università di Roma

Università di Milano Bicocca

Università di Milano Bicocca

MARCO REMONDINO

Università di Genova

MARCO ROMANO

Università di Catania

STEFANIA ROMENTI Università IULM di Milano

MARCELLO SANSONE Università di Cassino e del Lazio Meridionale

Francesco Schiavone Università di Napoli Parthenope

CARMELA ELITA SCHILLACI Università di Catania

Mauro Sciarelli Università di Napoli Federico II

MARIO SCICUTELLA Università di Bari

PAOLA SCORRANO Università del Salento

ROBERTA SEBASTIANI Università Cattolica di Milano
MARIO SORRENTINO Seconda Università di Napoli
PAOLO STAMPACCHIA Università di Napoli Federico II

RAFFAELLA TABACCO

GIUSEPPE TARDIVO

ANTONIO TENCATI

Università di Udine

Università di Torino

Università di Brescia

ROBERTA TRESCA Università "G. D'Annunzio" Chieti Pescara

GIANLUCA VAGNANI Sapienza Università di Roma

Tiziano Vescovi Ca' Foscari Università di Venezia

AGOSTINO VOLLERO Università di Salerno

ROBERTO VONA Università di Napoli Federico II

Al Lettore,

questo volume accoglie gli atti del XXVII Convegno annuale di Sinergie sul tema *Heritage*, *management e impresa: quali sinergie?*, Università del Molise - sede di Termoli, 9-10 luglio 2015.

Il Convegno si propone di trattare, in un confronto quanto più possibile interdisciplinare, il contributo dell'approccio imprenditoriale e manageriale alla valorizzazione dell'*Heritage*.

La scelta di utilizzare il termine *Heritage* è dovuta alla capacità di questo vocabolo di raccogliere in sé sinteticamente tutto ciò che si intende per eredità culturale. Si tratta di un patrimonio esteso a dimensione di paesaggio e comprensivo di "ogni testimonianza di civiltà" materiale e immateriale, inclusi i valori, le tradizioni, i saperi, le abilità, i simboli e i gusti trasmessi anche tacitamente di generazione in generazione.

Ogni territorio è quindi unico e irripetibile e la gestione del suo patrimonio culturale si caratterizza per una elevata complessità connessa all'ordinamento giuridico e amministrativo e all'intreccio tra pubblico e privato, in presenza di una miriade di soggetti agenti con obiettivi multipli. Soggetti eterogenei, tra cui le imprese rivestono molteplici ruoli, da quello di produttori e fruitori culturali, a quello di ispiratori di logiche manageriali utili nella gestione dell'*Heritage*, a quello, infine, di possibili sponsor e mecenati.

In questo contesto, il Convegno si propone di valutare, in una prospettiva interdisciplinare, se e come l'approccio imprenditoriale e manageriale possa agevolare il percorso verso la valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

Claudio Baccarani Francesco Testa Antonio Minguzzi Gaetano M. Golinelli

Cari Lettori e Convegnisti,

La procedura di valutazione dei contributi è stata condotta secondo il meccanismo della *peer review* da parte di due referee anonimi, docenti universitari ed esperti dell'argomento, scelti all'interno dell'Albo dei Referee della rivista *Sinergie*.

A seguito del call for paper lanciato in occasione del XXVII Convegno annuale di Sinergie sono pervenuti in redazione 71 paper. Dopo il processo di *double blind review* sono stati accettati 63 lavori. In particolare, i referee hanno seguito i seguenti criteri nella valutazione dei contributi:

- chiarezza degli obiettivi di ricerca,
- correttezza dell'impostazione metodologica,
- coerenza dei contenuti proposti con il tema/track del convegno,
- contributo di originalità/innovatività,
- rilevanza in relazione al tema/track del convegno,
- chiarezza espositiva,
- significatività della base bibliografica.

L'esito del referaggio ha portato a situazioni di accettazione integrale, accettazione con suggerimenti e non accettazione. In caso di giudizio discordante la decisione è stata affidata alla Direzione Scientifica. Ogni lavoro è stato poi rinviato agli Autori completo delle schede di referaggio per la valutazione delle modifiche suggerite dai referee, verificate in seguito dalla Redazione della rivista *Sinergie*.

I *paper* inseriti nei Referred Electronic Conference Proceeding sono presentati in base all'appartenenza alle seguenti *track*:

- 1. Heritage d'impresa, asset per la competitività
- 2. Networks and value co-creation in the cultural sector (English session)
- 3. Il valore generato dal patrimonio culturale
- 4. I siti Unesco, valore per i territori
- 5. Percorsi di co-creazione di valore per il patrimonio culturale e del territorio
- 6. Il patrimonio naturale come componente dell'heritage
- 7. Il marketing e la comunicazione dei beni culturali
- 8. Il turismo nei centri minori e il ruolo dell'albergo diffuso
- 9. Heritage, strategy and management (English session)
- 10. Prodotti culturali e turismo
- 11. Le tecnologie della comunicazione e l'innovazione nell'heritage management
- 12. Progetti di Smart Innovation per l'heritage
- 13. Sfide emergenti per gli eventi culturali
- 14. Governance e management delle organizzazioni artistico-culturali
- 15. Contaminazioni interdisciplinari: spunti di riflessione per l'heritage management

I 63 *paper* di questo volume sono stati presentati e discussi durante il Convegno e pubblicati *online* sul portale della rivista Sinergie (*https://www.sinergiejournal.it*).

Nel ringraziare tutti gli Autori per la collaborazione ci auguriamo che questo volume contribuisca a fornire un avanzamento di conoscenze sul tema delle sinergie tra heritage, management e impresa.

La Direzione e il Comitato Scientifico

INDICE

TRACK 1

HERITAGE D'IMPRESA, ASSET PER LA COMPETITIVITA		
Il museo d'impresa: rassegna della letteratura Andrea Quintiliani	PAG.	3
Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e 'sensemaking' nel museo Salvatore Ferragamo FLORIANA IANNONE	دد	23
L'impresa storica come patrimonio culturale del territorio PAOLA CASTELLANI, CHIARA ROSSATO	cc	39
"Il tempo è lo specchio dell'eternità". Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane Angelo Riviezzo, Antonella Garofano, Maria Rosaria Napolitano	cc	57
TRACK 2 NETWORKS AND VALUE CO-CREATION IN THE CULTURAL SECTOR (ENGLISH SESSION)		
Co-producing services to enhance cultural heritage. The role of co-production in improving the quality of tourism services ROCCO PALUMBO, GAETANO TROCCIOLA	cc	77
Cultural heritage and co-creation in the Web 2.0. An exploratory study on TripAdvisor photos VANIA VIGOLO, FRANCESCA NEGRI	66	91
R&D networks in high technology applied to cultural goods in Tuscany. A social network analysis LUCIANA LAZZERETTI, FRANCESCO CAPONE		105
A global perspective on the strategic enterprise risk management and crisis preparedness ANGELO A. CAMILLO, SVETLAN HOLT, ANGELO PRESENZA, FRANCESCA DI VIRGILIO	دد	123
Risk and resilience management in cultural heritage		

139

MASSIMO BIANCHI, LAURA TAMPIERI

TRACK 3 IL VALORE GENERATO DAL PATRIMONIO CULTURALE

Verso un approccio interdisciplinare alla valorizzazione del patrimonio culturale nei territori periferici		
GIUSEPPE CAPRIOTTI, MARA CERQUETTI	PAG.	153
La valorizzazione del patrimonio turistico-culturale: l'analisi delle opportunità offerte dalla Bre.Be.Mi. al territorio Mauro Cavallone, Michele Modina, Gianluca Bonometti		173
		173
Cultural heritage e immagine Paese. Una content analysis sulla comunicazione istituzionale di dieci nazioni Maria Rosaria Napolitano, Giada Mainolfi, Alessandro De Nisco, Luigi Grasso, Vittoria Marino		189
Sharing economy e valorizzazione del patrimonio culturale: il caso "Made in Cloister" Francesca Conte, Alfonso Siano, Maria Palazzo, Danilo De Luca, Sara Amabile	"	207
Rigenerazione e management dell'industrial heritage Angelo Presenza, Tindara Abbate, Maria Concetta Perfetto	دد	217

TRACK 4 I SITI UNESCO, VALORE PER I TERRITORI

Il coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione di un sito Unesco (WHS). Il caso della Costiera Amalfitana		
AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, CLAUDIA M. GOLINELLI, FRANCESCA CONTE	"	235
Unicità e irriproducibilità del territorio come leva di marketing di una destinazione turistica: il caso "Dolomiti Patrimonio Unesco"		
Umberto Martini, Federica Buffa	"	251
Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito Unesco: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo FRANCESCO CRISCI	"	267
Binomio vincente tra heritage e sviluppo sostenibile: il caso della Miniera Rosas in Sardegna RITA CANNAS		289
To be or not to be a cultural landscape? The case of Chianti region PASQUALE SASSO	66	301

TRACK 5

PERCORSI DI CO-CREAZIONE DI VALORE PER IL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TERRITORIO

Co-creare valore compartecipando valori. Un contributo in ottica service, tra fruizione e compartecipazione Francesco Polese, Francesca Iandolo, Luca Carrubbo	PAG.	317
Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti Francesca Cabiddu, Gianluca Vagnani, Morena Pintori, Domitilla Magni	cc	337

TRACK 6 IL PATRIMONIO NATURALE COME COMPONENTE DELL'HERITAGE

Uno standard di accessibilità relazionale delle organizzazioni.			
Spunti di riflessione dalla fruizione del patrimonio naturale			
Nadia Palmieri, Maria Bonaventura Forleo	"	355	
La valorizzazione culturale del patrimonio naturale			
in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale			
MARIALUISA SAVIANO	"	373	

TRACK 7 IL MARKETING E LA COMUNICAZIONE DEI BENI CULTURALI

Exploring companies' support in heritage exploitation: which role may companies play? Mario Siglioccolo, Alfonso Siano, Ian Baxter, Francesca Conte	، د	393
"Beni (e attività) culturali in Italia e marketing delle nuove B"		
ALBERTO MARINO	"	409
Wine Web Words: come i blogger comunicano i vini.		
Un confronto tra vino autoctono e vino internazionale		
FEDERICA CAVALLO, LEA IAIA, MONICA FAIT, PAOLA SCORRANO	"	427
Identità culturale e strategie comunicative per la valorizzazione turistica		
dei siti bellici legati alla Prima guerra mondiale. Il caso del Trentino-Alto Adige		
MARIANGELA FRANCH, ANNA IRIMIAS	"	441

TRACK 8

IL TURISMO NEI CENTRI MINORI E IL RUOLO DELL'ALBERGO DIFFUSO

Passion before profit in hospitality ventures.		
Some thoughts on lifestyle entrepreneurs and albergo diffuso		
ANGELO PRESENZA, MURAT YUCELEN, ANGELO CAMILLO	PAG.	457
Recupero del patrimonio culturale dei centri minori e sviluppo del territorio attraverso l'albergo diffuso: il caso Borgo Tufi		
STEFANIA DEL GATTO	"	471
Il ruolo della Bandiera Arancione per la valorizzazione dei piccoli comuni dell'entroterra		
TONINO PENCARELLI, CLAUDIA FRABONI, SIMONE SPLENDIANI	66	489
Ricostruire le risorse locali per competere nel turismo.		
Alcune evidenze dal caso di Sextantio Hotel		
Ornella Papaluca, Mario Tani	66	513
ON ESSITTATE CON VITAGE TAN		010
Alberghi diffusi in contesti storici: dalle suggestioni dell'innovazione alla reale esigenza		
della sostenibilità	"	
Paola Paniccia, Luna Leoni	••	529
Certificazione territoriale: "I Borghi più belli d'Italia" in Sicilia		
TINDARA ABBATE, AUGUSTO D'AMICO, TIZIANA LA ROCCA	"	547
,		,

TRACK 9 HERITAGE, STRATEGY AND MANAGEMENT (ENGLISH SESSION)

Heritage preservation: is it a motivation for agritourism entrepreneurship?		
Fabio Cassia, Attilio Bruni, Francesca Magno	"	565
Insights from a qualitative analysis GABEK - The case of albergo diffuso		
HARALD PECHLANER, MARIKA GON, CHRISTIAN NORDHORN	"	575
Strategies and methodologies for artistic and cultural organisations:		
a literature review for new directions of research		
Andrea Chiarini, Emidia Vagnoni	"	589
Multifaceted aspects of strategic innovation in cultural firms		
VALENTINA DELLA CORTE, GIOVANNA DEL GAUDIO, ALESSANDRA IAVAZZI,		
CHIARA D'ANDREA, FABIANA SEPE, ENRICO DI TARANTO	"	603
World heritage and tourism: the case of Curacao. How to combine local and global interests		
Annefleur Siebinga, Marilena Vecco	"	615
Children at the museum: a marketing insight		
LUCIA CICERO	"	633

TRACK 10 PRODOTTI CULTURALI E TURISMO

Il disegno di una ricerca netnografica per comprendere l'esperienza turistica heritage Michele Marsocci, Giacomo Marzi, Lamberto Zollo, Andrea Boccardi	PAG.	647
Design wineries. Un'occasione di sviluppo per il prodotto turistico-culturale italiano Martha Friel, Amedeo Maizza	دد	665
Il progetto Universitas Casalium - 3000 posti letto in 30 paesi albergo. L'esperienza dei Casali di Cosenza		
Erminia D'Alessandro	66	679
Fattori di attrattività turistica del patrimonio archeologico industriale		
ILARIA ZILLI, ANTONIO MINGUZZI	"	697
The cultural product in the sustainable approach. Theoretical framework		
Lucia Aiello, Iana Dulskaia, Maria Antonella Ferri	"	709
The contribution of Italian cultural blogs to heritage valorization		
Francesca Magno, Cristina Bettinelli, Mara Bergamaschi	"	725

TRACK 11 LE TECNOLOGIE DELLA COMUNICAZIONE E L'INNOVAZIONE NELL'HERITAGE MANAGEMENT

La comunicazione on-line dei piccoli e medi musei della Campania Alessandra Sorrentini	"	737
Modalità innovative di fruizione culturale. Il ruolo abilitante delle tecnologie digitali Maria Vincenza Ciasullo, Angelo Gaeta, Matteo Gaeta, Giulia Monetta	دد	751
Museum unlock. Soluzioni digitali per musei reali, dal Qrcode alla Internet of Things Ludovico Solima	دد	767
Heritage e marketing esperienziale. L'impatto delle tecnologie di comunicazione sulla personalizzazione dell'esperienza del fruitore RICCARDO RIALTI, LAMBERTO ZOLLO, ANDREA BOCCARDI, GIACOMO MARZI		781
Realtà aumentata e valorizzazione dei beni culturali. Riflessioni sull'offerta culturale casertana FILOMENA IZZO, MARIO MUSTILLI, MARIANO GUIDA	cc	797
Testimonianza aziendale Raccontare il patrimonio culturale con le tecnologie innovative: un approccio immersivo DAVIDE PANTILE, ADELE MAGNELLI	cc	811

TRACK 12 PROGETTI DI SMART INNOVATION PER L'HERITAGE

Everyone's collections at Art Museums: ground-breaking digital business strategy as cornerstone for synergies ERIKA CAVRIANI	PAG.	825
Il coinvolgimento dei cittadini nella costruzione della Smart City: un'opportunità per rafforzare il patrimonio della città MASSIMO ZUPI, GABRIELLA CERCHIARA	cc	845
Cultural heritage and multi-actors innovation. Evidences from Smart Cities MARCO TREGUA, CRISTINA C. AMITRANO, FRANCESCO BIFULCO	cc	859
TRACK 13		
SFIDE EMERGENTI PER GLI EVENTI CULTURALI		
Il recupero delle comunità locali attraverso la "coda lunga" degli eventi Mario Calabrese, Alberto Bilotta, Xhimi Hysa, Raffaele D'amore	دد	875
Behavioral Event Management: una proposta di applicazione della prospettiva behaviorista alla progettazione e organizzazione di eventi culturali FEDERICO BRUNETTI, STEFANIA DEMETZ	cc	887
Festival Tocatì: una buona pratica nella tutela e valorizzazione dei beni culturali immateriali PAOLA CASTELLANI, FRANCESCA SIMEONI, GIUSEPPE GIACON	۲,	901
The cover 1.4		
TRACK 14 GOVERNANCE E MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI ARTISTICO CULT	TIDAT	T
GOVERNANCE E MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI ARTISTICO CULT	UNAL	7 1
La gestione dei beni culturali: l'approccio voucher based e la partecipazione del privato Angelo Miglietta, Sonia Pancheri, Emanuele Mario Parisi	دد	923
Associazionismo a Pisa. Il caso di Amici BUP e la difesa della Biblioteca Universitaria di Pisa (di proprietà del MiBACT) ELIANA CARRARA	دد	935
Isomorfismo e decoupling nelle dinamiche di governance dei musei statali italiani Claudio Nigro, Enrica Iannuzzi, Miriam Petracca	66	945

TRACK 15

CONTAMINAZIONI INTERDISCIPLINARI: SPUNTI DI RIFLESSIONE PER L'HERITAGE MANAGEMENT

Il Museo d'impresa tra limiti legislativi, eredità e innovazione.		
Caso studio, Museo Nicolis a Villafranca di Verona		
DANIELA CAVALLO, CHIARA TENCA	PAG.	967
Per un museo diffuso di arte contemporanea: il quartiere Eur a Roma. Frammenti di storia e paesaggio tra preesistenze archeologiche, architettura, arti figurative e cinema GABRIELLA DE MARCO	دد	975
Quando "abbandono" fa rima con "opportunità".		
L'isola del centro storico di Taranto: un ideale albergo diffuso		
DANIELA CAVALLO, MASSIMO PRONTERA, DAMIANO CASTELLI	"	989

TRACK 1

HERITAGE D'IMPRESA, ASSET PER LA COMPETITIVITÀ

Il museo d'impresa: rassegna della letteratura

Andrea Quintiliani

Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e 'sensemaking'

nel museo Salvatore Ferragamo

FLORIANA IANNONE

*L'impresa storica come patrimonio culturale del territorio*PAOLA CASTELLANI, CHIARA ROSSATO

"Il tempo è lo specchio dell'eternità".

Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane Angelo Riviezzo, Antonella Garofano, Maria Rosaria Napolitano

Il museo d'impresa: rassegna della letteratura

Andrea Quintiliani*

Abstract

Obiettivi. Il paper si pone l'obiettivo di offrire una panoramica sui principali studi in merito al tema del museo aziendale.

Metodologia. L'impianto di indagine utilizzato per lo svolgimento della rassegna della letteratura sul tema oggetto di interesse è così articolato: il primo ambito di indagine ha riguardato una rassegna di articoli relativi al tema del ruolo del museo aziendale nel comparto delle attività culturali; il secondo ambito di indagine si è incentrato sull'analisi dei principali risultati della letteratura sul museo aziendale quale attore strategico nella valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio. Gli articoli presi in rassegna sono stati aggregati in schede di analisi nelle quali figurano due dimensioni dell'indagine bibliografica: l'aggancio a framework teorici di riferimento e le conclusioni cui gli articoli giungono.

Risultati. Previa analisi della letteratura, il lavoro perviene all'esposizione di linee guida nel rappresentare auspicabili modelli museali aziendali che tengano conto dei contesti territoriali in cui l'impresa opera.

Limiti della ricerca. Nonostante il lavoro presenti risultati rilevanti dal punto di vista degli approfondimenti teorici, la limitazione principale è rappresentata dalla carenza di case studies e approfondimenti quantitativi.

Implicazioni pratiche. Il presente articolo si propone di sistematizzare ed integrare la letteratura esistente, rivolgendosi congiuntamente alla comunità accademica e agli attori del mondo del lavoro.

Originalità del lavoro. Il lavoro offre spunti di riflessione su come accrescere il patrimonio culturale ed, in genere, immateriale di un territorio attraverso la maggiore consapevolezza del ruolo strategico del museo aziendale.

Parole chiave: Museo d'impresa; Patrimonio culturale; Territorio.

Objectives. The paper offers a systematic overview on the principal corporate museum studies.

Methodology. The search for the literature of corporate museum was undertaken as follows: the first area of investigation involved a literature review on the role of corporate museum in the cultural sector; the second field of research focused on the analysis of the main results of the literature on the company museum which strategic actor in the processes of enhancement of cultural heritage of a territory. Scientific articles have been grouped in synthesis tables reporting the conclusions and the theoretical framework.

Findings. This work comes to exposure guidelines in representing desirable museum models.

Research limits. Although this paper offers relevant issues as regards theoretical implications, there are several limitations due to the lack of a quantitative analysis.

Practical implications. The paper aim at integrating existing literature for academic community and decision makers.

Originality of the study. The paper presents new directions on how to increase the cultural heritage of a territory.

Key words: Corporate museum; Cultural heritage; Environment.

Ricercatore T.D. di *Economia e gestione delle imprese* - Università Telematica Pegaso, Napoli e-mail: andrea.quintiliani@unipegaso.it

1. Premessa

Il paper offre un quadro sistematico dei principali studi sul tema dei musei aziendali. I musei aziendali sono strutture fisiche, contenitori che raccontano la storia di una azienda. I lavori di ricerca che hanno affrontato il tema si sono indirizzati, in particolare, sulla funzione comunicativa del museo aziendale ossia sulla sua capacità di essere strumento di marketing e di *public relation*.

In tale ambito, il museo aziendale si configura quale strumento poliedrico di marketing capace di attivare e sensibilizzare sistemi valoriali che afferiscono alla più ampia sfera della riconoscibilità e identità del *brand* d'impresa.

Confinato nel contesto degli strumenti di comunicazione aziendale, gli studi finora condotti hanno trascurato il potenziale culturale e sociale dei musei aziendali; in effetti, queste strutture sono espressione dell'orientamento (sociale) dell'azienda nel soddisfare le legittime aspettative degli *stakeholders* (in primo luogo, i dipendenti e il territorio/comunità locale).

Il museo aziendale svolge una ulteriore funzione di valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio, in quanto testimone delle capacità, conoscenze, risorse, consuetudini e tradizioni che hanno contraddistinto un'area circoscritta del territorio (comunità locale). Ne consegue che il modello comunicativo del museo aziendale si svincola dalla logica di marketing d'impresa per assumere una valenza di ordine superiore in quanto capace di rievocare un processo di sviluppo collettivo che non riguarda unicamente l'azienda ma che abbraccia una intera collettività; da ciò, ponendosi quale soggetto culturale e strumento complementare ai musei tradizionali nella rappresentazione del progresso culturale ed economico di un territorio.

Sulla base di questa premessa, il lavoro di ricerca si è posto come obiettivo di analizzare la *review* sul tema oggetto di indagine. Al fine di meglio comprendere le indicazioni e le riflessioni presentate nel prosieguo del lavoro è opportuno presentare l'impianto di indagine (metodo) utilizzato per lo svolgimento della rassegna della letteratura: il primo ambito di indagine ha riguardato una rassegna di articoli relativi al tema del ruolo del museo aziendale nel comparto delle attività culturali; il secondo ambito di indagine si è incentrato sull'analisi dei principali risultati della letteratura sul museo aziendale quale determinante la valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio. Gli articoli presi in rassegna sono stati aggregati in schede di analisi nelle quali figurano due dimensioni dell'indagine bibliografica: l'aggancio a *framework* teorici di riferimento e le conclusioni, di sintesi, cui gli articoli giungono.

2. Il ruolo del museo d'impresa nel settore delle attività culturali: Stato dell'arte e Literature review

Il museo aziendale rispetto al museo classico non si presta facilmente ad una definizione univoca in quanto in continua evoluzione e ibrido ossia collocabile al confine tra due mondi: il mondo della cultura/arte e il mondo del *profit*.

Tuttavia, il fenomeno dei musei aziendali ha registrato negli ultimi decenni una considerevole diffusione. Basti pensare ai più noti: Museo Guinness di Dublino, Museo BMW di Monaco di Baviera; Museo delle carrozze Wells Fargo a San Francisco.

In letteratura manca una condivisa tassonomia in merito alle differenti tipologie in cui tale categoria di musei può essere segmentata (Montella, 2012).

Poche le monografie (Amari, 2001; Negri, 2003; Montemaggi e Severino, 2007; Bulegato 2008) e appena più numerosi gli articoli (tra questi: Principe, 2001; Gilodi, 2002; Calidoni, 2003; Lalli, 2003; Romani, 2003; Broggi, 2004; Vallini, 2005; Montella, 2010) e i contributi in volume (Marano *et al*, 2004; Montella, 2008).

Molti, invece, i lavori, essenzialmente divulgativi, dedicati alla descrizione di un solo museo.

Più ampia e di molto antecedente è, invece, la letteratura scientifica internazionale, soprattutto anglosassone e statunitense (Coleman, 1943; Danilov, 1991, 1992; Ball, 1996; Bordass, 1996; Quintanilla, 1998; Dixon, 1999; Griffiths, 1999; Kinni, 1999; Nissley, 2002).

Gli studi esistenti si caratterizzano per il ruolo di rilievo nel contesto della letteratura museologica:

- Articoli in riviste specializzate (Buchanan, 2000; Griffiths, 1999);
- Guide per i professionisti (Danilov, 1992; Nissley e Casey, 2002; Negri, 2003);
- Guide indirizzate alle persone che amano visitare i musei aziendali (Danilov, 1991; Quintanilla, 1998).

In linea generale, le indagini sui musei aziendali (theoretical framework) sono inquadrabili nell'ambito:

- Del "marketing" e della letteratura sulla "comunicazione d'impresa e del brand" (Kotler e Kotler, 1999; Golfetto, 1993; Lambin, 2000; Griffiths, 1999; Pastore e Vernuccio, 2008; Castellani e Rossato, 2014; Piatkowska, 2014);
- Del crescente filone di ricerca sul "patrimonio culturale industriale" (Lane, 1993; Lalli, 2003; Montemaggi e Severino, 2007);
- Dell'archeologia industriale (Barbieri e Negri, 1989; Ricossa, 1993);
- Del ruolo sociale del museo aziendale (Fanfani, 2002; Hatch e Schultz, 2000).
- Del ruolo di testimonianza e valorizzazione della cultura di un territorio (Amari, 1999, 2001; Bellezza, 1998); Gilodi, 2002; Appiani, 2001; Marano e Pavoni, 2006; Di Fazio *et al*, 2010; Calabrò, 2003; Rossato, 2013).

In realtà, non esiste un prototipo standard di museo d'impresa, ma differenti interpretazioni dello stesso fenomeno, che si evidenziano nelle scelte relative per lo più ai modelli espositivi o a specifiche finalità espositive (Bonti, 2012): «Illustrare la storia, le metodologie/tecnologie di produzione, il repertorio di macchinari utilizzati, l'identità di un marchio attraverso l'evoluzione della pubblicità e delle immagini di rappresentazione del prodotto, l'identità di un'area geografica e così via».

Come si evince da Bonti (2012), le principali funzioni assolte dai musei aziendali, pur in presenza di diverse classificazioni, sono state così individuate dalla letteratura (Danilov, 1992; Amari, 2001; Gilodi, 2002; Negri, 2003; Montemaggi e Severino 2007; Bulegato, 2008):

- Salvaguardare, documentare e interpretare la memoria e la storia aziendale (Kinni, 1999; Rhees, 1993; Huber, 1991; Huber *et al*, 1998; Walsh e Ungson, 1991; Stein, 1995; Cohen e Bacdayan, 1994);
- Sviluppare il senso di orgoglio e identificazione con l'azienda (Griffiths, 1999; Danilov, 1992, Casey, 1997);
- Informare ospiti e consumatori sui prodotti e servizi dell'azienda (Buchanan, 2000);
- Ottenere legittimazione da parte dell'opinione pubblica (Fanfani, 2002; Hatch e Schultz, 2000);
- Costituire al contempo il biglietto da visita o il salotto buono dell'azienda, nel quale accogliere i partner, in particolare se internazionale (Fanfani, 2002);
- Dare voce a un territorio e alla comunità in esso insediata, in tal senso costruire uno strumento di identità territoriale e di testimonianza del valore da esso creato nel tempo (Gilodi, 2002; Appiani, 2001; Marano e Pavoni, 2006).

Al fine di arricchire ulteriormente il dibattito sulle funzioni assolte dai musei aziendali, interessante il contributo scientifico di Negri (2003) che affronta l'argomento discernendo la missione aziendale rispetto alla missione del museo d'impresa. La missione è la cellula fondamentale dell'identità di un'organizzazione. Ne esplicita le finalità e la ragione d'essere. Per restare nel settore specifico dei musei aziendali, l'Autore distingue tra missione dell'azienda e missione del suo museo. Il museo aziendale è uno strumento dell'azienda, è servito o serve in qualche modo all'impresa. Ci sono ovviamente diverse modalità di conduzione e diverse finalità per l'uno e per l'altra, ma tra l'azienda e il suo museo esiste un legame forte e strumentale. Le due missioni sono quindi distinte, ma il grado di dipendenza dell'una dall'altra e di integrazione degli obiettivi dipende dal legame in essere al momento in cui il museo esplicita le proprie finalità.

La dichiarazione della propria missione deve ispirarsi ad alcune caratteristiche formali e rispondere a queste domande: perché il museo esiste, come è nato, a chi è affidata la responsabilità

della gestione, quale è la natura delle collezioni e del suo patrimonio complessivo, a chi è rivolta la sua attività. Le motivazioni che stanno all'origine della realizzazione di un museo aziendale sono molteplici, e Negri (2003) ne ha individuate almeno quattordici:

- Conservare una collezione;
- Raccontare una storia imprenditoriale;
- Soddisfare un'esigenza di gratificazione dell'imprenditore rispetto alla sua storia familiare o personale;
- Risolvere un problema immobiliare (riutilizzo di un edificio);
- Dotare l'azienda di un luogo e di uno strumento per attività culturali;
- Creare uno strumento di trasmissione del "saper fare" per il personale;
- Evidenziare e comunicare i valori base dell'azienda con gli strumenti specifici dell'ambiente museale;
- Dare maggiore visibilità all'azienda anche in senso fisico;
- Pubblicizzare ed esporre prodotti;
- Dotarsi di uno strumento di internal marketing;
- Accrescere l'impatto dell'azienda sul contesto sociale;
- Dotarsi di uno strumento di marketing del territorio e della comunità in cui l'azienda opera;
- Riposizionare un marchio sul mercato;
- Reinvestire una quota dell'utile prima delle tasse.

A seconda del mix tra alcuni dei fattori sopra elencati nasce una diversa collocazione del museo nel panorama genericamente definito dei musei d'impresa.

Negri (2003) opera una distinzione tra museo dell'impresa e museo generato. Alla prima categoria appartiene il museo aziendale classico, realizzato da un'impresa attiva, preferibilmente all'interno di una sua sede. Alla seconda appartengono molti altri musei la cui storia è indissolubilmente legata a una vicenda aziendale e che da questa sono generati. Per richiamare l'attenzione sulle diverse caratterizzazioni dei musei aziendali, l'Autore li suddivide nelle seguenti categorie:

- Museo di storia aziendale. Qui l'oggetto è lo sviluppo dell'impresa e la crescita dell'imprenditore;
- Museo di marca. Sono i musei che portano in primo piano il valore del marchio aziendale e presentano il catalogo storico dell'intera produzione di un'azienda. L'affermazione dell'identità del marchio è l'essenza della missione (Museo Ducati, Museo Piaggio);
- Museo di prodotto o di categoria merceologica (Museo dell'occhiale);
- Museo di distretto produttivo;
- Museo archivio. In alcuni casi il pezzo forte della collezione è costituito dall'archivio aziendale. È il caso del Museo Piaggio di Pontedera dove il percorso prevede l'accesso libero ad alcune parti dell'archivio;

Il Museo a tema. Il Museo della comunicazione di Lisbona non racconta univocamente la storia aziendale, bensì l'evoluzione della comunicazione.

Inizialmente la letteratura sui musei aziendali si è soffermata prevalentemente sugli aspetti artistici e culturali dei manufatti conservati presso le imprese; oggi, in presenza di un fenomeno ormai maturo (i musei sono entrati in vigore da oltre un secolo) e diffuso (destinazione turistica), gli studi accademici si interrogano e pongono al centro dell'attenzione ulteriori aspetti meritevoli d'indagine quali: la funzione di "memoria aziendale del museo" (Nissley e Casey, 2002) e la stretta attinenza con il "contesto settoriale e territoriale nel quale opera l'impresa" (Danilov, 1991).

L'evoluzione dottrinale si spiega ulteriormente con la diversa accezione che nel tempo ha assunto il concetto di bene culturale; quest'ultimo, "non più ancorato al concetto di rarità e qualità artistica del prodotto" (Baccarani e Golinelli, 1992).

Kaiser (1988), con ragione, scrive: «I musei d'impresa sono figli di quella politica di conservazione e di memoria dell'oggetto industriale nata all'epoca delle Esposizioni Universali. Queste ultime infatti, nate con l'ideologia del progresso, erano i luoghi deputati ad "esporre" la

modernità, con tutti i tipi delle produzioni più avanzate, di tecniche scientifiche e di innovazione. Erano funzionali allo spirito di conservazione e classificazione di una memoria, di un sapere moderno. Tutto ciò avveniva per iniziative del potere pubblico che metteva a confronto le produzioni dei singoli privati. Oggi invece è lasciato tutto ai privati medesimi e con uno spirito diverso. In un oggetto individuale transitano molte storie che è necessario che restino nella nostra memoria collettiva. Pertanto possono esserci musei che attestano una storia dei consumi, una storia sociale, una storia della tecnica, una storia del gusto, una storia del design».

Fanfani (2002) riprende e condivide quanto asserito da Kaiser (1988): «Il museo d'impresa è un elemento significativo e importante per ricostruire lo sviluppo economico e produttivo di un'azienda e con essa di una comunità che è parte di un'intera civiltà. Dietro l'esposizione di un tornio c'è una società che si organizza e che cresce».

L'obiettivo-funzione è far diventare il museo d'impresa un elemento di ricostruzione della società civile in tutti i suoi aspetti, evitando di creare una raccolta e di allestire un'esposizione di pezzi che si proponga al pubblico secondo una valenza "artistica", mettendo in secondo piano la portata reale e originaria di un bene nato in una bottega o in una fabbrica, e funzionale al raggiungimento di obiettivi produttivi.

Ciò non significa che un tornio non possa essere esposto in un contesto museograficamente ricercato dal punto di vista estetico e architettonico, ma il modo di esposizione non deve pregiudicare il senso ultimo del museo d'impresa, dove quel tornio è esposto. Allo stesso modo le raccolte di disegni o di oggetti derivati dall'inventiva dei creatori di moda e degli stilisti, quando sono raccolte in un museo d'impresa devono narrare la loro essenza nel divenire produttivo; non devono essere oggetti di una galleria artistica, ma testimonianza dell'ingegno creativo in un percorso produttivo presentato in tutta la sua complessità inventiva e tecnica. Non bisogna falsificare il messaggio primario che il museo d'impresa deve avere. Come afferma Fanfani (2002): «Un'opera d'arte racconta quello che è il significato di un mondo visibile e non visibile che essa rappresenta, e può lasciarne in parte l'interpretazione allo spettatore, il pezzo esposto nel museo d'impresa racconta e ricostruisce vicende visibili e reali di una collettività, fatte anche di creatività artistica, di genialità, ma comunque esposte quali testimonianze della produzione economica».

Allora il museo d'impresa può divenire un elemento di compattamento e di armonizzazione tra due mondi che sono sempre stati, specialmente nel nostro paese, distinti e dicotomici: la cultura e l'economia.

La qualità della vita, la combinazione prodotto-*status*, l'immagine e il forte simbolismo del prodotto nella percezione del consumatore, hanno decretato come rilevanti e meritevoli di essere conservati nei musei anche le piccole *utilities*, per natura con scarsa vocazione museale.

Al museo aziendale è riconosciuta la capacità non solo di essere testimonianza dell'evoluzione della scienza, della tecnologia e del *design* all'interno del processo di industrializzazione di un Paese ma si presta ad essere cartina di tornasole dei cambiamenti che hanno riguardato il costume, la società e i modelli consumo di un territorio; in altri termini, al museo aziendale è riconosciuta la capacità di essere ulteriore strumento di valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio in quanto struttura evocativa di significativi valori culturali, storici e sociali.

Nell'ambito di un sistema più ampio, qual è quello artistico-culturale e sociale di un territorio, il museo d'impresa può essere interpretato quale attore attivo del sistema capace di accrescere e valorizzare il patrimonio culturale di un territorio: pur nascendo per spinta imprenditoriale, il museo ha oggetto culturale, fa cultura e, anzi, arricchisce il patrimonio culturale ed artistico del territorio proponendosi come parte di esso.

Il museo può essere ulteriormente interpretato quale attore passivo del più ampio sistema artistico-culturale e sociale di un territorio, in quanto origina da un'impresa la cui formula imprenditoriale può essere ulteriore espressione del *milieu* locale (contesto culturale, risorse, competenze e conoscenze) di un territorio; al contempo, il museo aziendale è custode della cultura, delle tradizioni e di molteplici storie locali. Prendendo spunto dalle riflessioni di Fortis (1998) e di Quadrio e Fortis (2000), Bonti (2012) afferma: «Il *milieu* è qualcosa di più profondo di una semplice indicazione geografica tipica, vale a dire un patrimonio difficilmente imitabile e

replicabile, nel quale si fondono diversi elementi: metodi produttivi e modalità di organizzazione del lavoro espressione di conoscenze e abilità legate a luoghi e storie unici (come quello dei distretti industriali, ma non solo); competenze artigianali, che (ri)propongono, in forme nuove e inedite, l'antica eccellenza del fare italiano; una "maestria" che è capacità di tanti lavoratori e piccoli imprenditori di afferrare tecniche e tecnologie del proprio tempo per piegarle ad un'intenzione artistico-creativa, così coniugando tradizione e modernità, tecnologia, bellezza, cultura e artigianato; saperi e culture locali, dove la cultura richiama vocazioni originarie di un territorio, ma anche un rapporto vivo e identitario con le tradizioni, la memoria, la storia, le radici».

Negli ultimi anni le aziende hanno preso coscienza che dotarsi di un museo consente benefici in termini non solo di visibilità ma anche di maggiore prestigio storico e culturale.

Manufatti, impianti/macchinari d'epoca, documenti storici, atti costitutivi o ritratti dei fondatori, rappresentano la memoria ovvero la testimonianza più evidente di una cultura circoscritta ad attività economiche ma che si carica di valenze simboliche che per certi versi rendono il patrimonio materiale, ossia il patrimonio dei reperti, un patrimonio di natura immateriale (Danilov, 1992; Nissley e Casey, 2002; Lehman e Byron, 2007; Stigliani e Ravasi, 2007).

I musei aziendali, sono luoghi nei quali l'impresa rivive sì la sua storia ma comunica anche le sue prospettive per il futuro, i cambiamenti a cui la sfida dello sviluppo la sottopone quotidianamente.

I musei aziendali possono essere interpretati come "strumenti di memoria culturale collettiva" (Sturken, 1997) in quanto non si limitano ad essere espressione della storia aziendale; in effetti, nei musei aziendali la storia dell'azienda è rappresentata all'interno di un contesto narrativo ben più sviluppato, ossia la storia economica e sociale del proprio Paese: l'azienda nel raccontarsi evidenzia come il suo cammino sia andato di pari passo con quello del territorio di riferimento.

Nel contesto museale, l'azienda non è più una realtà a se stante, ma ben calata in un contesto, al cui sviluppo contribuisce.

Si potrebbe parlare di una forte presa di coscienza da parte dell'organizzazione, di una forte identità sociale, di una consapevolezza che sta prendendo piede in moltissime realtà aziendali, soprattutto negli ultimi anni.

L'azienda, nel corso della sua storia, ha lasciato delle tracce che in maniera forse non sempre consapevole sono diventate parte importante di una memoria culturale collettiva: parliamo di una vera e propria eredità che entra a far parte della vita del territorio di riferimento, e non solo.

Alcuni Autori (El Sawy *et al*, 1986) affermano che "la storia di un organizzazione è un bene prezioso e deve essere gestita come tale"; altri Autori (Kransdorff e Williams, 2000) affermano che la gestione della memoria organizzativa di una società sia un "Imperativo competitivo".

Inventariare gli archivi, recuperare i macchinari per la produzione, catalogare e selezionare gli oggetti che hanno scandito nel tempo le fasi dell'attività d'impresa: tutte queste attività, si rivelano indispensabili nel "conservare e riordinare il ricordo" (Severino e Leombruno, 2008).

I musei aziendali, nel tempo sono diventati "destinazioni turistiche" (Quintanilla, 1998). Musei come la Coca-Cola in Atlanta o Deere&Co di Moline nell'Illinois attirano centinaia di migliaia di visitatori ogni anno.

In Europa, le case automobilistiche tedesche BMW, Mercedes-Benz e Porsche hanno musei visitati annualmente da un numero considerevole di persone; in particolare, Mercedes-Benz dispone di un museo, ubicato nella periferia di Stoccarda, di circa 16500 metri quadrati ed ospitante circa 1500 oggetti di cui 185 tra veicoli e velivoli. Questi musei sono definiti da Buchanan (2000) "tourist bait".

In Italia, il primo museo aziendale è datato 1906 (Museo del Merletto Jesurum).

In particolare, nei primi anni Settanta molte aziende italiane (Pirelli, Martini, Richard Ginori, Alfa Romeo) cominciarono a realizzare collezioni e archivi aziendali, in seguito divenuti musei aziendali, con lo scopo di lasciare tracce tangibili sullo sviluppo delle loro industrie e per illustrare l'attività o la loro storia imprenditoriale.

Questo fenomeno raggiunse il suo apice negli anni Ottanta e Novanta, quando il museo aziendale fu riconosciuto concretamente quale strumento di diffusione di valori nel campo culturale (Kartell, Piaggio, Ferrari, Ferragamo, Campari).

Le Tabelle che seguono offrono un elenco, articolato per regioni e categorie d'appartenenza, dei principali "musei aziendali" (Tab. 1) e "archivi associati" (Tab. 2) attualmente presenti in Italia.

Tab. 1: Musei d'impresa in Italia

Museo	Categoria	Regione
Museo della liquirizia "Giorgio Amarelli"	Cibo e benessere	Calabria
Aboca Museum	Cibo e benessere	Toscana
Archivio Storico e Museo Birra Peroni	Cibo e benessere	Lazio
Collezione Branca	Cibo e benessere	Lombardia
Galleria Campari	Cibo e benessere	Lombardia
Casa Martini (Martini&Rossi)	Cibo e benessere	Piemonte
Poli Museo della Grappa	Cibo e benessere	Veneto
Musa - Museo della Salumeria (Villani)	Cibo e benessere	Emilia Romagna
Museo Alessi	Design	Piemonte
Museo Artistico Industriale Bitossi	Design	Toscana
MUMAC Museo della macchina per caffè (Cimbali)	Design	Lombardia
Museo Kartell	Design	Lombardia
Poltrona Frau Museum	Design	Marche
Officina Rancilio 1926	Design	Lombardia
Museo del Cavallo Giocattolo (Artsana Group)	Economia e Società	Lombardia
Museo dell'Orologio da Torre G.B. Bergallo	Economia e Società	Liguria
Museo di Banca Mediolanum	Economia e Società	Lombardia
Il Paesaggio dell'Eccellenza	Economia e Società	Marche
Museo Salvatore Ferragamo	Moda	Toscana
Fondazione Fila Museum	Moda	Piemonte
Museo Rossimoda della calzatura	Moda	Veneto
Zucchi Collection	Moda	Lombardia
Centro Documentazione e Museo Storico Alfa Romeo	Motori	Lombardia
Fondazione Museo Augusta (AugustaWesland)	Motori	Lombardia
Museo Ducati	Motori	Emilia Romagna
Museo Ferrari	Motori	Emilia Romagna
Museo Nicolis (Lamacart)	Motori	Veneto
Museo e Archivio Storico Piaggio	Motori	Toscana
Archivio e Museo Storico Same	Motori	Lombardia
Archivio Storico e Museo Italgas	Ricerca e Innovazione	Piemonte
Museo Zambon	Ricerca e Innovazione	Lombardia
Museo Nazionale della Scienza e Tecnologia Da Vinci	Ricerca e Innovazione	Lombardia

Fonte: ns. elaborazioni su dati Museimpresa

Tab. 2: Archivi d'impresa in Italia

Archivio	Categoria	Regione
Archivio Storico Barilla	Cibo e benessere	Emilia Romagna
Archivio Storico e Museo Birra Peroni	Cibo e benessere	Lazio
Casa Martini (Martini&Rossi)	Cibo e benessere	Piemonte
Archivio/Galleria delle aziende Guzzini	Design	Marche
Archivio Storico La Marzocco	Design	Toscana
Associazione Archivio Storico Olivetti	Design	Piemonte
Fondazione Ansaldo (Finmeccanica)	Economia e Società	Liguria
Fondazione AEM	Economia e Società	Lombardia
Archivio storico Fondazione Fiera Milano	Economia e Società	Lombardia
Archivio Storico Cartiere Miliani Fabriano	Economia e Società	Marche
Archivio Storico del Gruppo Intesa Sanpaolo	Economia e Società	Lombardia
Archivio Storico del Gruppo Sisal	Economia e Società	Lombardia
Archivio Nazionale Cinema Impresa	Economia e Società	Piemonte
Fondazione Isec	Economia e Società	Lombardia
Fondazione Fila Museum	Moda	Piemonte
Collezione Storica e Archivi Rubelli	Moda	Veneto
CasaZegna (Ermenegildo Zegna)	Moda	Piemonte
Centro Documentazione e Museo Storico Alfa Romeo	Motori	Lombardia
Fondazione Museo Augusta (AugustaWesland)	Motori	Lombardia
Archivio Storico Magneti Marelli	Motori	Lombardia
Museo e Archivio Storico Piaggio	Motori	Toscana
Fondazione Pirelli	Motori	Lombardia
Archivio e Museo Storico Same	Motori	Lombardia
Archivio Storico Bracco	Ricerca e Innovazione	Lombardia
Archivio Storico Enel	Ricerca e Innovazione	Campania
Archivio Storico Eni	Ricerca e Innovazione	Lazio
Archivio Storico e Museo Italgas	Ricerca e Innovazione	Piemonte
Fondazione Dalmine (Tenaris)	Ricerca e Innovazione	Lombardia

Fonte: ns. elaborazioni su dati Museimpresa

Le Tabelle 1 e 2 elencano le imprese dotate di un proprio museo ed associate a Museimpresa.

L'Associazione Museimpresa (L'Associazione Italiana Archivi e Musei d'Impresa, promossa da Assolombarda e Confindustria, è nata a Milano nel 2001 con l'obiettivo di individuare, promuovere e mettere in rete le imprese che hanno scelto di privilegiare la cultura nelle proprie strategie di comunicazione, come strumento di sviluppo economico e valore aggiunto per l'azienda. Ad oggi conta 51 associati) ha proposto una definizione del museo d'impresa: «Istituzioni o strutture che siano emanazione di un'attività economica di un'impresa, di un distretto o di una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio e che siano espressione esemplare della politica culturale dell'impresa».

Tra le principali finalità, l'Associazione Museimpresa si propone di ricondurre a sistema la realtà museale aziendale, garantendo agli aderenti visibilità nazionale (Assolombarda, 2003).

Il gruppo di lavoro che ha dato origine all'Associazione è composto da alcune tra le realtà più dinamiche e innovative del Paese che, a partire dal maggio 1999 si sono regolarmente riunite allo scopo di definire gli standard strumentali a legittimare l'identità e la dignità istituzionale dei musei d'impresa. Anche l'individuazione di assetti giuridico-istituzionali e fiscali specificamente adatti alle esigenze di questi soggetti è stata una priorità per il gruppo, fin dalle sue origini.

Il tema dell'ordinamento dell'impresa che opera nel settore culturale è, negli ultimi anni, al centro dell'attenzione, soprattutto in relazione alla considerazione che le imprese, oltre ad essere soggetti economici, sono attori sociali e culturali, capaci di creare valore nelle comunità in cui operano. Su queste basi, pertanto, investire in cultura significa, per l'impresa, rafforzare i legami col territorio, instaurando un rapporto di fiducia con gli *stakeholders*.

Prima finalità dell'Associazione Museimpresa è di definire e proporre modelli di promozione culturale che agevolino l'integrazione delle strategie culturali nelle politiche globali dell'impresa.

L'Associazione nasce su iniziativa dell'intero sistema Confindustriale con delega ad Assolombarda per il coordinamento e la promozione. In questo ambito si avvale della collaborazione del Centro per la Cultura d'Impresa, l'Associazione di diritto privato promossa dalla Camera di Commercio di Milano, dal Mediocredito Lombardo e dalla Provincia di Milano.

Tra gli altri, l'Associazione si pone l'obiettivo di (Rossato, 2013): «Individuare, di promuovere e di mettere in rete le imprese che hanno scelto di valorizzare il proprio patrimonio culturale all'interno delle strategie di comunicazione aziendale. Rientra infatti negli intenti dei fondatori la creazione di un sistema di archivi e musei aziendali, la diffusione di standard qualitativi e la promozione del concetto di responsabilità culturale dell'impresa».

Di seguito i principali punti esprimenti la *mission* dell'Associazione: a) Promuovere la politica culturale dell'impresa attraverso la valorizzazione degli archivi e musei d'impresa e la diffusione di standard qualitativi; b) Dare visibilità, in un'ottica di sistema, al variegato fenomeno dei musei e archivi d'impresa, espressione della storia produttiva e imprenditoriale italiana; c) Favorire lo scambio di conoscenze e di esperienze tra la comunità museale, le imprese, le istituzioni culturali e il grande pubblico: svolgere attività di ricerca, formazione, sviluppo e approfondimento nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa; d) Incrementare la relazione e l'interazione tra imprese e archivi operanti sul territorio nazionale e internazionale in vista di progetti di valorizzazioni comuni; e) Stimolare i diversi attori istituzionali (Pubbliche Amministrazioni, Associazioni, Università) ad investire nella cultura d'impresa per impedire la dispersione ciclica di importanti patrimoni imprenditoriali.

L'obiettivo principale dell'Associazione si concretizza, quindi, nel costituire una rete di musei e archivi d'impresa "eccellenti". Uno dei cardini del coordinamento di quest'iniziativa è costituito dal sito web (http://www.museimpresa.com). Esso si propone di divenire luogo di incontro virtuale tra i diversi soggetti coinvolti nel progetto che potrebbero, attraverso questo strumento, da una lato, mantenere le proprie specificità e dall'altro attivare sinergie e raggiungere una massa critica tale da assicurare all'intero settore visibilità, autorevolezza e condivisione di valori e obiettivi.

Obiettivi specifici del sito sono: dotare i musei d'impresa di uno strumento attivo di comunicazione interna ed esterna; diffondere la teoria e la prassi rispetto alle tematiche in oggetto; inserire le imprese aderenti in un network di interlocutori nazionali e internazionali; fornire agli utenti un accesso privilegiato e un servizio reale sulla tematica dei musei e degli archivi d'impresa. Il sito è stato pensato come una "vetrina di settore", nella quale siano accessibili informazioni, documenti e link sulle tematiche innovative riguardanti queste realtà.

Osservando i musei d'impresa aderenti a Museimpresa, emerge la loro l'eterogeneità e, di conseguenza, la difficoltà nel ricercare una definizione univoca ed esaustiva del complesso sistema museale d'impresa: museo di storia dell'azienda, museo di marca, museo di prodotto, museo archivio, museo sito, etc.

Calabrese (1999) suggerisce le aree di particolare interesse dei musei d'impresa; queste riguardano, da un lato, la conservazione e la valorizzazione di un patrimonio di oggetti e documenti della produzione aziendale e, dall'altro, la ricostruzione di un già disperso patrimonio di oggetti

appartenenti alla tradizione produttiva generalmente intesa (un esempio è costituito dall'operazione che ha dato origine alla Zucchi Collection Handblocks 1785-1935).

Aggiunge Calabrese (1999): «I musei aziendali, tramite i loro archivi, si prestano ad enfatizzare due rilevanti ambiti di attività d'impresa; la tecnologia aziendale (prodotto, metodologie produttive, macchinari) e l'architettura/ingegneria industriale (luoghi di produzione).

Il punto di incontro tra cultura e impresa si realizza quando il prodotto e la storia d'impresa diventano strumenti di comunicazione.

All'interno di un contesto museale le esperienze d'impresa possono essere ulteriormente esposte prestando attenzione al grado di compenetrazione tra il vissuto d'impresa, la sua produzione e il contesto territoriale. È evidente, quindi la finalità del museo d'impresa di salvaguardare e valorizzare il patrimonio culturale territoriale. In questa fattispecie rientrano le istituzioni private, pubbliche o miste. Sul versante privato sono attori privilegiati le banche e le fondazioni di origine bancaria. Un caso concreto è rappresentato dal Museo Bancario della Banca Sella di Biella, che ha realizzato un museo dell'emigrazione piemontese: la presenza della banca si giustifica in quanto motore delle iniziative economiche.

Laddove poi la valorizzazione territoriale trascende la singola identità aziendale per riferirsi al più ampio e complesso distretto industriale, si rivela critica e rilevante la questione "dell'assetto istituzionale". In questo caso, infatti, si palesa l'esigenza di creare una realtà museale trasversale ossia capace di valorizzare, in modo sinergico, patrimoni differenti per provenienza. Ad esempio, un territorio a forte concentrazione industriale può decidere di valorizzare il proprio percorso storico creando un polo culturale all'interno di un complesso archeologico industriale o creando un museo a partecipazione mista (pubblico e privato).

Fatte salve le considerazioni finora esposte, il museo d'impresa, in quanto espressione della cultura d'impresa e di un territorio, può assumere un "ruolo trainante" nelle politiche di sviluppo ed attrazione degli investimenti in cultura.

Negli ultimi anni è emersa la necessità di conferire "dignità istituzionale" ai musei d'impresa, non solo in virtù dei beni che questi espongono, ma anche perché rappresentativi di un tessuto in grado di conservare patrimoni di inestimabile valore ai fini della conoscenza e della diffusione della cultura d'impresa.

L'Associazione Museimpresa nasce nel tentativo di valorizzare pienamente questo tessuto, in gran parte spontaneo, e, da ultimo, compiere un reale salto qualitativo, raccogliendo le singole iniziative intorno a un'istanza che sia, al tempo stesso: di orientamento, di confronto, di *cross-fertilisation* e di travaso di *know-how*.

Ciò verso cui l'Associazione, sotto la guida di Assolombarda, si sta indirizzando è favorire un fruttuoso scambio di esperienze grazie ad un'accurata sistematizzazione delle realtà esistenti e ad un'adeguata promozione delle *best practice*. L'auspicio è che si creino effetti moltiplicatori mediante iniziative di sensibilizzazione particolarmente attente al mondo delle piccole e medie imprese; quest'ultime depositarie di una porzione rilevante del patrimonio storico e culturale dell'imprenditoria italiana.

3. Il ruolo del museo d'impresa nell'accrescimento del patrimonio culturale di un territorio: Stato dell'arte e Literature review

I musei aziendali salvaguardano e valorizzano importanti spaccati della storia contemporanea (storia del design, della tecnologia, del costume, della società, etc.); il loro contributo culturale è innegabile e per nulla inficiato dal fatto di rappresentare anche una sorgente di valore per la produzione di un'azienda e per la sua collocazione sul mercato.

Il museo d'impresa, quindi, si connota a livello sociale per la sensibile dotazione di valenze intrinseche come anche diventa "mezzo per accrescere il sistema di valori della società civile" (Gilodi, 2002).

Lo stretto legame museo d'impresa-territorio è di facile lettura ed interpretazione: il museo, in quanto luogo di conservazione di un patrimonio collettivo, per definizione mutevole, si rivela espressione dell'evoluzione negli stili di vita e lavorativi di una società.

Il museo aziendale crea e incentiva il legame con il territorio in cui si trova. Quando un'impresa si insedia in un luogo, le modifiche che vi apporta sono forti e radicali e si manifestano su vari fronti; la cittadinanza vi lega il proprio destino, vengono create nuove abitazioni, scuole, attività commerciali per una popolazione in crescita. Il paesaggio e gli equilibri che lo reggevano mutano. All'insediamento dell'azienda segue un importante confluire d'interessi che porta ad un innegabile aumento della ricchezza. Ricchezza materiale, ma anche spirituale: quando in un territorio nascono marchi storici e stili di vita che sottolineano valori emergenti proprio grazie al lavoro, si instaura negli abitanti un senso di appartenenza e un orgoglio che porta ad un'ulteriore valorizzazione dell'entità industriale di riferimento. Pertanto la fondazione di un museo corrisponde anche al desiderio di esaltare questi valori, questo senso di appartenenza.

Spesso anche il museo aziendale si trova inserito in un sistema di attività culturali territoriali e in molti casi tali strutture vengono descritte nelle guide turistiche accanto ad altre strutture più "istituzionali" quali chiese, musei civici, musei artistici. Si sviluppa una comunicazione del prodotto-museo sino ad ora inedita, in cui la visita coinvolge la scoperta di un territorio dove vengono promosse le attività più varie, tra le quali, da non dimenticare, la ristorazione che in Italia è sempre un'efficace attrattiva.

Il museo industriale si trova in taluni casi ad essere un polo culturale di primaria importanza nella città che lo ospita, perché diviene il tramite per promuovere iniziative di vario tipo che possono anche essere lontane dalla materia principale trattata nella struttura espositiva. Si organizzano sagre e fiere, competizioni sportive, rievocazioni d'epoca e via dicendo, alle quali i musei partecipano attraverso il diretto coinvolgimento del personale, con l'esposizione di prodotti, la vendita o la donazione gratuita di gadget e così via.

In futuro il museo d'impresa svolgerà un ruolo significativo nel testimoniare la storia dell'umanità, a partire dalla rivoluzione industriale (Amari, 1999). Come affermato da Bellezza (1998): «Il museo aziendale, in quanto equiparabile ad un reperto archeologico, diverrà sempre più luogo di testimonianza della cultura di un territorio».

Afferma Bossaglia (1997): «Come l'archeologia classica ricerca l'antico, non obbligatoriamente in quanto bellezza bensì in quanto testimonianza culturale, portando alla luce beni immobili e/o mobili che in epoche passate avevano una funzione d'uso specifica all'interno della vita quotidiana, e che, una volta ritrovati, conservano nei musei esclusivamente una valenza artistica, culturale e didattica, analogamente, nell'era post-industriale il museo d'impresa consente di ricostruire e avere testimonianza del processo di sviluppo economico moderno».

Affinché il museo d'impresa possa rivelarsi strumento utile nel perseguire obiettivi di accrescimento e conservazione del patrimonio culturale di un territorio si evidenzia il ruolo sociale dell'impresa.

La socialità o modo di vivere socialmente responsabile dell'impresa è condizione necessaria ed imprescindibile affinché questa possa configurarsi quale soggetto culturale attivo: attraverso il museo, l'impresa celebra il suo ruolo di "demiurgo nel progresso della società civile" (Gilodi, 2002).

La consapevolezza di poter giocare un ruolo di demiurgo nel processo di identificazione e acculturazione di una società, consente alle imprese di pervenire a strutture museali idonee a:

- Offrire adeguate letture della storia politica economica e sociale di un Paese;
- Preservare l'opera di celebri artisti che con il *liberty* e il futurismo misero a disposizione delle imprese il loro genio. Lo stile *liberty*, che origine dal nome dei grandi magazzini londinesi *Liberthy* specializzati nella vendita di stoffe e arredi di gusto floreale, rivoluzionò il rapporto tra arte e artigianato. In seguito, i futuristi stabilirono un'ulteriore e più evidente sinergia tra industria e comunicazione;
- Conservare e tramandare tecniche e modalità di produzione in quanto straordinarie espressioni della cultura materiale e dell'identità socio-antropologica dei popoli;

Finalità, quelle sopra elencate, che palesano il ruolo fondamentale dei musei d'impresa nella promozione della cultura non solo aziendale ma soprattutto territoriale. Pensiamo a ciò che in essi è contenuto: sicuramente la memoria aziendale, ma anche la storia dell'evoluzione tecnologica, dei progressi scientifici e dei cambiamenti nei costumi della società italiana, tutti argomenti che raramente trovano spazio all'interno dei musei tradizionali.

In questo senso i musei d'impresa sono testimoni d'eccezione di queste trasformazioni e diventano uno strumento di dialogo e di condivisione tra l'azienda e il territorio, raccontando gran parte di ciò che compone "l'immaginario collettivo di una società" (Rossato, 2013).

Investire in un museo d'impresa significa investire nella conservazione della memoria, ma anche valorizzare ciò che la storia può rappresentare per il futuro. Questi musei sono fucine di idee, laboratori all'interno dei quali nascono nuovi prodotti traendo ispirazione da ciò che è stato fatto; all'interno dei musei d'impresa vengono inoltre elaborate nuove strategie di marketing che indirizzano l'azienda verso percorsi innovativi di sviluppo. Questi musei non sono da interpretare quindi come luoghi di celebrazione del passato, ma come officine orientate al futuro.

In quanto bene culturale, il museo rappresenta un'emergenza in grado di generare effetti immateriali e indiretti, definibili come esternalità positive. Sono effetti che solo l'infungibilità di un'esperienza culturale può generare. In tal senso, l'effetto che contraddistingue questa particolare forma espressiva dell'impresa riguarda la possibilità di generare impatti cognitivi. Recenti verifiche empiriche dimostrano che il consumo di determinati prodotti culturali, e tra questi la visita a musei/mostre, amplifica il modello mentale degli individui. La sensibilizzazione ai comportamenti pro-ambientali, la capacità di aumentare il pensiero creativo e a cascata l'innovazione sono solo alcune delle dimensioni per misurare la portata di questi effetti. Il museo d'impresa, in questo senso, diventa un dispositivo in grado di facilitare l'apertura mentale dei suoi visitatori e, dunque, uno strumento a disposizione per lo sviluppo sostenibile di un territorio.

I musei d'impresa conservando, valorizzando e comunicando il patrimonio storico delle aziende cui appartengono, indirettamente raccontano la storia e la cultura economica e sociale dello stesso territorio in cui operano.

Oltre che un indiscutibile segno di responsabilità sociale d'impresa e difesa della propria identità, rappresentano quindi anche un'importante "opportunità per lo sviluppo del territorio e del turismo" (Privitera, 2010).

Le imprese, oltre che costituire soggetti di mobilitazione delle risorse economiche, sono anche protagoniste di una presenza attiva e trasformativa del territorio, polo organizzativo-aggregativo, fattore di cambiamento sociale e culturale (Appiani, 2001).

L'impresa presuppone l'esistenza di una "famiglia", di un gruppo manageriale, di risorse umane che spesso hanno una propria storia e si amalgamano e si radicano nel territorio assumendo un'identità integrata tra una determinata comunità e il suo spazio relazionale ovvero l'identità di risorsa territoriale.

Come afferma Appiani (2001): «Il museo aziendale diventa testimonianza fisica e attivo promotore della fusione identitaria tra le due dimensioni azienda e territorio».

Come già anticipato, il museo aziendale può riassumere in sè anche le caratteristiche fisiche o culturali di un determinato luogo, suscitando interesse e curiosità in un determinato gruppo di destinatari (target) e assumendo pertanto l'identità di risorsa patrimoniale e quindi turistica.

Il museo aziendale esprime un proprio patrimonio (heritage) di prodotti, storia, contenuti, edifici, esperienze, che contribuisce a definire l'identità aziendale congiuntamente all'identità del territorio, della popolazione, dei gruppi sociali (Marano e Pavoni, 2006). Il museo aziendale, nel ricostruire/rappresentare saperi e valori del passato non può che partire dai saperi e valori attuali dell'impresa (Amari, 2001). Il museo aziendale, quindi, si rivela svolgere una funzione innovativa e conservativa allo stesso tempo (Di Fazio *et al*, 2010; Calabrò, 2003): «L'esperienza e la storia vi vengono istituzionalizzate, determinando però un luogo "aperto", in grado di accogliere e coinvolgere altri soggetti nel godimento e nella valorizzazione di tale patrimonio, un luogo di saperi multidisciplinari, luogo didattico e di stimolo a nuove conoscenze, luogo sociale e fattore di

integrazione (culturale, sociale, con il territorio circostante e le diverse figure istituzionali, economiche, etc.)».

Affinché il museo aziendale si riveli idoneo a valorizzare il patrimonio culturale di un territorio, deve rispondere ai più moderni requisiti di ogni "museo":

- Deve essere non solo una mostra di oggetti e/o documenti, ma un luogo di cultura e di trasmissione di "messaggi";
- Il museo aziendale deve essere capace di esaltare la ricchezza culturale e i valori etici che contraddistinguono un territorio;
- Il museo d'impresa deve far leva sul patrimonio documentale e sulle collezioni di prodotti storici aziendali, per ricordare non solo i successi dell'azienda e del suo territorio, ma per trasmettere i valori di tecnologia, di genialità creativa e di dedizione al lavoro che hanno permesso all'azienda di affermarsi negli anni;
- Il museo aziendale non deve rappresentare solo un luogo della memoria, ma deve essere un luogo vivo e dinamico, un luogo dove non solo si ammira una storia passata, ma ci si incontra, si discute, si progetta, sempre ispirati dallo spirito vincente d'impresa e dalla testimonianza delle capacità di imprenditori, progettisti, tecnici ed operai italiani;
- Il museo aziendale deve rimarcare la sua funzione sociale sul territorio attraverso azioni congiunte che coinvolgono i campi della ricerca, dello studio e della formazione;
- Il museo aziendale deve operare con una logica di rete ossia attraverso una pluralità di collaborazioni che coinvolgono sia il pubblico che il privato; in altri termini, al museo d'impresa è richiesto un dialogo costante con tutti i pubblici dell'impresa: i clienti, i dipendenti, i giornalisti, i business partner, le istituzioni.

Relativamente al rapporto museo d'impresa-territorio, da sottolineare il ruolo critico svolto dall'Associazione Museimpresa; in effetti, le iniziative da questa promosse si rivelano un importante viatico nel processo di accrescimento del patrimonio culturale di un territorio (Castellani *et al*, 2010).

Tra le attività si annoverano (Rossato, 2013):

- Le iniziative promosse in occasione della settimana della Cultura d'impresa come mostre, convegni, rassegne teatrali e cinematografiche;
- L'azione di networking con enti di ricerca, pubbliche amministrazioni, istituzioni museali e Università;
- L'organizzazione di incontri formativi e di attività di ricerca nel campo della museologia e dell'archivistica d'impresa;
- La realizzazione di pubblicazioni e la stipula di accordi e protocolli di intesa con importanti partner istituzionali come RAI Trade (2004), Federturismo (2004), Civita (2005), Triennale di Milano (2007), Direzione Generale per gli Archivi del Ministero per i Beni e le Attività Culturali e Commissione Cultura di Confindustria (2009);
- La diffusione degli eventi e delle iniziative organizzate dai singoli associati;
- La promozione di itinerari a sostegno del turismo industriale in Italia;
- La segnalazione delle principali iniziative legate alla cultura d'impresa e agli ambiti di interesse limitrofi (arte, design, comunicazione).

Le anzidette iniziative si prestano ulteriormente ad accrescere e valorizzare il patrimonio culturale di un territorio.

4. Schede di analisi della literature review

La presente sezione riporta le schede di analisi sui principali contributi rinvenuti sul tema dei musei aziendali (Tabb. 3-7).

Oltre ai riferimenti bibliografici, ciascuna scheda fornisce indicazioni in merito al *framework* di ricerca utilizzato (ruolo sociale, valorizzazione del territorio, marketing e comunicazione,

patrimonio culturale industriale, archeologia industriale) e le conclusioni di sintesi cui gli articoli giungono.

Tab. 3: Scheda di analisi dei principali contributi (Framework: Ruolo sociale)

Articoli	HATCH M.J., SCHULTZ M., (2000); BORGONOVI (1999); FANFANI T. (2002); EL SAWY O., GOMES G., GONZALEZ M. (1986)
Framework Teorico	Ruolo sociale
Conclusioni	 Per accreditare la propria immagine anche sotto il profilo culturale e sociale, molte aziende scelgono di allestire musei con il patrimonio storico-documentario accumulato nell'esercizio delle loro attività. Il museo, difatti, in quanto istituto di comunicazione culturale di tradizione secolare e di alto prestigio simbolico, appare come lo strumento a più alto valore aggiunto per rafforzare il capitale relazionale, illustrando al pubblico la propria storia e i benefici che questa ha comportato per una vasta platea di stakeholders. Il museo diventa una struttura identificativa dell'azienda, in grado di creare più facilmente relazioni con il territorio, la comunità, le istituzioni o altre realtà museali. Per relazioni s'intende sia azioni no profit (come il prestito di materiali ad altri enti per esposizioni o motivi di studio), sia azioni di co-marketing. La realizzazione di musei d'impresa è una manifestazione di come le due culture d'impresa (cultura del profitto e cultura sociale) siano non alternative, ma complementari. Il museo aziendale consente di affiancare la perseguimento della "cultura del profitto" lo sviluppo di una "cultura sociale" e di realizzare, così, proficue sinergie economiche. Il museo d'impresa consente di dare concreta visibilità al fatto che ogni azienda è componente essenziale di una comunità. Il museo aziendali è espressione dell'orientamento (sociale) dell'azienda nel soddisfare le legittime aspettative degli stakeholders (in primo luogo, i dipendenti e il territorio/comunità locale).

Tab. 4: Scheda di analisi dei principali contributi (Framework: Testimonianza e valorizzazione cultura di un territorio)

Articoli	APPIANI (2001); ANGELONI (2013); AMARI M. (1999); AMARI M. (2001); BELLEZZA E. (1998); GILODI C. (2002); MARANO P.C., PAVONI R. (2006); DI FAZIO S., PLATANIA M., PRIVITERA D. (2010); CALABRÒ A. (2003); ROSSATO C. (2013); BONTI M. (2012); FORTIS M. (1998); QUADRIO CURZIO A., FORTIS M. (2000)
Framework Teorico	Ruolo di testimonianza e valorizzazione della cultura di un territorio
Conclusioni	 Il modello comunicativo del museo aziendale si svincola dalla logica di marketing d'impresa per assumere una valenza di ordine superiore in quanto capace di rievocare un processo di sviluppo collettivo che non riguarda unicamente l'azienda ma che abbraccia una intera collettività; da ciò, ponendosi quale soggetto culturale e strumento complementare ai musei tradizionali nella rappresentazione del progresso culturale ed economico di un territorio. Il museo aziendale diventa testimonianza fisica e attivo promotore della fusione identitaria tra le due dimensioni azienda e territorio. I musei aziendali sono i testimoni d'eccezione della memoria aziendale e costituiscono uno strumento di dialogo e di condivisione costante tra l'impresa e il territorio. I musei d'impresa conservando, valorizzando e comunicando il patrimonio storico delle aziende cui appartengono, indirettamente raccontano la storia e la cultura economica e sociale dello stesso territorio in cui operano. Oltre che un indiscutibile segno di responsabilità sociale d'impresa e difesa della propria identità, rappresentano quindi anche un'importante opportunità per lo sviluppo del territorio e del turismo. Il museo d'impresa, in quanto espressione della cultura d'impresa e di un territorio, può assumere un "ruolo trainante" nelle politiche di sviluppo ed attrazione degli investimenti in cultura. Il museo aziendale è il luogo in cui si vive l'identità dell'azienda e diventa visibile la memoria dell'impresa. Il museo ha il compito di conservare e diffondere il patrimonio di tecnica e di arte, di rimettere in circolo la memoria storica del "fare". Il museo aziendale è espressione dell'orientamento (sociale) dell'azienda nel soddisfare le legittime aspettative del territorio/comunità locale. I museo aziendale si presta ad essere cartina di tornasole dei cambiamenti che hanno riguardato il costume, la società e i modelli di consumo di un territorio; in altri termini, al museo aziendale è ri

Tab. 5: Scheda di analisi dei principali contributi (Framework: Marketing e Comunicazione)

Articoli	KOTLER N., KOTLER P. (1999); GOLFETTO F. (1993); LAMBIN J.J. (2000); GRIFFITHS J. (1999); PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008); CASTELLANI P., ROSSATO C. (2014); PIATKOWSKA K.K. (2014); BUCHANAN L. (2000); MONTELLA M.M. (2010)				
Framework Teorico	Marketing e Comunicazione				
Conclusioni	 Il museo d'impresa è inquadrato tra gli strumenti del mix-comunicazionale. Il museo d'impresa si qualifica perfettamente come strumento di comunicazione istituzionale o di pubbliche relazioni: a) l'attenzione è attirata sull'impresa, sui suoi meriti, sui suoi valori; b) il focus della comunicazione non è il prodotto, l'accento è posto sull'identità d'impresa ovvero sull'impresa come istituzione; c) l'obiettivo è legittimare l'impresa nell'ambiente di riferimento e ottenere consenso, attraverso la creazione di un contesto favorevole. Il museo aziendale generalmente viene istituito per aumentare la riconoscibilità del marchio dell'azienda e trasmetterne i valori ad esso connessi. 				

Tab. 6: Scheda di analisi dei principali contributi (Framework: Patrimonio culturale industriale)

Articoli	DANILOV V.J. (1992); LANE J.B. (1993); LALLI P. (2003); MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007); NEGRI M. (2003)
Framework Teorico	Patrimonio culturale industriale
Conclusioni	 I musei aziendali sono cosa completamente distinta dalle esposizioni commerciali e mostre pubblicitarie. Non sono creazioni momentanee, ma fondazioni che durano e crescono. Questi musei nascono dalla necessità di registrare la memoria storica e l'attualità. Decidere, perciò, per un'azienda di valorizzare se stessa dando vita a collezioni e musei in grado di testimoniare la memoria storica dell'impresa, significa condividere, rendendone partecipe la società, valori di natura culturale, storica e artistica, in quanto l'impresa si pone la finalità di conservare un patrimonio culturale industriale da lei creato e di trasmetterlo alla società. I musei d'impresa costituiscono un luogo privilegiato di incontro tra l'impresa e la cultura, il luogo dove quest'ultima, nel tracciare il solco della storia e delle tradizioni dell'azienda, favorisce l'innescarsi di un circolo virtuoso in cui il patrimonio aziendale diviene volano per la crescita della cultura d'impresa stessa.

Tab. 7: Scheda di analisi dei principali contributi (Framework: Archeologia industriale)

Articoli	RICOSSA S. (1993); BARBIERI F., NEGRI A. (1989); BOSSAGLIA R. (1997); BORDASS B. (1996)
Framework Teorico	Archeologia industriale
Conclusioni	Parlare di musei aziendali significa parlare di patrimonio storico dell'industria e quindi, inevitabilmente, di archeologia industriale. Occuparsi di archeologia industriale significa ricostruire storie attraverso l'osservazione di documenti di svariata natura che partono dall'edificio e proseguono attraverso le fonti scritte (documenti d'archivio, lettere personali, diari di maestranze e imprenditori, articoli di giornale, cataloghi), con fonti "fisiche" come i resti dei macchinari (per la cui analisi è fondamentale una certa preparazione tecnica), con gli oggetti prodotti dall'azienda, con le strategie di marketing (cartelloni e spot pubblicitari), con le testimonianze orali (ancora numerose), con l'osservazione e la documentazione dei contatti fra l'azienda e il territorio. Sulla scorta di queste riflessioni, il museo aziendale assume la qualifica di reperto nel complesso sistema archeologico industriale.

5. Riflessioni conclusive

A valle delle considerazioni finora esposte si può affermare che nel contesto imprenditoriale cresce sempre più la consapevolezza che raccogliere, conservare e ordinare le testimonianze di un'attività produttiva sia non tanto uno sfizio culturale, quanto un modo per coniugare in maniera più completa valori materiali, come impresa e territorio, con un valore immateriale, ma fondamentale, qual è la cultura. Cresce, inoltre, la consapevolezza di un nuovo modello di interpretazione della responsabilità sociale d'impresa che non sia confinato unicamente alla sfera

della solidarietà, della trasparenza e dell'etica, ma che considera la necessità di un nuovo rapporto tra utenti e azienda, tra impresa e stakeholders. Cresce la consapevolezza del legame proficuo ed intenso tra azienda e territorio. Come afferma Negri (2003): «L'azienda come soggetto sociale di prima linea non viene intesa esclusivamente come luogo di produzione di beni o di servizi, ma viene percepita con una funzione meno materiale, ma altrettanto importante qual è la promozione della cultura per la conservazione: delle radici storiche dei processi produttivi; di un intero territorio; della società civile, con le proprie specificità locali, di mentalità, cultura, appartenenza». Il legame fra la storia dell'impresa e il territorio è ovviamente molto stretto, sia da un punto di vista sociale (i lavoratori storicamente sono "locali"), urbanistico (oltre agli edifici produttivi si pensi alle costruzioni per dare asilo, nel passato, a migliaia di lavoratori), formativo (le Università italiane spesso sono state un bacino di reclutamento per molte aziende come l'Università di Bologna per Ducati ad esempio). Per un'azienda prendere coscienza dell'importanza del contesto territoriale in cui opera può essere ulteriore stimolo nell'avvio di progetti che contemplino la creazione di spazi fisici nei quali raccogliere testimonianze dell'attività produttiva come anche promuovere seminari, conferenze, dibattiti e mostre. L'impresa capace di ascoltare ed interpretare il proprio territorio è quella che coniuga sapientemente gli obblighi di redditività economica con le aspettative anche immateriali del territorio di riferimento. I musei aziendali attraverso la conservazione e la valorizzazione di documenti, materiali iconografici, oggetti, prodotti e macchinari, raccontano la storia dell'impresa e dei suoi protagonisti ma raccontano, anche e soprattutto, l'evoluzione, le ragioni, il lavoro, l'ingegno e la fatica di un luogo.

Fatte salve le considerazioni finora esposte, appare ovvio il ruolo strategico del museo aziendale nell'accrescimento del patrimonio culturale ed immateriale di un territorio; in effetti, i musei d'impresa rappresentano un'opportunità per i territori su cui insistono in quanto creano nuovo valore (maggiore identificazione) e nuove prospettive di sviluppo. Come afferma Angeloni (2013): «I musei aziendali si rivelano strategici nel promuovere territori e creare eventi. Per esempio, a Firenze, dove si innestano le radici di famose imprese (Ferragamo, Piaggio, Alinari, etc.), è stato deciso di creare una piattaforma con cui dare visibilità ai siti museali e agli eventi delle aziende per attrarre flussi turistici». Aggiunge Angeloni (2013): «Simili iniziative andrebbero incoraggiate e replicate in tutto il territorio, perché queste aziende, con la loro storia, sono parte della storia italiana, e quindi potenziali magneti per il turismo».

La letteratura ha evidenziato, sotto differenti punti di osservazione, come patrimonio culturale di un territorio e patrimonio industriale siano intimamente connessi; il punto, o snodo, di tale connessione è rappresentato dal museo aziendale.

Alla base delle anzidette riflessioni vi sono alcuni aspetti che la dottrina considera inequivocabili e tali da prefigurare linee guida nella realizzazione di modelli museali aziendali vocati ulteriormente alla valorizzazione del territorio: a) Il riconoscimento del valore culturale dell'attività d'impresa e dei suoi prodotti; b) Il riconoscimento del ruolo attivo dell'impresa nella formazione del progresso sociale, civile e culturale di un territorio; c) La consapevolezza che il vissuto dell'impresa (la propria storia, i propri prodotti, il patrimonio intellettuale *firm specific*) "sia parte integrante del patrimonio culturale e sociale di un territorio" (Vicari, 1991); d) La consapevolezza che la realizzazione di un museo aziendale, affiancandosi ai tradizionali musei, diversifica l'offerta culturale; e) La consapevolezza che il museo, quale memoria storica dell'impresa, consente il trasferimento della cultura d'impresa alla collettività; in altri termini il museo "diventa luogo privilegiato nel quale conservare un patrimonio culturale creato dall'impresa da trasmettere alla società" (Burlingame e Young, 1996; Lane, 1993); f) La consapevolezza che il museo d'impresa, espressione della cultura aziendale, valorizza il "*Made in*" e può essere elemento attorno al quale "costruire iniziative di promozione e valorizzazione di molteplici patrimoni identitari di un territorio" (Ciappei, 2012).

Un aspetto ulteriore, strategico nella valorizzazione culturale e turistica di un territorio, è la ricerca del dialogo; come già affermato in precedenza, il museo aziendale deve operare con una logica di rete ossia attraverso una pluralità di collaborazioni che coinvolgono sia il pubblico che il privato. Il museo aziendale deve diventare un progetto profondamente calato nella società di

appartenenza, capace di creare delle relazioni dinamiche con più soggetti. Pur traendo origine da un settore produttivo "non deve tralasciare un'attività di servizio rappresentata dalla valorizzazione culturale" (Amari, 2003). In altri termini il museo aziendale deve diventare un "polo di attrazione" per un sistema di offerta culturale che integri pubblico e privato, istituzioni e impresa. Se letto in questa prospettiva, ecco allora che la sua attività, come le tante finora silenziose presenze di musei d'impresa disseminate sul territorio, non rischia di sovrapporsi a un'offerta culturale già ampia, distogliendo magari proprio al sistema pubblico visitatori e risorse economiche, ma diventa un'opportunità, un modo per intercettare bisogni culturali, generarne di nuovi e canalizzarli verso le possibilità esistenti all'interno di un sistema territoriale (ad esempio gli altri musei o i servizi rivolti al turismo).

Bibliografia

- ALBERTI F.G., GIUSTI D.J. (2012), "Cultural heritage, tourism and regional competitiveness: The Motor Valley cluster", City Culture and Society, n. 3, pp. 261-273.
- AMARI M. (1999), "Dalla cultura d'impresa al museo aziendale", in Atti del Convegno, *I benefici economici e d'immagine dell'investimento in cultura*, Comunicare, Brescia.
- AMARI M. (2001), I musei delle aziende, Franco Angeli, Milano.
- AMARI M. (2003), "I musei delle imprese in Italia: casi significativi", in Negri M. (a cura di), *Manuale di museologia per i musei aziendali*, Rubettino, Soveria Mannelli, pp. 170-175.
- ANGELONI S. (2013), Destination Italy: Un approccio manageriale per il sistema turistico italiano, Pearson Italia, Milano.
- APPIANI F. (2001), "Il Museo d'impresa: l'impresa di fare cultura", *I Quaderni della Cultura*, vol. VII, Assolombarda, Milano.
- ASSOLOMBARDA (2003), "Impresa e cultura a Milano. Ricerca Assolombarda. Il ruolo delle imprese per sostenere imprenditorialità, qualità e fruizione nella cultura e nello spettacolo a Milano", *Rapporto di Ricerca Università Bocconi*, Milano.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (1992), "L'impresa inesistente: relazioni tra immagine e strategia", *Sinergie*, n. 29, pp. 137-147.
- BALL S. (1996), "Larger & Working Objects: a guide to their preservation and care", *Museum and Gallery Commission*, London.
- BARBIERI F., NEGRI A. (1989), Archeologia industriale. Indagini sul territorio in Lombardia e Veneto, Unicopli, Milano.
- BELLEZZA E. (1998), "Per una dignità istituzionale dei musei d'impresa", I quaderni della cultura, n. 3
- BONTI M. (2012), "I musei d'impresa e la valorizzazione del territorio", in Ciappei C., Padroni G. (a cura di), Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: settori a confronto, Franco Angeli, Milano, pp. 300-333.
- BORDASS B. (1996), "Museum Collections in Industrial Buildings", Museum and Gallery Commission, London.
- BORGONOVI E. (1999), "Prefazione" in Manfredi F. (a cura di), *Le sponsorizzazioni sociali*, Etas Libri, Milano, pp. 2-5.
- BOSSAGLIA R. (1997), "Prefazione", in Amari M. (a cura di), *I musei delle aziende, La cultura della tecnica tra arte e storia*, Franco Angeli, Milano, pp. 2-5.
- BROGGI D.O. (2004), "PMI: una miniera di Saperi, Culture e Impresa", Rivista on-line, n. 1.
- BUCHANAN L. (2000), "Public Displays of Affection", Inc, August, pp. 114-124.
- BULEGATO F. (2008), I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design, Carocci Editore, Roma.
- BURLINGAME D.F., YOUNG D.R. (1996), Corporate philanthropy at the crossroads, Bloomington, Indiana University Press.
- CALABRESE O. (1999), "Musei d'impresa: storia o feticcio", 4° Quaderno della Cultura di Assolombarda, Edizioni Assolombarda, Milano
- CALABRÒ A. (2003), "Civiltà d'impresa tra memoria e progetto", in AA.VV., *Turismo industriale in Italia*, Touring Club Italiano, Milano, pp. 8-15.
- CALIDONI C. (2003), "Memoria e industria: un binomio vincente", Parma economica, Giugno.
- CASEY A. (1997), "Collective Memory in Organizations", in Shrivastava P., Huff A., Dutton J., Walsh J., Huff A. (a cura di), *Advances in Strategic Management*, JAI Press, Inc, pp. 111-151.
- CASTELLANI P., ROSSATO C. (2014), "On the communication value of the company museum and archives", *Journal of Communication Management*, vol. 18, n. 3, pp. 240-253.
- CASTELLANI P., ROSSATO C., CIARMELA L. (2010), "From Industrial Museums to Cultural Industry. An Empirical Exploration of how this Heritage is being Safeguarded by the Members of Museimpresa", *Proceedings of The 13th Toulon-Verona Conference in Coimbra*, University of Verona, Verona, September 2-4, pp. 458-476.

- CIAPPEI C. (2012), "Introduzione", in Ciappei C., Padroni G. (a cura di), *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e service in Italy: settori a confronto*, Franco Angeli, Milano, pp. 13-15.
- COHEN M.D., BACDAYAN P. (1994), "Organizational routines as stored in procedural memory. Evidence from a laboratory study", *Organization Science*, vol. 5, n. 4, pp. 554-568.
- COLEMAN L.V. (1943), "Company Museums", American Association of Museums, Washington, DC.
- DANILOV V.J. (1991), Corporate Museums, Galleries, and Visitor Centers: A Directory, Greenwood Press, New York.
- DANILOV V.J. (1992), A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers, Westport, CT: Greenwood Press.
- DI FAZIO S., PLATANIA M., PRIVITERA D. (2010), "La valorizzazione degli stabilimenti agroalimentari e del paesaggio in rapporto all'heritage marketing e al turismo rurale", *Agribusiness Paesaggio & Ambiente*, vol. XIII, n. 2, pp. 128-137.
- DIXON N. (1999), "Learning Across Organizational Boundaries: A Case Study of Canadian Museums", in Smith E., Aráujo L, Burgoyne J.G. (a cura di), *Organizational Learning and the Learning Organization: Developments in Theory and Practice* Sage, London, pp. 115-154.
- EL SAWY O., GOMES G., GONZALEZ M. (1986), "Preserving institutional memory: The management of history as an organizational resource", *Best Paper Proceedings of the 46th Annual Meeting of the Academy of Management*, Chicago, pp. 118-122.
- FANFANI T. (2002), "Economical Profitability and culture: a possible meeting in the historical archives and in the enterprise's museums", *Quaderni della Fondazione*, Nuova serie, vol. 1, pp. 102-131.
- FORTIS M. (1998), Il Made in Italy, Il Mulino, Bologna.
- GILODI C. (2002), "Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing", *Liuc papers, serie economia aziendale*, n. 101.
- GOLFETTO F. (1993), Comunicazione e comportamenti comunicativi: una questione di coerenza per l'azienda, EGEA, Milano.
- GRIFFITHS J. (1999), "In Good Company? Do Company Museums Serve the Company, its Marketing Department, its Employees or the Public?", *Museum News*, vol. 10, pp. 35-38.
- HATCH M.J., SCHULTZ M., (2000), "Scaling the Tower of Babel: Relational Differences between Identity, Image and Culture in Organizations", in Schultz M., Hatch M.J., Larsen M.H. (a cura di), *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford.
- HUBER G. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and the literatures". *Organization Science*, vol. 2, n. 1, pp. 88-115.
- HUBER G., DAVENPORT T.H., KING D.R. (1998), "Perspectives on organizational memory", *Proceedings 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii.
- KAISER L. (1998), "I musei d'impresa tra comunicazione e politica culturale. La memoria nel futuro", 3° Quaderno della Cultura di Assolombarda, Edizioni Assolombarda, Milano
- KINNI T. (1999), "With an Eye to the Past: Transmitting the Corporate Memory", *Corporate University Review*, vol. 7, n. 1, pp. 24-27.
- KOTLER N., KOTLER P. (1999), Marketing dei musei. Obiettivi, traguardi, risorse, Edizioni di Comunità, Torino.
- KRANSDORFF A., WILLIAMS R. (2000), "Managing organizational memory (OM): The new competitive advantage", *Organization Development Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 107-117.
- LALLI P. (2003), "Musei d'impresa memoria del future", L'impresa, n. 5, pp. 78-85.
- LAMBIN J.J. (2000), Marketing strategico, McGraw Hill.
- LANE J.B. (1993), "Oral History and Industrial Heritage Museums", *The Journal of American History*, vol. 80, pp. 607-618.
- LEHMAN K.F., BYROM J.W. (2007), "Corporate museums in Japan: institutionalizing a culture of industry and technology", 9th International Conference on Arts & Cultural Management, 8-11 July, Valencia.
- MARANO M., ZANIGNI M., PALETTA A. (2004), "Musei d'impresa. Natura a problemi di controllo tra funzione economica e culturale", in Parri B.S. (a cura di), *Misurare e comunicare i risultati. L'accountability del museo*, Franco Angeli, Milano, pp. 401-421.
- MARANO P.C., PAVONI R. (2006), Musei. Trasformazione di un'istituzione dall'età moderna al contemporaneo, Marsilio, Venezia.
- MONTELLA M.M. (2008), "Musei d'impresa", in Pastore, Vernuccio (a cura di), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, 2. ed., Apogeo, Milano, pp. 344-347.
- MONTELLA M.M. (2010), "Museo d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione, *Esperienze d'impresa*, n. 2, pp. 147-164.
- MONTELLA M.M. (2012), "Scelte di prodotto e processo nelle organizzazioni museali d'impresa. Un'indagine empirica: il Museo Storico Perugina", *Journal of the Department of Cultural Heritage*, University of Macerata, Egea, Milano, vol. 4, pp. 119-138.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo, Franco Angeli, Milano.
- NEGRI M. (2003), Manuale di museologia per i musei aziendali, Rubbettino, Soveria Mannelli.

- NISSLEY N., CASEY A. (2002), "The Politics of the Exhibition: Viewing Corporate Museums through the Paradigmatic Lens of Organizational Memory" *British Journal of Management*, vol. 13, pp. 536-545.
- PASTORE A., VERNUCCIO M. (2008), *Impresa e comunicazione. Principi e strumenti per il management*, 2. ed., Apogeo, Milano.
- PIATKOWSKA K.K. (2014), "The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company", *The International Journal of The Inclusive Museum*, vol. 6, n. 2, pp. 29-37.
- PRINCIPE A. (2001), "La cultura aziendale si fa arte", Il Sole 24 Ore, 26 Novembre.
- QUADRIO CURZIO A., FORTIS M. (2000), Il Made in Italy oltre il 2000, Il Mulino, Bologna.
- QUINTANILLA C. (1998), "Planning a Vacation? Give Some Thought to Spamtown, USA Corporate Museums Attract Growing Crowds: Wow, Look at That Combine!", Wall Street Journal, 30 April.
- RHEES D. (1993), "Corporate advertising, public relations and popular exhibits: The case of Dupont". *History and Technology*, n. 10, pp. 67-75.
- RICOSSA S. (1993), Archeologia industriale e dintorni, Umberto Allemandi, Torino.
- ROMANI S. (2003), "Viaggio alle radici del made in Italy", Il Sole 24 Ore, 29 Settembre.
- ROSSATO C. (2013), Longevità d'impresa e costruzione del futuro, Giappichelli, Torino.
- SEVERINO F., LEOMBRUNO A. (2008), "La cultura imprenditoriale nei musei tematici e distrettuali", *Economia della cultura*, n. 4, pp. 503-509.
- STEIN E.W. (1995), "Organizational memory: Review of concepts and recommendations for management", *International Journal of Information Management*, vol. 15, n. 2, pp. 17-32.
- STIGLIANI I., RAVASI D. (2007), "Organizational artifacts and the expression of identity in corporate museums at Alfa Romeo, Kartell and Piaggio", in Lerpold L., Ravasi D., Van Rekom J., *Identity, image and corporate museums*, Routledge.
- STURKEN M. (1997), *Tangled memories: The Viet Nam War, the AIDS epidemic, and the politics of remembering*, Berkeley, The University of California Press.
- VALLINI C. (2005), "I musei aziendali veneti in rapporto al web", Economia della cultura, vol. 15, n. 2, pp. 241-246.
- VICARI S. (1991), "La prospettiva della complessità", in AA.VV., Complessità e managerialità. Cambiamenti di scenario e nuovi assetti d'impresa, Egea, Milano.
- WALSH J.P., UNGSON G.R. (1991), "Organizational memory". Academy of Management Review, vol. 16, n. 1, pp. 57-91.

Quando il museo comunica l'impresa: identità organizzativa e 'sensemaking' nel museo Salvatore Ferragamo

FLORIANA IANNONE*

Abstract

Obiettivi. Lo studio ha l'obiettivo di chiarire il ruolo strategico del museo nel raccontare l'impresa e nel rafforzarne l'identità organizzativa e la 'brand equity', attraverso i valori riconducibili alla storia, ai miti, ai riti, ai simboli e a tutti i segni riconosciuti dal mercato, dagli stakeholders e dal personale. Lo studio chiarisce la relazione esistente tra la modalità di espressione dell'identità organizzativa da parte di un'organizzazione che implementa un museo d'impresa e le dinamiche attraverso cui i visitatori costruiscono il senso delle narrative esibite.

Metodologia. La metodologia fa riferimento al metodo qualitativo utile quando l'obiettivo è comprendere le dinamiche e la qualità di un'esperienza. Sono stati utilizzati i tre elementi fondamentali per la ricerca qualitativa: l'osservazione partecipata (impresa e museo), le interviste (manager azienda, addetti musei, visitatori), l'analisi di altri materiali.

Risultati. I risultati evidenziano una realtà organizzativa socialmente costruita: i soggetti contribuiscono all'implementazione dell'identità organizzativa interpretandola in maniera soggettiva ed attribuendo dei significati alle storie e alle narrative esibite nel museo. Il museo di impresa si conferma strumento strategico atto a sostenere una strategia di brand integrata in grado di inocaraggiare i client a sentirsi parte di un preciso 'heritage brand'.

Limiti e implicazioni. Nonostante la non generalizzabilità dei risultati - dovuta ai limiti del singolo case study, seppur investigato in profondità - lo studio evidenzia due gap comunicativi che hanno implicazione sia teorica che pratica. In un primo caso l'impresa e il museo fanno ricorso ad una modalità narrativa che enfatizza eccessivamente la figura mitologica del fondatore mentre è possibile definire 'imperfetto' il circolo comunicativo esistente: l'impresa, pur trasferendo al museo e attraverso di esso la propria identità, non si preoccupa di raccogliere alcun tipo di feedback, in questo modo non appropriandosi a pieno del valore generato dall'investimento museale.

Originalità del lavoro. L'originalità del contributo risiede nel tentativo di indagare le dinamiche di trasferimento dell'identità organizzativa attraverso un medium del tutto peculiare: il museo d'impresa. Ancor più inedito è uno studio che se ne occupi facendo ricorso al metodo qualitativo e all'utilizzo della tecnica della triangolazione dei dati ottenuti in primis dall'analisi in profondità delle storie raccontate dai membri dell'organizzazione e delle narrative esibite all'interno delle sale di un museo d'impresa.

Parole chiave: identità organizzativa; sensemaking; museo d'impresa

Objectives. This work clarifies the corporate museums strategic role in telling the company and, in particular, understands of the relationship between the expressed organizational identity and its perception by visitors, after the visit to the Museum.

Methodology. The methodology refers to the qualitative method useful when the objective is to understand the process and the quality of an experience. The basic elements for qualitative research have ben used: the observation (firm and museum), the interviews (company managers, museum employees, visitors), the analysis of other materials.

Results: The results show an organizational identity socially constructed: the subjects construct and give sense to the organizational identity in a subjective way, attributing meanings to the stories and narratives exhibited in the museum.

Limitations and implications. Despite not generalizability of the results due to the limits of the single case study, although investigated in depth, the study highlights two communication gap that have both theoretical and practical implications. The company and the museum leverage on narratives excessively emphasizing the mythological figure of the founder. The communication circle con be defined 'imperfect' in the sense that the company does not collect any kind of feedback from visitors, thus not fully appropriating the value generated by the museum investment.

Originality of the study. The work is original because it investigates the organizational identity dynamics analyzing the stories and narratives exhibited inside the museum rooms.

Key words: organizational identity; sensemaking; corporate museum

^{*} Docente a contratto di *Imprese turistiche e Marketing del territorio* - Seconda Università degli Studi di Napoli e-mail: Floriana.iannone@unina2.it

Desidero ringraziare il Prof. Francesco Izzo per i suoi preziosissimi consigli e suggerimenti, per la sua continua e cordiale disponibilità e per il sostegno che non manca mai di profondere verso i giovani che desiderano fare ricerca.

1. Obiettivo e framework concettuale e contesto della ricerca

1.1 Introduzione

Negli ultimi anni il tema della 'identità organizzativa' è stato oggetto di grande attenzione da parte della dottrina, interessando una pluralità di ambiti disciplinari, diversi paradigmi e tradizioni di ricerca.

Molti sono i contributi che a partire dagli anni ottanta hanno avuto ad oggetto il *topic* della 'identità organizzativa', a partire dal *paper* seminale di Albert & Whetten (1985) in cui i due studiosi la definiscono come l'insieme delle 'caratteristiche che i membri dell'organizzazione riconoscono come fondamentali, distintivi e duraturi (o continuativi) considerando passato, presente e futuro dell'impresa'.

Il processo di espressione e comunicazione dell'identità dell'organizzazione è altresì tema oggetto di riflessione da parte degli studiosi, mentre pochi sono i contributi che si occupano di indagare come essa sia presentata attraverso uno strumento strategico del tutto peculiare: il museo d'impresa. Ancor più inedito è uno studio che si occupi della 'identità organizzativa' analizzando le storie e le narrative esibite all'interno delle sale museali.

Tale è il proposito del presente lavoro che parte dalle conclusioni del contributo di Nissley & Casey (2002) i quali, per primi, concepiscono i musei d'impresa come forma di memoria organizzativa socialmente costruita ed episodica da utilizzare strategicamente per lo sviluppo e la comunicazione dell'identità e dell'immagine dell'impresa.

Oggetto del lavoro è, quindi, proprio l'analisi del ruolo strategico del museo nel raccontare l'impresa e, segnatamente, la comprensione della relazione tra come è espressa l'identità dell'organizzazione e come essa è percepita dai visitatori. Prendendo le mosse dalla visione del museo d'impresa come asset strategico, che consente di comunicare ciò che è 'core' dell'impresa, il lavoro fa luce su alcune domande di ricerca aventi ad oggetto la relazione tra l'identità espressa dai membri dell'organizzazione (impresa e museo) e quella di cui i visitatori costruiscono il senso.

Di seguito si esplicitano le domande di ricerca:

- RQ1: Qual è l'identità dell'organizzazione? (Come è possibile chiarirla?)
- RQ2: Che ruolo ha il museo d'impresa nel preservare, custodire, comunicare e amplificare il senso dell'identità organizzativa?
- RQ3: Qual è il 'sensemaking' dei visitatori? In altre parole qual è il processo di costruzione del senso dell'identità organizzativa da parte dei visitatori? Come essi si relazionano alle storie e alle narrative presentate nel museo?

Più in dettaglio lo studio si interroga sulla natura della 'identità organizzativa' di un particolare caso: quello della Salvatore Ferragamo SpA.

Pertanto, considerando l'identità mostrata (il punto di vista dell'impresa) e quella percepita (il punto di vista dei visitatori), nonché le sue modalità di espressione in ambito museale (storie e narrative), questo lavoro si pone l'obiettivo di fare maggiore chiarezza sull'efficacia del museo d'impresa come particolare strumento strategico di comunicazione.

1.2 Analisi della letteratura

Evitando di appuntare l'attenzione sulle difficoltà di natura definitoria del costrutto della 'identità organizzativa', peraltro ampiamente condivisa in letteratura, si fa ricorso alla 'prospettiva dell'attore sociale' che trova fondamento nella 'teoria istituzionale' sotto il cui profilo l'identità va cercata nei 'claims', nelle affermazioni di identità riscontrabili tra i membri dell'organizzazione e che riguardano le proprietà fondamentali, durature e distintive della stessa. In una tale prospettiva, i 'claims' sono per definizione duraturi e resistenti al cambiamento, se non nel lungo periodo (Czarniawska, 1997; Whetten, 2006). Così, in linea con l'approccio funzionalista, si assume che i valori centrali, distintivi e duraturi dell'organizzazione possano essere definiti in maniera univoca dal top management e possano essere trasferiti dall'impresa al museo e dal museo ai visitatori. In

quest'ottica il museo rappresenta un 'medium' in cui è possibile trasmettere e comunicare 'core purpose' e 'core philosophy' dell'impresa, ovvero gli attributi fondamentali attraverso cui dare compiutezza al concetto di identità organizzativa (Margolis & Hansen, 2002).

Volendo schematizzare l'impianto concettuale della ricerca, che, come appena riferito, ha ad oggetto, da un lato, l'analisi e la genesi del fenomeno 'musei d'impresa', dall'altro le possibilità di applicazione del *framework* teorico relativo all'identità dell'organizzazione e del *'sensemaking'* come chiave di lettura potenziale dell'efficacia del museo d'impresa inteso come strumento strategico e di comunicazione, è possibile sintetizzare i seguenti assunti basilari:

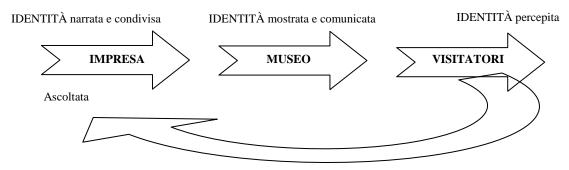
- a) Il museo d'impresa è una forma di memoria organizzativa utilizzabile come *asset* strategico volto ad istituzionalizzare e diffondere l'immagine e l'identità aziendale (Nissley e Casey, 2002);
- b) La 'identità organizzativa' è l'insieme delle affermazioni istituzionali riguardo ciò che è 'centrale, distintivo e duraturo dell'organizzazione' (Albert e Whetten,1985). Tale insieme assume un carattere narrativo che risiede nelle storie e nelle narrative condivise tra i membri dell'impresa stessa. È l'organizzazione a scegliere cosa esporre (politics of remembering) e cosa non (politics of forgetting) nelle sale museali, di fatto proponendo delle auto-definizioni di identità (Sturken, 1997), con la finalità di fornire delle narrative legittimate a sostenere il senso dell'identità dell'impresa;
- c) In questo contesto l'identità organizzativa rappresenta un 'medium' attraverso cui è possibile trasmettere e comunicare 'core purpose' e 'core philosophy' dell'impresa, ovvero gli attributi che danno senso e concretezza al concetto di identità organizzativa (Margolis e Hansen, 2002);
- d) L'impresa, al pari di un sistema vivente, è in grado di esprimere e creare vita sociale. Essa si manifesta anche come testi e parole, 'una forma di narrazione', a dirla con Fisher (1984,1987), una serie di azioni simboliche, parole e/o atti sequenziali che assumono significato per coloro i quali le vivono, le creano e le interpretano;
- e) I musei in generale, ed i musei d'impresa, in particolare, rivestono un ruolo di primaria importanza in quando forma di realtà negoziata che costruisce un ponte tra storia e memoria;
- f) Le percezioni che i soggetti ricavano dalla visita al museo non sono preventivabili, come vorrebbero i curatori, poiché i messaggi simbolici non possono essere completamente controllati, anche in relazione al *background* dei visitatori.

Lo studio si propone, in sintesi, di fare chiarezza sul se e sul come i musei d'impresa siano in grado di comunicare l'identità dell'organizzazione tenendo in grande considerazione la prospettiva dei destinatari ultimi dei messaggi comunicati, ossia i visitatori. La figura 1 schematizza il ragionamento preliminare al lavoro che si focalizza sulla possibilità che l'identità organizzativa concepita dall'impresa possa essere trasmessa da essa al museo e da quest'ultimo ai visitatori attraverso la narrazione e la condivisione di storie.

Un circolo comunicativo ideale vorrebbe che l'identità organizzativa concepita dall'impresa fosse trasferita, mostrata e comunicata attraverso il museo e percepita con il minimo effetto distorsivo dai visitatori. L'impresa dovrebbe, attraverso il museo, raccogliere feedback dai visitatori per comprendere la natura dell'identità percepita dai destinatari finali del messaggio, preoccupandosi, a dirla breve, di 'ascoltare la voce dei visitatori' e potenziali clienti.

Alla luce di questa particolare chiave di lettura, ciò che appare fondamentale è il ruolo del museo d'impresa nel processo di trasmissione dell'identità organizzativa, i cui attributi fondamentali (*'core purpose'* e *'core philosophy'*) sono stati ricercati nei punti di vista degli amministratori dell'impresa, del museo e dei visitatori del museo Salvatore Ferragamo.

Fig. 1: L'oggetto dello studio: l'identità organizzativa nel transfert impresa-museo-visitatore



Fonte: nostra elaborazione

Pertanto, dopo aver sistematicamente organizzato i dati da ricavare dalle interviste a partire da i temi generati dalle *research questions* si è passato allo studio del caso del museo Salvatore Ferragamo, un museo privato, dedicato alla storia dell'azienda Ferragamo, alla vita del suo fondatore e alle sue creazioni: le calzature, sintesi di ricerca estetica e di tecniche artigianali innovative.

2. Il metodo della ricerca

Al fine di rispondere alla domanda di ricerca principale e alle domande ad essa correlate, lo studio utilizza gli strumenti a disposizione della metodologia qualitativa, che si è dimostrata utile quando l'obiettivo della ricerca è comprendere la natura dei fenomeni (Miles e Huberman, 1994; Stake, 1995). Questo approccio sembra ben sposarsi anche con la finalità del lavoro - che aspira ad esplorare gli aspetti emergenti di una singola organizzazione (Patton, 2002; Yin, 2003) - nello specifico dell'identità, inquadrata nel contesto delle narrative e delle storie esibite nel museo Salvatore Ferragamo (il metodo della ricerca è schematizzato nella Figura 2). Tra le tipologie di dati a supporto dello studio del caso - interviste, osservazioni e analisi dei documenti - le interviste rappresentano la fonte primaria. Esse sono state metodicamente triangolate con tutte le altre fonti citate. I dati raccolti sono stati, poi, analizzati usando una combinazione di metodi interpretativi.

Tipo di analisi

Caso singolo: Salvatore Ferragamo

COMPRENDERE la natura dell'identità e il processo di sensemaking

Metodo

Qualitativo

Strumenti

Interviste

Osservazione

Analisi altro

Analisi dei dati

Analisi in profondità di narrative e testi

Fig. 2: Il metodo della ricerca

Fonte: nostra elaborazione

2.1 La selezione del campione e la raccolta dei dati

La selezione del campione ha implicato considerazioni su dove, quando, chi, e cosa osservare. I partecipanti sono stati scelti considerando il loro grado di rappresentatività (Merriam, 2001), la natura limitata dello studio, e l'importanza di coerenza con il framework teorico (Miles e Huberman, 1994). Le interviste hanno coinvolto due tipologie di soggetti: gli amministratori del museo ed un campione di visitatori (Merriam, 2001; Yin, 2003). I dati primari sono stati ricavati dall'intervista a 2 manager dell'azienda e 6 addetti al museo (tra direttore, impiegati, manager e stagisti). Sono stati poi intervistati 80 visitatori. Prima del processo di intervista, ma anche parallelamente, è stato condotto un lungo periodo di osservazione, particolarmente utile anche alla comprensione dei documenti visionati ed analizzati e alla conduzione e all'interpretazione delle interviste. In aderenza alla natura qualitativa dello studio, gli intervistati non sono stati frammentati in variabili, ma sono stati considerati in profondità e nella loro interezza alla luce della considerazione che 'un soggetto è qualcosa in più rispetto alla mera sommatoria delle sue parti' (Corbetta, 1999). I dati (narrative e testi) sono stati analizzati in profondità allo scopo di comprendere il punto di vista del visitatore nella prospettiva dell'attore sociale. Le tre tipologie di dati raccolti sono state poi triangolate. Le interviste dal lato dell'impresa e del museo sono state condotte utilizzando il metodo 'Pen&Paper' non supportato dall'utilizzo di un software ma con l'ausilio di una matrice dati. La tecnica di intervista 'Face to Face' ha consentito, per converso, una grande profondità di analisi, assieme alla possibilità di approfondimento delle informazioni, e dei fenomeni. Si è cercato di minimizzare la possibilità di influenza del ricercatore sugli intervistati con l'implementazione di un traccia-protocollo di intervista, trascritta alla fine di ogni singolo incontro. Tutte le interviste hanno contribuito alla formazione di una griglia delle fondamentali posizioni emerse relativamente ai fenomeni di maggiore rilevanza. Questa, assieme alla matrice dati, è stata utilizzata per l'analisi dei testi e delle narrative al fine di poter giungere ad una valutazione delle frequenze lessicali che hanno sostenuto la definizione dell'identità dell'impresa. I dati sono presentati nella forma di stralci di intervista ed estratti di testo (Herdan, 1964, Bolasco, 1999).

2.2 I partecipanti e il protocollo di intervista

Sia i manager dell'impresa che gli addetti al museo a sono stati intervistati utilizzando un protocollo di intervista semi strutturato al fine di rispondere alle domande di ricerca. Sono state intervistate le figure chiave del museo (direttrice e marketing manager) e altri 4 addetti, assieme ad ottanta visitatori in modo da avere una visone completa sul circolo di comunicazione e trasmissione dell'identià e quindi di triangolare la prospettiva rispondendo alla RQ3.

Seguendo le evidenze della letteratura i soggetti aderenti ai criteri di definizione del campione sono stati intervistati a valle della loro visita al museo. Questo approccio ha presentato molti vantaggi: ha evitato la fase di 'follow-up' e ha catturato le impressioni 'a caldo' dei visitatori ossia mentre erano ancora immersi nell'ambiente e quindi parte del contesto esperienziale. Tale approccio è aderente al precetto di Weick (1995) che sottolinea come il 'sensemaking' abbia luogo in un periodo di tempo relativamente breve che va dall'azione alla riflessione facendo ricorso ad un tipo di memoria 'fresca e ricca'.

Per ciascuno degli intervistati è stato utilizzato uno pseudonimo, mentre i visitatori sono stati identificati con un numero progressivo rispondente all'ordine di intervista. Gli amministratori del museo osservati e intervistati sono: 'Rina', 'Lola', 'Anna','Dana','Clara','Romoaldo', nomi di fantasia concordati per mantenere riserbo ed anonimato. I primi avevano i loro uffici separati dall'area espositiva, collocati al piano superiore: 'Clara' era una stagista universitaria (6 mesi) e 'Romoaldo' lavorava 'front-office' tra reception e bookshop. I manager della Salvatore Ferragamo intervistati sono 'Alessio' e 'Falco', il primo proveniente dall'area 'corporate communication' e il secondo da quella 'investor relation'. Entrambi hanno esplicitato la volontà di massima confidenzialità delle informazioni.

3. I risultati della ricerca

I risultati della ricerca sono presentati cercando di spiegare il processo emergente che ha sostenuto il raggiungimento degli obiettivi della ricerca. A valle dell'attività di raccolta dei dati è stato possibile etichettare un primo *cluster* composto da due categorie: gli attributi '*core*', che soddisfano la necessità definitoria dell'identità organizzativa; e gli attributi '*application*' che non soddisfano la definizione data da Albert & Whetten di identità (Margolis e Hansen, 2002). Tra le categorie emerse gli attributi '*core*' includono '*core purpose e core philosophy*' che considerate come un tutt'uno soddisfano la definizione di identità organizzativa (si veda la Figura 3).

Atmosfera Philosophy familiare Sostenere il 'core purpose' Purpose attraverso una serie di Creatività 'pratiche priorità e azioni' Continuare lo storico successo Total care nella produzione di calzature. Creare le più belle scarpe al mondo e prodotti di lusso che facciano sentire Innovazione Tradizione chi li indossa alla moda ricercato e a proprio agio. Disegnare e creare oggetti definibili 'da collezione' per la loro qualità e attenzione ai dettagli.

Fig. 3: Gli attributi 'core' dell'identità di Salvatore Ferragamo

Fonte: nostra elaborazione

La seconda categoria principale, quella degli attributi 'application' (si veda Figura 4) comprende 3 sottocategorie, il cui contenuto è la manifestazione del 'core purpose' e della 'core philosophy' dell'organizzazione: priorità, pratiche e proiezioni.

Proiezioni

Allineamento con la visione strategica del fondatore
Innovazione
'Made to order'

Priorità
Innovazione - Tradizione
'Total care'
Scelta delle migliori materie prime

Pratiche

Artigianalità - 'total care'
Qualità - 'customer care'
Ricerca e innovazione continua

Fig.4: Gli attributi 'application' dell'identità della Salvatore Ferragamo

Fonte: nostra elaborazione

La categoria etichettata come attributi 'application' non rappresenta l'identità e non sintetizza le caratteristiche fondamentali dell'organizzazione: si tratta esclusivamente della manifestazione dell'identità organizzativa (Margolis e Hansen, 2002). Questi attributi possono essere stabili o variabili anche se al variare di uno non ci sono variazioni significative nella percezione di ciò che 'centrale, distintivo e duraturo' e quindi dell'identità. Inoltre, gli attributi applicativi non soddisfano i criteri di 'durata' della definizione di Albert & Whetten (Margolis e Hansen, 2002).

Gli intervistati hanno differenziato in maniera piuttosto chiara ciò che ritenevano essere l'essenza dell'organizzazione e quindi gli attributi 'core', da ciò che la sosteneva ('application'). Il contenuto delle sottocategorie (Figura 4) sono stati ricavati dalle frequenze lessicali dei soggetti intervistati riguardo le caratteristiche dell'organizzazione. Essi vanno intesi come valori chiave, come priorità condivise da tutti gli intervistati.

Nel dettaglio, la prima sottocategoria mostra come l'organizzazione abbia delle 'priorità' estremamente importanti ed espresse in termini di valori chiave: 'total care', 'customer care', 'confort care', qualità, artigianalità, utilizzo di materie di prima scelta, ecc.

La seconda sottocategoria, le 'pratiche', si estrinseca come necessità da parte dell'organizzazione di essere competitiva. Ciò si concretizza in pratiche che fanno riferimento a nuovi prodotti/processi, nuovi servizi, in una, a nuove modalità che consentano di concretizzare 'purpose' e 'philosophy' e priorità in azioni.

La subcategoria delle '*proiezioni* attiene all'immagine che i membri hanno di se stessi e della futura organizzazione, a ciò che credono l'impresa sia nel futuro.

Gli intervistati si alleano alla visione strategica del fondatore anche se proiettati alla continua innovazione e sempre più focalizzati sulla personalizzazione del prodotto espressa col termine 'made-to-order'.

3.1 La natura ed il contenuto dell'identità della Salvatore Ferragamo

L'analisi della prospettiva dei manager dell'impresa e degli amministratori del museo consente di rispondere alla RQ1 (Qual è l'identità dell'organizzazione? Come è possibile chiarirla?)

In linea con Margolis & Hansen (2002), questo lavoro arriva a definire le due categorie generali che sostengono l'identità organizzativa 'core purpose' e 'core philosophy': la prima è concepita come 'ragione per cui è importante che l'azienda esista', la seconda come 'fonte che ispira i membri dell'organizzazione a lavorare in maniera distintiva'. Nella Figura 3 il 'core purpose' e la 'core philosophy' sono presentate come strettamente funzionali, essendo la seconda una fonte per la prima. Di seguito un'analisi più dettagliata di entrambe.

'Core purpose':

La finalità preminente della Salvatore Ferragamo è quella di continuare lo storico successo nella produzione di calzature che rimangono *core business* e motore creativo dell'intera produzione. Esso può essere così sintetizzato: 'creare e produrre le più belle scarpe al mondo, calzature e prodotti che facciano sentire chi li indossa a proprio agio, attuali nello stile e nella linea, pensati come oggetti da collezionare per la raffinata cura dei dettagli'. La radice del '*core purpose'* può essere essenzialmente rinvenuta negli elementi fondamentali del dna dell'azienda, trasmessi attraverso le storie condivise dai membri intervistati: 'tenacia, innovatività e creatività del fondatore', 'qualità del prodotto' e 'iconicità del brand'. L'attenzione alla costruzione del modello e la forte componente manuale ancora caratterizzano l'intero ciclo produttivo. In quest'ottica l'azienda continua a percorrere la strada tracciata dal suo fondatore che ebbe sempre in gran considerazione la necessità di abbinare alla creatività e all'innovazione la forte attenzione all'anatomia del piede, tanto che studi anatomici da lui condotti negli Stati Uniti, sono attualmente trasmessi come patrimonio tangibile cristallizzato nella creazione di *master* di oltre cento taglie per ogni modello di calzatura. Tenendo sempre questi valori ben presenti ogni nuova collezione propone scarpe in grado di fornire confort, design, innovazione e sicurezza a chi le indossa.

Per questo è possibile affermare che mentre il museo ed il palazzo forniscono il contesto entro cui mostrare il modo in cui l'azienda ha perseguito nel tempo - e continua a perseguire - il proprio obiettivo principale, le qualità imprenditoriali ed innovative del fondatore, nonché la sua perseveranza rappresentano la fonte dinamica delle caratteristiche dell'identità dell'impresa, fonte che ha permesso alla Salvatore Ferragamo di raggiungere e sostenere nel tempo i sui obiettivi 'core'.

'Core philosophy':

La filosofia dell'azienda è al contempo la fonte ed il *frame* entro cui i membri dell'organizzazione svolgono il proprio lavoro in maniera distintiva affidandosi ad una serie di 'pratiche, priorità ed azioni' (Figura 4). La *core philosophy* si sostanzia essenzialmente nel 'produrre le più belle calzature al mondo in in maniera esclusiva ed in un ambiente completamente votato alla cura e al confort del cliente'.

È interessante notare che i partecipanti alle interviste hanno fatto ricorso allo storytelling per trasferire il senso della *core philosophy*, raccontato delle storie e degli avvenimenti particolarmente significativi relativi all'impresa e al suo fondatore. Sono emersi elementi importanti come il 'legame con il territorio', le 'relazioni con gli *stakeholder'*, la 'fidelizzazione della clientela', tutti elementi che consentono di affermare che la '*core philosophy*' ha essenzialmente le sue radici nella visione strategica del fondatore. Essa si presenta come stabile e duratura nel tempo nonché resistente al cambiamento. Le priorità dell'impresa restano ancora legate ai dettami del fondatore come, ad esempio, e all' attenzione all'anatomia del piede, all'esigenza di confort e comodità associate alla bellezza e all'innovatività del prodotto. I prodotti iconici del passato (il fondatore studiò anatomia in America negli anni '20 del secolo passato) sono ancora la fonte di ispirazione di ogni collezione.

È possibile affermare, volendo sintetizzare, che la filosofia resta immutata nel tempo e riflette la personalità, le scelte e la devozione del fondatore all'imperativo categorico di realizzare 'the shoe that fits well'.

Dai racconti e dalle storie a cui hanno fatto riferimento gli intervistati è possibile ricavare in primis che essi hanno fatto ricorso alla memoria di avvenimenti particolarmente significativi per l'impresa e per il fondatore: qualcuno ha riportato le sfide che Salvatore Ferragamo ha dovuto affrontare per tenere alto il livello della qualità delle proprie produzioni, facendo emergere come l'attenzione verso il mantenimento di elevati standard qualitativi sia una caratteristica pregnante della filosofia 'core', ma anche come essa non abbia subito mutamenti nel corso del tempo e nonostante il cambiamento generazionale. Lola, ad esempio, ha parlato del 'coinvolgimento degli impiegati', descrivendo come questi fossero dediti all'impresa e al suo fondatore, nonostante in qualche circostanza avessero dovuto affrontare periodi difficili per sostenere la produzione: "Non conta quanto fossero state difficili e dure le situazioni da affrontare, alla fine la Salvatore Ferragamo era ed è una grande azienda". A questo proposito ha anche ricordato l'episodio della chiusura della fabbrica di via Mannelli, nel 1933, quando un gruppetto di sei uomini e una donna, alcuni dei più giovani operai della scuola Ferragamo, si avvicinarono con affetto all'imprenditore rendendosi disponibili a lavorare gratuitamente per riavviare la produzione. La donna ha continuato: "Credo che ci si possa riconoscere anche attualmente in questo tipo di responsabilità. Questo è come è sempre stata l'azienda ed è come ancora rimane". Tutti gli intervistati hanno continuamente fatto riferimento a storie che connettono le qualità del fondatore agli elementi essenziali dell'identità dell'impresa attuale e passata.

L'analisi dei dati ricavati dall'attività di intervista dei manager e degli impiegati dell'azienda ha permesso di rispondere alla RQ2 (Che ruolo ha il museo d'impresa nel preservare, custodire, comunicare e amplificare il senso dell'identità organizzativa?) Quando è stato loro chiesto di descrivere come il museo esprimesse le caratteristiche fondamentali dell'organizzazione, gli intervistati hanno evidenziato due sue finalità principali: la prima è quella di documentare l'intero arco di attività di Salvatore Ferragamo, dal suo ritorno in Italia nel 1927 fino al 1960, anno della morte; la seconda è quella di creare un ambiente esperienziale in cui valorizzare la storia passata e musealizzare i prodotti come esempi di durabilità nel tempo dell'eccellenza dell'impresa. In tal proposito Rina ha dichiarato: "Il nostro è un museo aziendale e anche se nasce a partire dal vasto archivio lasciatoci dall'attività di Salvatore Ferragamo, non significa che esso sia autoreferenziale".

Falco ha spiegato che l'obiettivo principale del museo è quello di: "Esprimere l'apertura e l'interesse costanti dell'azienda verso i fenomeni più attuali e significativi dell'arte, del design, dello spettacolo, del costume, della comunicazione, dell'informazione, in quanto essi senza dubbio esercitano una forte influenza sulla moda, sul costume e sul *lifestyle*".

Rina ha affermato: "I visitatori sono immersi nel racconto di una storia unica che documenta l'intero arco di attività del fondatore dell'azienda dal suo ritorno in Italia nel 1927 fino al 1960. Fino al 2002 la genialità creativa e la capacità imprenditoriale di Salvatore Ferragamo erano documentate da 14.000 modelli di calzature conservate nella raccolta del museo Salvatore Ferragamo di Firenze, da articoli e da fotografie: già un ingente e prezioso patrimonio che si è però venuto ad arricchire di una straordinaria miniera di creazioni originali finora seppellita nei sotterranei dei ministeri e ora accessibile, costituita dai 369 brevetti e marchi di impresa di Ferragamo: un mondo di idee e di invenzioni recuperato nel fondo brevetti dell'Archivio Centrale dello Stato a Roma e che visitatori possono ora conoscere attraverso l'esperienza che offre loro il nostro museo".

Per Romoaldo la qualità e l'artigianalità sono il tema centrale dell'esposizione nonché la chiave del successo dell'impresa: "Credo che il focus sulla qualità e sull'artigianalità delle creazioni esposte sia un elemento distintivo del Museo".

Il secondo fine del museo è quello di creare un ambiente esperienziale e confortevole che possa aiutare il visitatore a connettersi con il brand e con la sua storia. Gli intervistati tendenzialmente hanno enfatizzato il ruolo dell'esperienza come tema di maggiore importanza. Rina ha sintetizzato il ruolo del tema dell'esperienza: "Esperienza ed interattività sono alcune delle parole che utilizziamo in tutto ciò che facciamo".

Lola ha comunicato un'opinione simile quando dice: "Penso che il museo racconti cos'è l'impresa e per questo consente di fare un'esperienza che riguarda il brand".

Anche per Anna, secondo cui il fine del museo è quello di "permettere una connessione anche emotiva con il brand", l'esperienza è un tema chiave. Ancora secondo Rina: "Tutto quello che facciamo, ogni nuova mostra, tutto ciò che aggiungiamo, ha il fine di amplificare la conoscenza del mondo Ferragamo. Vogliamo si costruisca un rapporto emozionale col brand, ma il nostro scopo è anche anche quello di contribuire alla crescita della cultura nel nostro campo".

In estrema sintesi gli intervistati hanno descritto la cura riservata ai visitatori del museo come un elemento chiave della 'core philosophy' implementata mantenendo un ambiente raffinato, confortevole e ricco di contenuti e messaggi in tal senso indirizzati.

3.2 Il 'sensemaking' dei visitatori

Il punto di vista dei visitatori aiuta a fare luce sulla RQ3 (Qual è il 'sensemaking' dei visitatori? qual è il processo di costruzione del senso dell'identità organizzativa da parte dei visitatori? c'è aderenza tra l'identità espressa dal museo e quella percepita dai visitatori?) consentendo di fare chiarezza anche sul processo di 'sensemaking' ovvero su come i visitatori costruiscono il senso dell'identità organizzativa.

A tal fine è stato richiesto agli intervistati di far riferimento a quanto appreso durante la visita e di evidenziare ciò che ritenevano fosse centrale distintivo e durevole della Salvatore Ferragamo. In alcuni casi, per comprendere quali fossero i processi di *sensmaking* è stato chiesto ai visitatori che avevano maggiore tempo a disposizione di ricordare avvenimenti particolari della loro vita che li rapportassero al *brand* o al prodotto.

I risultati su come i visitatori costruiscono il senso delle storie e delle narrative esibite all'interno del Museo sono organizzati tenendo conto di due modalità principali di *sensemaking*: la prima riguardante le storie di esperienza personale circa i prodotti di Ferragamo (esperienza pregressa); la seconda emergente a partire dagli spunti e dalle sollecitazioni ricevute durante la visita al museo, a partire da ciò che i visitatori non conoscevano prima della visita (esperienza contestuale).

Storie: da una conoscenza pregressa o un'esperienza personale.

Le informazione circa le esperienze pregresse si ricavano da una specifica parte del questionario relativa alla domanda su una storia personale in grado di connettere l'intervistato con l'azienda. Una donna ha raccontato, ad esempio, di possedere una borsa Ferragamo che utilizza per

le occasioni speciali, ricordando che si tratta di un regalo fattole dal marito durante un soggiorno di piacere a Firenze.

Una giovane visitatrice straniera ha riferito: "Quando pensi alle scarpe italiane, pensi a Ferragamo, mia madre ne ha un paio, dice che sono comodissime".

Altre ricordano di essersi fermate davanti allo *store* durante lo shopping, ma di non aver mai comprato delle scarpe Ferragamo perché troppo costose per loro.

Ouello che i visitatori non sanno.

Il senso dell'esperienza è costruito per mezzo di ciò che non si conosceva prima (esperienza contestuale). I visitatori in questo caso hanno parlato di ciò che maggiormente avevano apprezzato, o appreso, di ciò che li aveva divertiti, emozionati, sorpresi. Parlando in generale della storia delle calzature, una visitatrice ha dichiarato. "Mi è piaciuto come raccontano l'evoluzione della moda delle scarpe e come sono costruite. Èstato molto formativo". Tutti i visitatori parlando della storia di Salvatore Ferragamo hanno richiamato l'esperienza contestuale appena consumata usando locuzioni come "È stato sorprendente" o "Mi ha emozionato...", "Non sapevo..." o "Non avevo idea".

I risultati mostrano anche che le storie raccontate dai visitatori relativamente alle esperienze pregresse unitamente a quelle contestuali - a cui fanno ricorso dopo la visita (quello che non sapevano prima) - forniscono senso completo al *sensemaking*. La percezione dei visitatori, in sintesi, incorpora due aspetti della loro esperienza: il contenuto e le dinamiche processuali.

Riguardo il contenuto, due sono i temi principali che sintetizzano la comprensione delle caratteristiche dell'identità dell'organizzazione, rilevate come *'core purpose' e 'core philosophy':* Ferragamo produce calzature dall'elevata qualità, artigianalità e riconoscibilità in maniera esclusiva in un ambiente particolarmente attento all cura del cliente.

4. Discussione dei risultati

Gli obiettivi della ricerca sono stati perseguiti tenendo in considerazione la lente simbolicointerpretativa secondo cui la realtà ed i suoi significati sono emergenti, contestuali e socialmente costruiti. I risultati lasciano emergere un'identità organizzativa le cui caratteristiche essenziali sono coerenti e stabili.

4.1 RQ1: Qual è l'identità dell'organizzazione?

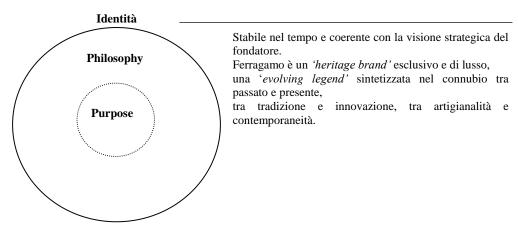
L'identità stabile e coerente della Salvatore Ferragamo ha origine, ed è tuttora sostenuta, dalle qualità imprenditoriali, innovative e filantropiche del suo fondatore. Questa fonte di energia dinamica è ancora parte delle caratteristiche del DNA dell'azienda, nonostante il cambio generazionale. Il 'core purpose' - quello di creare le più belle scarpe al mondo cha facciano sentire chi le indossa a proprio agio, attuali nello stile e nella linea, pensati come oggetti da collezionare per la raffinata cura dei dettagli - è sostenuto attraverso una serie di elementi e azioni (cura del cliente e delle risorse umane dell'azienda, iconicità del *brand*, attenzione ai materiali, al *confort* e al design ecc.).

La definizione di un identità organizzativa basata sul contributo di Albert e Whetten (1985) ampliato da Whetten (2006) e supportato dai risultati dello studio empirico di Margolis e Hansen (2002), aiuta a sostenere la visione dell'identità organizzativa come qualità fondamentali dell'organizzazione che restano coerenti e stabili nel tempo (Figura 4). I soggetti intervistati rappresentano uno spaccato della realtà considerata e una varietà di figure professionali impiegate sia nell'azienda che nel Museo.

In particolare, tutte i loro racconti mostrano una evidente connessione con la storia e le caratteristiche dell'imprenditore. I momenti critici della storia dell'impresa sono utilizzati per enfatizzare ancor di più il mito del fondatore e contribuiscono a rinforzare la focalizzazione sul 'core purpose' dell'azienda, avvalorando quindi i valori fondamentali della filosofia. Il lavoro sulle

caratteristiche dell'identità di Margolis e Hansen (2002) permette di interpretare le caratteristiche distintive in maniera differente rispetto a Whetten, ed aiuta a fornire un sostegno stabile e coerente al concetto di identità rappresentato dalla relazione che intercorre tra 'core purpose' e 'core philosophy'.

Fig. 4: L'identità organizzativa di Salvatore Ferragamo



Fonte: nostra elaborazione

4.2 RQ2: Qual è il ruolo del museo nel raccontare l'impresa?

Il museo rientra nella definizione fornita da Yanow (1998, p. 7) secondo cui la sua funzione deve essere quella propositiva di disegnare uno spazio in cui l'organizzazione possa esprimere la propria identità mediante la creazione di modalità di «seeing and telling». I risultati confermano anche la visione di Nissley e Casey (2002:11) secondo cui i musei d'impresa gestiscono e comunicano l'identità dell'organizzazione. Secondo i due studiosi, ciò che è esposto nel museo "tell and retell the organization's story trought the verbal and written text and exhibits", in una chiave di lettura più critica secondo cui le organizzazioni gestiscono strategicamente e politicamente cosa esibire attraverso la politica del 'remembering' e del 'forgetting'.

I risultati hanno evidenziato che, dal punto di vista dell'azienda, il museo persegue tra le sue finalità anche quella trasmettere l'identità organizzativa. Questo obiettivo è raggiunto in due modalità prevalenti (Figura 5): 1) raccontando la storia dell'azienda e del suo fondatore; 2) creando un ambiente esperienziale confortevole volto ad amplificare la connessione tra visitatore e *brand*.

Fig. 5: Le finalità del museo Salvatore Ferragamo

raccontare la storia dell'azienda e del suo fondatore

creare un ambiente esperienziale confortevole volto
ad amplificare la connessione tra visitatore e brand

Fonte: nostra elaborazione

4.3 RQ3: Qual è il 'sensemaking' dei visitatori? Qual è il processo di costruzione del senso dell'identità organizzativa da parte dei visitatori? Come si relazionano alle storie e alle narrative presentate nel museo d'impresa?

La domanda sposta l'analisi sul punto di vista e sui risultati derivanti dall'attività di intervista e osservazione dei visitatori. In qualità di 'meaning makers', i visitatori del museo Ferragamo, hanno indicato come 'core purpose' dell'azienda quello di produrre calzature di lusso di elevata qualità ed

artigianalità. Essi hanno riportato elementi chiave della storia del fondatore che illustrano la dedizione al processo di produzione e allo studio dell'anatomia del piede, nonché all'attenzione e alla scelta nell'uso dei materiali. Qualcuno ha fatto anche ricorso ad episodi della propria vita personale (esperienza pregressa) per esprimere delle connessioni tra il proprio vissuto e le storie raccontate. Altri, facendo ricorso alla propria esperienza diretta, hanno illustrato le caratteristiche della filosofia aziendale, ricorrendo ai concetti di cura e soddisfazione personale legate all'acquisto o all'utilizzo di un prodotto Ferragamo. Èpossibile in sintesi affermare che il processo di sensemaking dei visitatori avviene attraverso un processo di connessione tra le storie personali legate all'esperienza pregressa e quelle contestuali alla visita, processo di fatto attivato dall'ambiente esperienziale fornito dal museo d'impresa. In tal senso il museo d'impresa si configura quale luogo di attivazione, una sorta di medium, in grado di amplificare le possibilità di trasferimento, condivisione, costruzione dell'identità dell'organizzazione (Figura 6).

esperienza pregressa sensemaking esperienza contestuale

Fig. 6: Il processo di sensemaking dei visitatori

Fonte: nostra elaborazione

4.4 Le domande di ricerca fondamentali

Anzitutto è possibile affermare che il museo d'impresa ha un ruolo strategico nel narrare l'impresa, tanto che può essere annoverato tra gli strumenti strategici. Lo studio conferma infatti che il museo è in grado di amplificare la percezione dell'identità attraverso una comunicazione efficace ed efficiente. Esso assume un ruolo di confine tra organizzazione e identità e può e deve essere utilizzato come strumento strategico di comunicazione. Riguardo la relazione tra come è espressa l'identità dell'organizzazione e come la stessa è percepita dai visitatori del museo d'impresa, lo studio conferma che il paradigma narrativo di Fisher (1984, 1987) fornisce la prospettiva teorica generale entro cui inquadrare i risultati relativi alla connessione tra le modalità di espressione dell'identità e quella di attribuzione di senso da parte dei visitatori. Le narrative e le storie esibite nel museo d'impresa rappresentano l'ambito di indagine del presente studio. I visitatori recepiscono l'identità così come essa è presentata e rappresentata dagli amministratori del museo. Essi mostrano, tuttavia, che le storie raccontate sia dagli amministratori che dai visitatori sono parte di una narrativa più ampia che espande le connessioni e le relazioni tra l'identità espressa e ciò a cui i visitatori attribuiscono senso. Gli amministratori hanno raccontato storie dalla loro prospettiva 'interna', nella maggior parte dei casi riferirete alle caratteristiche del fondatore e alla sua creatività. I visitatori hanno raccontato storie estratte dalla loro esperienza pregressa, come quando ricordano qualcosa che li lega al brand, o estratte dall'esperienza appena vissuta come quando dicono "non sapevo che...", "mi ha sorpreso sapere che...".Ad ogni modo ogni soggetto può essere considerato come una 'story window' attraverso cui vedere sia l'espressione che il processo di sensemaking relativo alle varie sfaccettature dell'identità della Salvatore Ferragamo (Czarniawska, 1997, 1998; Weick, 1995; Schwandt, 2005).

5. Implicazioni manageriali

Il caso del museo d'impresa Ferragamo ha mostrato il ruolo fondamentale che possono avere per il rafforzamento dell'identità organizzativa di un'impresa così come pure della sua *brand equity* - i valori riconducibili alla sua storia, ai miti e ai riti aziendali, ai simboli e ai segni riconosciuti dal personale come dal mercato e dagli *stakeholder*.

Gli spunti di riflessione offerti dal caso possono essere validi per tutte le imprese, anche quando non dotate di un marchio così prestigioso come Ferragamo, ma che intendano coltivare, mantenere, rinvigorire la propria identità organizzativa fondandosi su una propria eredità storica (*heritage*).

Nello specifico, Ferragamo può essere considerato quale 'heritage brand' in virtù della sua scelta di basare il posizionamento competitivo e di formulare la sua proposizione di valore sull'identificazione nella propria storia come elemento costitutivo dell'identità di marca.

Per le imprese e i per i manager che intendano rafforzare il legame fra la storia dell'azienda e il marchio, il caso "insegna" quanto una strategia di *brand* integrata possa incoraggiare i clienti a sentirsi membri di una comunità che si riconosce in un preciso '*heritage brand*'; a percepirsi parte di una storia che affonda le sue radici nel passato e si proietta però nel futuro; a spingerli, per esempio, a collezionare prodotti di quel *brand* e, talvolta, a trasformarsi in "ambasciatori" della marca.

Le considerazioni sviluppate nel corso del lavoro, in tale prospettiva, offrono numerosi spunti di interesse per le imprese che ritengano opportuno utilizzare l'eredità della storia aziendale come risorsa strategica.

Il museo Ferragamo - non concepito come "santuario" di un passato irripetibile che contiene oggetti e artefatti, ma piuttosto come testimone di un percorso che esalta i valori radicati nell'impresa - si presenta come un caso esemplare proprio per la capacità di custodire e di comunicare l'essenza dell'identità organizzativa.

Conservare tracce delle proprie radici storiche, al di là della scelta di costituire un museo accanto al luogo dove il management dell'impresa continua a prendere le sue decisioni, ha un impatto strategico non solo nei confronti del mercato e degli *stakeholder* esterni dell'impresa (come strumento di comunicazione istituzionale), ma anche e soprattutto all'interno dell'organizzazione: in questo secondo caso il museo rimarca i valori identitari dell'azienda e li propone al personale quale "lascito" inalienabile, che non può essere violato e a cui non si può rinunciare, specie al fine di esaltare i legami fra la storia passata, i comportamenti presenti e le scelte future.

I principi fondamentali della cultura identitaria dell'impresa - di cui il museo nel caso Ferragamo diventa il luogo ad alto valore simbolico chiamato a custodirli e a diffonderli - non soltanto orientano i comportamenti e influenzano le scelte, ma alimentano nel personale un sentimento di orgoglio e di impegno leale. E, costituendo la base del posizionamento competitivo, esprimono la promessa che l'impresa formula al mercato, con un impegno tacito ma vincolante a rispettarli nei prodotti che offre e offrirà in futuro ai suoi clienti.

Ferragamo, in tale duplice prospettiva, rappresenta un *exemplum* di come un'impresa possa adoperare la storia nella sua "narrazione" allo scopo di dialogare con i suoi stakeholder esterni e interni rafforzando così autenticità e credibilità del marchio.

Per un manager ciò significa chiedersi se è stato in grado di identificare gli elementi identitari che risiedono nella storia e nell'*heritage* dell'azienda; se l'*heritage* è stato in modo efficace adoperato per costruire e rafforzare la *brand identity* così come per sostenere il posizionamento competitivo; se ha selezionato gli strumenti adatti per "estrarre" il massimo valore dalle radici storiche e dai valori identitari della sua organizzazione; se ha identificato i meccanismi opportuni per proteggere tali radici e custodire tali valori nel tempo.

È per questi motivi che, in particolare per le imprese "longeve" e per quelle in cui la relazione intima con le proprie radici storiche riveste un ruolo importante nella strategia di *branding* e dove i valori del marchio sono riconosciuti dal mercato, il caso Ferragamo offre una lezione efficace.

6. Limitazioni e futuri indirizzi della ricerca

È giusto evidenziare che, trattandosi di uno studio qualitativo avente ad oggetto un singolo caso, pur fornendo alcuni spunti utili alla discussione teorica e al confronto con la letteratura, esso non può vantare caratteri di generalizzabilità. Piuttosto, può essere raccolto come un invito ad

accrescere la discussione attraverso maggiore approfondimento o fornendo uno spunto per la sua replicabilità.

Per quanto riguarda l'identità organizzativa occorrerebbe meglio chiarire il legame tra gli attributi core dell'identità che mutualmente definiscono i sui caratteri di stabilità e coerenza, magari intrecciando prospettive disciplinari differenti, anche in virtù della complessità che caratterizza il costrutto. Per quanto riguarda la teoria narrativa e il sensemaking, sarebbe interessante focalizzarsi sulla complessità che sottende la condivisione delle caratteristiche fondamentali dell'identità organizzativa. Sarebbe poi interessante comprendere se la componente mitologica relativa alla storia del fondatore dell'impresa amplifichi la costruzione del senso grazie al ricorso ad elementi fondanti la cultura l'etica e la morale di una popolazione. Così come sarebbe interessante verificare se il 'core purpose' e la 'core philosophy' dell'attuale Ferragamo esercitino gli stessi effetti su una cultura diversa per esempio comparando le prospettive per area geografica. Per quanto riguarda gli studi sui musei si potrebbe testare l'utilità dell'utilizzo del costrutto del sensemaking e dell'apprendimento informale in un altro contesto museale, magari non d'impresa. Ancora, si potrebbe approfondire la questione del circolo incompleto di comunicazione applicando le dinamiche del sensemaking e del sensegiving, dove per sensegiving si intende il potere conscio di influenzare ed informare il sensemaking (Gioia e Chittipedi, 1991).

Bibliografia

ALBERT S., ASHFORTH B.E., DUTTON J.E., (2000), "Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges", *Academy of Management Review*, vol. 25, n. 1, pp. 13-17.

AMARI M. (1997), I musei delle aziende. La cultura della tecnica tra arte e storia, Franco Angeli, Milano.

ARGYRIS C., SCHON D. (1996), Organizational Learning II, Addison Welsey Publishing Company.

BARILE S. (2009), *The dynamics of informative varieties in the processes of decision making*, The 3rd International Conference on Knowledge Generation, Communication and Management - KGCM, 10-13th July, Orlando, Florida USA, www.asvsa.org.

BARILE S., SAVIANO M.L., IANDOLO F., CALABRESE M. (2014), The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors, in *Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.*

BOLASCO S. (1999), Analisi multidimensionale dei dati, Carocci, Roma.

BOJE D. (1991), "The storytelling organization. A study of storytelling performance in an office supply firm", *Administrative Science Quarterly*, n. 36, pp. 106-126.

BOYCE M. (1995), "Collective centring and collective sense-making in stories", Organization Studies, vol. 16, n. 1.

BOSSAGLIA R. (1997), Prefazione a M. Amari, I musei delle Aziende, Franco Angeli, Milano.

COMUNIAN R. (2010), A new theoretical framework for business investment in the arts: Some examples from Italy, Paper 08/2010, disponibile al sito www.culturalab.org.

CORBETTA P. (1999), Metodologia della ricerca sociale, Il Mulino, Bologna.

COSTABILE M. (2001), Il capitale relazionale, McGraw-Hill, Milano.

CZARIAWSK B. (1997), Narrating the organization: Dramas of institutionalized identity, University of Chicago Press, Chicago.

DANILOV V. (1992), A planning guide for corporate museums, galleries, and visitor centers, CT: Greenwood Press, Westport.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4., pp. 532-550.

FISHER W.R. (1984), "Narration as human communication paradigm: The case of public moral argument", *Communication Monographs*, n. 51, pp. 1-22.

FISHER W.R. (1987), *Human communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action*, SC: University of South Carolina Press, Columbia.

GILODI C. (2002), Il Museo d'Impresa: forma esclusiva per il Corporate Marketing, Liuc Papers n.101.

HERDAN G. (1964), *Quantitative linguistics*, London, Butterworth & Co. Pubblishers, (trad. it) Il Mulino, Bologna, 1971.

KAVANAGH G. (1999), *Making Histories, Making memories*, in G.Kavanagh (Ed.), Making histories in museums (pp.1-14), Leicester University Press, London.

KINNI T. (1999), "With an eye to the past: Transmitting the corporate memory", *Corporate University Review*, vol. 7, n. 1.

KOTLER P., SCOTT, W.G. (1993), Marketing Management, Isedi, Torino.

KRANDSDORFF A., WILLIAMS R. (2000), "Managing organizational memory (OM): The new competitive advantage", *Organization Development Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 107-117.

LAMBIN J.J. (2000), Marketing strategico, MacGraw Hill, Milano.

MARGOLIS S.L, HANSEN C.D. (2002), "A model for organizational identity: Exploring a path to sustainability during change", *Human Resource Development Review*, vol. 1, n. 3, pp. 277-303.

McINTYRE A. (1981), Dopo la Virtù, Armando Editore, Roma, 2007.

MILES M.B., HUBERMANN A.M. (1994), Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods. (2nded), Sage Pubblications, Thousand Oaks, CA.

MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo, Franco Angeli, Milano.

MOORMAN C., MINER A.S. (1998), "Organizational improvisation and organizational memory", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 698-723.

NEGRI M. (2003), Manuale di Museologia per i musei aziendali, Rubettino Editore, Soveria Mannelli.

NISSLEY N., CASEY, A. (2002), "The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory", *British Journal of Management*, vol.13, Supplement 2 pp. 35-45.

PATTON M.Q. (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, Sage, Newbury Park (Ca), (Cap 3 e 8),

SIMON, H. (1991), "Bounded rationality and organizational learning", Organization Science, vol. 2, n. 1, pp. 125-134.

SCHULZ, A. (1967), The phenomenology of social word, Northwestern University Press, Evanston.

SCHWANDT, D. (2005), "When managers become philosophers: Integrating learning with sensemaking", *Academy of Management Learning and Education*, vol. 4, pp. 176-192.

STAKE, R. (1995), The art of case research, Newbury Park, CA: Sage Publications.

VICARI S. (1991), L'impresa vivente, Etas, Milano.

WEICK K. (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, London.

WEICK K. (2001), Making Sense of the Organization, Blackwell, Oxford.

WHETTEN D.A. (2006), "Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity", *Journal of Management Inquiry*, vol. 15 n. 3, pp. 219-234.

YIN R. (1989), Case study research: Design and methods, Sage Publications, Newbury Park, CA.

L'impresa storica come patrimonio culturale del territorio

PAOLA CASTELLANI* CHIARA ROSSATO*

Abstract

Obiettivi. Il lavoro intende comprendere in che termini l'impresa storica si configura come patrimonio culturale per un territorio.

Metodologia. Dopo un inquadramento teorico sulla tematica oggetto di studio è stata condotta un'indagine esplorativa su 15 cortometraggi partecipanti al concorso nazionale denominato "Futuro Antico" promosso dall'Unione Imprese Storiche Italiane. L'analisi dei corti è avvenuta mediante estrapolazione di contenuti e concetti ritenuti rilevanti al fine di rispondere all'obiettivo di ricerca.

Risultati. Dallo studio compiuto emergono sette aspetti in grado di sostenere l'heritage racchiuso in ogni impresa storica: la reputazione, il radicamento territoriale, l'amore per il proprio prodotto, la volontà di far conoscere il proprio processo produttivo, il connubio tradizione-innovazione, la consapevolezza dell'importanza di custodire e tramandare il proprio sapere imprenditoriale e produttivo anche attraverso la forma archiviale e/o museale; l'arte e la bellezza dei prodotti artigianali.

Limiti della ricerca. La ricerca rappresenta una prima esplorazione che potrebbe essere approfondita attraverso colloqui con i registi.

Implicazioni pratiche. La ricerca suggerisce l'opportunità per lo Studioso di Management di lasciarsi contaminare da altre competenze, professionalità e relative prospettive di analisi, per l'impresa storica di divulgare il proprio patrimonio culturale ricorrendo a strumenti di comunicazione inusuali quali video di natura documentarista.

Originalità del lavoro. L'originalità del lavoro si ravvisa in due aspetti. In primo luogo la prospettiva da cui si è osservato il fenomeno delle imprese storiche, ossia gli occhi dei ricercatori-documentaristi che hanno realizzato i cortometraggi esaminati. In secondo luogo, l'individuazione di elementi concreti e specifici che sostengono il riconoscimento dell'impresa storica come patrimonio culturale territoriale.

Parole chiave: impresa storica; patrimonio culturale; territorio

Objectives. The paper aims to understand how historical company can be regarded as a cultural heritage for a territory.

Methodology. Using an exploratory research methodology, this study investigates 15 short films participating in the national competition named "Futuro Antico" and promoted by Unione Imprese Storiche Italiane. The analysis was made by extrapolation of short film contents and concepts considered relevant to meet the aim of the research.

Findings. Seven aspects can sustain the heritage enclosed in historical companies: reputation, territorial roots, love for their product, willingness to make known their production process, combination of tradition and innovation, awareness of the importance of preserving and passing on their entrepreneurial and productive knowledge also through archives and / or museum; art and beauty of handmade products.

Research limits. The research is a first exploration that could be deepened through interviews with directors.

Practical implications. The study suggests the opportunity for the Researchers of Management of being contaminated by other skills, professionalisms and analysis perspectives, for the historical company to disclose their cultural heritage using unusual communication tools such as documentary video.

Originality of the study. The originality of the research appears in two aspects. First, the perspective from which the phenomenon of historical company is observed, namely the eyes of the researchers-documentarians that have made examined short films. Secondly, the identification of specific elements that support the recognition of the historical company as territorial cultural heritage.

Key words: historical companies; cultural heritage; territory

[•] Il lavoro è frutto di un comune impegno. Tuttavia, i paragrafi 1, 2, 3, 4e, 4g sono da attribuirsi a Chiara Rossato, mentre i paragrafi 4a, 4b, 4c, 4d, 4f e 5 sono da attribuirsi a Paola Castellani.

Si ringrazia l'Unione Imprese Storiche Italiane per aver consentito agli Autori la visione e l'analisi dei 15 cortometraggi partecipanti al concorso nazionale "Futuro Antico" promosso nel luglio 2014 e concluso nella primavera 2015.

^{*} Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università di Verona e-mail: paola.castellani@univr.it

Ricercatore di Economia e Gestione delle Imprese - Università di Verona e-mail: chiara.rossato@univr.it

1. Introduzione

Negli ultimi anni sta maturando un crescente interesse attorno al fenomeno dell'impresa storica a lungo sottovalutato o meglio non considerato sia a livello di letteratura che in ambito organizzativo. Diversi sono gli studi con differenti finalità che si sono occupati di questa tematica sottolineando molteplici aspetti per lo più legati alla volontà di comprendere la formula del successo di lungo periodo (Corbetta e Salvato, 2012; Riviezzo *et al.*, 201).

Anche a livello organizzativo sono proliferati i progetti a favore della diffusione della realtà delle imprese storiche. Si pensi alle forme associative internazionali tra cui The Tercentenarians, Les Hénokeins (www.henokiens.com), le aggregazioni nazionali quali l'Unione Imprese Storiche Italiane (www.unioneimpresestoriche.it; Listri, 2006) e I centenari (Napolitano e Marino, 2014).

Tra le recenti iniziative promosse a sostegno dell'impresa storica si sottolinea in particolare il primo concorso nazionale per corti cinematografici lanciato dall'Unione Imprese Storiche Italiane nel luglio 2014. Tale progetto, denominato "Futuro Antico", si è posto l'obiettivo di stimolare la ricerca e la divulgazione della cultura imprenditoriale ultracentenaria, mediante la realizzazione di cortometraggi di taglio documentaristico dedicati alla stessa.

Registi, film maker italiani e stranieri, Istituti scolastici, Università, Associazioni e Società impegnate nella realizzazione di video cinematografici sono stati i destinatari dell'iniziativa.

Questo particolare progetto consente allo Studioso di Management di guardare all'impresa storica considerando una veduta potenzialmente differente dalla propria, ovvero la prospettiva del ricercatore-documentarista-regista.

In tale ottica si intende focalizzare l'analisi, con l'obiettivo di comprendere in che termini l'impresa storica si configura come patrimonio culturale per un territorio e quali elementi connotano l'heritage racchiuso in tali realtà imprenditoriali.

2. Analisi della letteratura

L'analisi della letteratura si focalizza sulla definizione del concetto di impresa storica negli Studi di Management al fine di coglierne il valore in termini di patrimonio culturale per il territorio.

La locuzione "impresa storica", tuttavia, non trova particolare attenzione da parte degli Studiosi nazionali ed internazionali. Rari sono i contributi che cercano espressamente di definire tale concetto, non riuscendo per altro a chiarirne le specificità rispetto alla dizione di impresa longeva. Si sostiene, infatti unicamente, che l'azienda storica operativa sia quella che "ha almeno 100 anni di attività industriale, commerciale e amministrativa" (Sacerdote, 2014, p. 22).

La stessa cosa accade nei contesti organizzativi dove si ricorre alla terminologia impresa storica quale sinonimo di impresa longeva.

A livello internazionale, poi, si rileva l'impiego della sola locuzione "long-lived firm" che fa riferimento alla nozione di longevità aziendale studiata prevalentemente col fine di individuare i fattori chiave sottostanti la stessa e in grado di sostenerla (Ward, 2004; O'Hara, 2004; Miller e Le Breton-Miller, 2005; Fahed-Sreih e Djounddourian, 2006; Bark Ibrahim *et al.*, 2009, Stadler, 2012).

Partendo da questa costatazione, è necessario cercare innanzitutto di chiarire il significato dell'espressione impresa storica partendo da un'analisi terminologica che può costituire un utile supporto alla comprensione.

In particolare, l'aggettivo storico deriva dalla parola storia che giunge alla lingua italiana attraverso il termine latino historia ("ricerca", "conoscenza"), che a sua volta discende dal greco iστορία (istoría), ("ricerca") (Cortellazzo, Zolli, 1999).

Già tra i Greci il significato del termine venne esteso dal risultato della ricerca, quindi dalla "conoscenza acquisita tramite indagine", alla registrazione di questa stessa conoscenza tramite il racconto degli eventi del passato.

L'aggettivo storico nella lingua italiana odierna attribuisce al sostantivo al quale viene affiancato diversi significati, tra i quali quelli di prevalente utilizzo sono i seguenti (Devoto e Oli, 2013):

- pertinente alla storia in quanto indagine o esposizione di fatti secondo una linea di sviluppo;
- appartenente alla storia, ossia ad un realtà effettivamente accertata e documentata;
- appartenente alle origini di un fenomeno o di un movimento.

Un ulteriore e più interessante impiego dell'aggettivo storico riguarda il suo utilizzo per identificare quanto si presume sia destinato a rimanere memorabile o ad avere notevoli conseguenze in futuro.

Con riferimento ai significati ricordati, definendo un'impresa con l'aggettivo storico si può voler sottolineare che essa appartiene alla storia e che è un fatto reale, effettivamente documentato. Più spiccatamente si può anche voler dire che si tratta di una realtà ricca di memoria e destinata a rimanere nella memoria (Brunetti, 2007), sia per quanto ha già compiuto nel tempo passato sia per le notevoli e positive ricadute che questo agire imprenditoriale può produrre nel futuro.

È indubbio che si tratta di una definizione affascinante e che forse si presta maggiormente ad una più completa descrizione del fenomeno dell'impresa longeva. Essa, infatti, trasferisce il concetto di tempo non solo nella sua dimensione di durata e capacità vitale (longevità), ma anche nel suo divenire memoria (storia) e quindi patrimonio comune.

Probabilmente ricorrendo all'aggettivo storico e non rimarcando lo scorrere del tempo, si può fare maggiormente leva sulla sensibilità e sulla consapevolezza imprenditoriale circa il ruolo di protagonista che ciascuna azienda longeva ha nel creare ed alimentare la memoria e nel porre le basi per generare il futuro (Rossato, 2013).

In questa prospettiva, casi come l'Olivetti di Ivrea (Ferrarotti, 2001) e il Lanificio Rossi di Schio (Fontana, 1993) si pongono come memoria storica di esperienze concluse denotando il carattere di storico come fatto compiuto ma fonte di suggestioni continue per il futuro.

Mentre esempi come quelli delle imprese ultracentenarie, che accostano longevità e storicità originano forme organizzative insolite e non comuni, tali da configurare la categoria delle imprese mirabili, vero e proprio patrimonio culturale vivente per i territori in cui operano.

Imprese la cui esperienza e sapienza produttiva ed artistica rappresentano un'importante eredità culturale che se valorizzata consente di elevare il profilo del contesto sociale.

Volendo essere maggiormente precisi vi sono filoni in letteratura che sostengono il valore culturale dell'impresa ancorché non centenaria. Si tratta nello specifico degli studi su Musei e Archivi d'Impresa come forme di valorizzazione del patrimonio di conoscenze industriali che la singola azienda può esprimere. Tali studi, tuttavia, sono principalmente focalizzati sull'approfondimento delle realtà museali e archivistiche quali strumenti di comunicazione aziendale (Montella, 2010; Castellani e Rossato, 2014), sulle ragioni sottostanti la loro costituzione e quali forme di accrescimento del valore aziendale (Montemaggi e Severino, 2007).

Un ultimo aspetto sul quale è opportuno soffermarsi riguarda la definizione di patrimonio culturale. A questo proposito l'Unesco, nell'ambito della Convenzione internazionale per la salvaguardia dei beni culturali intangibili specifica all'art. 2 che "per patrimonio culturale immateriale s'intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how-come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi - che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale".

E specifica ulteriormente che il "patrimonio culturale immateriale come definito [...] si manifesta tra l'altro nei seguenti settori:

- a) tradizioni ed espressioni orali;
- b) le arti dello spettacolo;
- c) le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi;
- d) le cognizioni e le prassi relative alla natura e all'universo;
- e) l'artigianato tradizionale". (Unesco, 2003)

Questo consente di sottolineare come attività produttive artigianali tradizionali, che sono spesso un elemento che contraddistingue l'operatività delle imprese storiche, sono già riconosciute a livello internazionale come forma di patrimonio culturale.

3. Metodologia

Tenuto conto che la tematica delle imprese storiche e del loro valore quale patrimonio culturale è ancora poco approfondita in letteratura si è optato, sotto il profilo metodologico, per la realizzazione di un'indagine esplorativa mediante una video analysis (Knoblauch *et al*, 2006).

L'attenzione si è focalizzata sullo studio di 15 cortometraggi partecipanti al concorso nazionale "Futuro Antico" promosso dall'Unione Imprese Storiche Italiane nel luglio 2014 e concluso nella primavera 2015.

Tali video, realizzati da registi-documentaristi, sono i "prodotti" sottoposti all'analisi come suggerito da Reichertz (2010).

Nella tabella che segue si propone una presentazione sintetica dei principali dati relativi ai cortometraggi esaminati. In particolare, accanto al titolo del corto, al nome del regista che lo ha realizzato e alla durata dello stesso, si esplicitano l'impresa storica cui ciascun video si riferisce, la data di costituzione della stessa e la sua localizzazione geografica (Tabella 1).

Titolo Corto	Regista	Impresa Storica	Sede dell'impresa	Durata
Artimino. La storia, ogni giorno	Simone Ducci	Villa Artimino, 1782	Artimino (PO)	6'40"
Cent'anni di Storia Borsalino	Elisa Silvestri	Borsalino, 1857	Alessandria	11'59"
L'ultimo tasto	Francesco Azzini	Armoniche Dallapè, 1876	Stradella (PV)	11'28"
Maserati, 100 anni di passione	Francesco Folloni	Maserati, 1914	Modena	11'55"
Grevi, cappelli per ogni occasione	M.Grazia Silvestri	Grevi Mode, 1875	Signa (FI)	7'47"
La storia dei Fratelli Alinari	Duccio Ricciardelli	Fratelli Alinari, 1852	Firenze	3'57"
Anni Luce	Massimo Becattini	Polloni, 1919	Firenze	10'53"
Una storia da medaglia	Antonio Chiavacci	Picchiani e Barlacchi, 1902	Firenze	11'54"
Se dico impresa dico Storia d'Italia	Damiano Bedini	Silvio Meletti, 1870	Ascoli Piceno	10'10"
La Scatola	Davide Borgobello	Biscotti Gentilini, 1890	Roma	4'05"
Pasta Amara	Ivano Fachin	Antica Dolceria Bonajuto, 1880	Modica (RG)	11'59"
"Alla radice"	Daniele Cribari	Amarelli, 1731	Rossano (CS)	11'40"
"L'arte di vivere Italiana"	Cantine Ferrari 1902	Cantine Ferrari, 1902	Trento	8'53"
Keyline 1770	Bianchi 1770 Group	Keyline-Bianchi Group, 1770	Conegliano (TV)	2'26"
Signum. Le radici di un marchio	Giuseppe Ferlito	Archivio Storico Torrini 1369	Firenze	11'59"

Tab. 1: Scheda di sintesi dei cortometraggi analizzati

Fonte: ns. elaborazioni su dati Unione Imprese Storiche Italiane

I cortometraggi sono stati visionati dagli Autori in modo indipendente per evitare condizionamenti reciproci e lasciare maggior spazio alla libertà di interpretazione dei singoli.

Ogni video è stato sottoposto ad una analisi *frame by frame*, accompagnata da una osservazione ripetuta del materiale filmico. Gli Studiosi hanno concordato gli aspetti da rilevare nella fase di osservazione dei cortometraggi, poiché la concordanza nell'osservazione è un importante elemento per l'attendibilità dell'intercodificatore (Kirk e Miller, 1986; Hughes e Garret, 1990).

Oltre alla trascrizione integrale del parlato di ogni corto, i ricercatori hanno provveduto all'annotazione di elementi visivi riguardanti ambientazioni, artefatti, processi produttivi, persone, segni, simboli e all'annotazione di elementi sonori/musicali. Le trascrizioni effettuate sono state trattate come materiale empirico attraverso il quale la narrazione del video può essere ricostruita come una pratica in grado di produrre significato (Bezemer e Mavers, 2011).

Successivamente i dati raccolti sono stati sottoposti ad una analisi di significato che ha dato luogo all'elaborazione per ogni video di una scheda nella quale sono stati esplicitati i concetti ritenuti di maggiore rilevanza rispetto ai contenuti trasmessi da ciascun video.

I ricercatori si sono confrontati sulle annotazioni e sulle riflessioni espresse in ogni scheda video per individuare e condividere gli aspetti di interesse inerenti l'obiettivo di ricerca. Sono stati così selezionati gli elementi verso i quali gli Autori dovevano focalizzare l'attenzione (Marshall e Rossman, 1995; Berg, 2007), ovvero i tratti comuni delineanti il patrimonio culturale ascrivibile alle imprese storiche coinvolte nello studio. La fase interpretativa dei contenuti è stata così condotta mirando ad una elevata attendibilità dell'intercodificatore (Erickson, 2009).

Oltre alla documentazione video si è provveduto alla consultazione delle seguenti fonti secondarie: le schede di iscrizione di ciascun regista partecipante al concorso; le schede tecniche riportanti le principali caratteristiche dei singoli cortometraggi (una breve sinossi, il cast tecnico e artistico, note di regia e biofilmografia dell'autore).

4. Analisi dei risultati

L'analisi condotta sui cortometraggi ha consentito di individuare sette aspetti in grado di sostenere l'heritage racchiuso in ogni impresa storica:

- a) la reputazione;
- b) il radicamento territoriale;
- c) l'amore per il proprio prodotto;
- d) la volontà di far conoscere il proprio processo produttivo;
- e) il connubio tra tradizione e innovazione;
- f) la consapevolezza dell'importanza di custodire e tramandare il proprio sapere imprenditoriale e produttivo anche attraverso la forma archiviale e/o museale;
- g) l'arte e la bellezza dei prodotti artigianali.

Di seguito si propone un approfondimento di ciascun aspetto avendo a riferimento primo i concetti espressi nei cortometraggi visionati.

a) La Reputazione

Un primo elemento di heritage racchiuso nelle imprese storiche sottoposte ad analisi è costituito dalla loro positiva reputazione, sostenuta da un processo di legittimazione sociale che riconosce loro la fama di cui godono.

La reputazione rappresenta un *asset* strategico per la competitività aziendale (Hall, 1992, 1993) perché è una risorsa intangibile di valore, rara, imperfettamente imitabile (Michalisin *et al.*, 1997, p. 371) e non sostituibile. Può essere concepita come il riflesso esterno dell'identità organizzativa, ovvero della cultura, dei valori, della personalità più profonda dell'organizzazione (van Riel, Fombrun, 2000). Bennett e Kottasz (2000) la definiscono come "an amalgamation of all expectations, perceptions and opinions of an organisation developed over time by customers, employees, suppliers, investors and the public at large in relation to the organization's qualities, characteristics and behavior, based on personal experience, hearsay, or the organization's observed past actions". La reputazione si forma dunque con il passare del tempo e si fonda sui comportamenti e sulle azioni compiute dall'organizzazione (Fombrun e Rindova, 1996; Balmer e Gray, 1999) e quindi sulla sua storia. Dipende da specifici *historical setting* difficili da imitare, ovvero da particolari condizioni storiche in cui l'impresa ha gestito risorse e relazioni socialmente complesse e uniche con i propri interlocutori (Barney, 1991).

In particolare i video esaminati pongono in luce la bontà delle relazioni che le imprese storiche hanno saputo sviluppare e mantenere nel tempo con i propri collaboratori e clienti.

La qualità relazionale attivata con il personale e l'impegno di valorizzazione del medesimo accrescono la fiducia dei collaboratori, che a sua volta facilita lo sviluppo di un clima positivo e con esso del senso di appartenenza, agevola la circolazione di conoscenza e con essa la produzione di conoscenza, diffonde l'autonomia e la responsabilità, riduce la necessità di controlli, rafforza la capacità di gestire le crisi. Un sistema relazionale guidato da uno stile direzionale di tipo partecipativo crea inoltre condivisione intorno ai valori aziendali e al progetto imprenditoriale. Tali benefici hanno una ricaduta positiva sulla reputazione dell'impresa, alla quale si riconduce il vantaggio di una maggiore capacità di attrarre e trattenere risorse umane qualificate.

I legami con la comunità aziendale sono dunque contrassegnati da una alta fedeltà collaborativa, spesso di tipo intergenerazionale, frutto di un attaccamento profondo all'impresa, di

una relazione intrisa di affetto e ricordi positivi, di esperienze ed emozioni condivise. Ciascuno vive le relazioni interne come se percepisse di essere membro di un'unica famiglia. La storia dell'impresa è quindi caratterizzata dalle storie di tutti coloro che hanno contribuito attivamente alla sua sopravvivenza, con un'operosità che ha saputo distinguersi per le competenze e le conoscenze accumulate e per la passione profusa nel lavoro.

"Ci hanno lavorato i nonni, i papà, ci sono i figli" (Alla radice)

"Chi viene a passare le proprie vacanze ad Artimino, sono anni, in alcuni casi addirittura 34, 35, 28, 22 anni, che trova le stesse persone" (Artimino, la storia ogni giorno)

"Io sono entrato in Borsalino il 1° aprile del 1966, avevo 16 anni... adesso mi commuovo". "Eravamo una famiglia" (Cent'anni di storia Borsalino)

"Qualche volta mi capita di incontrare per strada degli operai che hanno lavorato con mio nonno e salutarli, scambiare delle parole con loro e sentire anche delle loro storie, è sicuramente qualcosa che dà forza al nostro lavoro, a quello che vogliamo portare avanti" (Se dico impresa dico Storia d'Italia)

Una buona reputazione consente all'impresa storica di migliorare la percezione della qualità dei beni e dei servizi offerti e di influenzare positivamente le decisioni di acquisto dei consumatori attuali e potenziali. Nello specifico accresce la capacità di attrazione dei clienti e la loro fedeltà.

La giovane ragazza cerca attraverso il web un posto di lavoro. La stessa azienda della scatola nella vetrinetta cerca collaboratori. La giovane viene assunta (La scatola) Compra i biscotti e li ripone nella scatola Gentilini che già possedeva a casa (La Scatola)

Il saper fare e il saper fare bene, la correttezza e l'onestà con cui un'impresa lavora, realizza un prodotto e si rapporta alle persone rappresentano elementi valoriali che ne rafforzano la reputazione, perpetuandone il ricordo ben oltre l'esistenza di tutti coloro che hanno contribuito a generarla. Ma soprattutto alimentano la prospettiva di poter continuare il viaggio intrapreso con l'avvio dell'attività d'impresa.

"Io cerco di farla bene. Non ci siamo arricchiti, non abbiamo chissà cosa, ma abbiamo un nome presso le persone - Loro la facevano bene" (Pasta Amara)

Jacopo Torrini nel 1369 mostrando alla moglie il marchio, che tutt'oggi contraddistingue l'azienda e che doveva essere registrato a Firenze presso una corporazione, dice: "Guarda, i nox Signum" - lo sguardo si illumina - "noi voleremo nel futuro" (Signum, le radici di un marchio)

b) Il radicamento territoriale

Un secondo elemento di heritage è rappresentato dal radicamento territoriale maturato dall'impresa storica che è consapevole delle proprie origini, presta attenzione ai bisogni della comunità e concorre al loro soddisfacimento, supportando le condizioni che possono favorire il miglioramento della qualità della vita delle persone.

Un'impresa storica responsabile stimola e supporta le iniziative mirate ad accrescere il benessere sociale, culturale, economico della comunità locale e a valorizzare il territorio, le sue vocazioni e le sue bellezze artistiche, architettoniche, monumentali, paesaggistiche, culturali. Riconosce l'apporto degli stakeholder alla sua capacità di creare valore, è un esempio di civiltà e di rispetto.

Mantenere l'insediamento ove l'impresa storica è nata contribuisce a salvaguardare la vitalità del luogo. Nel medesimo il personale e le rispettive famiglie scelgono di risiedere data la vicinanza alla sede lavorativa. Si consolida nel tempo la fiducia della comunità locale che sviluppa anche un sentimento di attaccamento per la realtà imprenditoriale avente un prestigio riconosciuto a livello nazionale e internazionale. Si forma così un legame tra l'impresa storica e il suo territorio che può attivare dei processi di identificazione sociale nei confronti dell'impresa e che può giungere ad essere percepito come inscindibile, laddove l'una rappresenti per l'altro (e viceversa) un costante punto di riferimento. Si cita al riguardo il caso di Amarelli Fabbrica di Liquirizia la cui storia "fatta di passione, cultura, impresa e tradizione affonda le sue radici a Rossano, nella terra di Calabria" (www.amarelli.it) e il caso di Cantine Ferrari che nelle proprie radici riconosce la sua vera forza.

"Molti identificano Rossano in Amarelli"
"Era di liquirizia l'odore della mia infanzia"
"Una delle scoperte che ho fatto da grande
è che la liquirizia non viene da terre lontane,
è tutta nostra, cresce sotto" (Alla radice)

"Un legame intimo e indissolubile con il territorio".
"È nelle radici la forza" (L'Arte di Vivere Italiana - Cantine Ferrari)

Le relazioni tra l'impresa storica e gli interlocutori locali, pubblici e privati, avviate e rafforzate intorno a progetti condivisi, hanno permesso di accrescere il capitale sociale della cittadinanza. Hanno dato luogo ad una rete di legami territoriali virtuosa basata su alti livelli di fiducia e cooperazione che hanno permesso l'accrescimento di competenze e specializzazioni e la valorizzazione delle risorse intorno alle quali può essere delineata una strategia di sviluppo locale. In questo modo da un lato gli attori imprenditoriali possono acquisire le nuove abilità professionali presenti nel territorio, dall'altro il territorio può rafforzare le proprie conoscenze e divenire punto di riferimento per specifiche produzioni.

"Questa è la terra della cultura dei motori".

"Modena, per la collocazione geografica e per la sua esperienza nel campo della meccanica, ha permesso di concentrare qui le migliori tecnologie e competenze del mondo" (Maserati 100 anni di passione)

L'impresa può inoltre impegnarsi a garantire la vitalità del patrimonio culturale immateriale del proprio territorio preservando, promuovendo, valorizzando e trasmettendo non soltanto l'artigianato locale, le consuetudini sociali, gli eventi rituali e festivi, le arti dello spettacolo e le cognizioni e le prassi relative alla natura e all'universo, ma anche le tradizioni e le espressioni orali, ivi compreso il linguaggio, in quanto veicolo del patrimonio culturale immateriale (Unesco, 2003).

Il narratore di "Pasta Amara" si esprime con il dialetto locale.

Gli attori del cortometraggio "Signum, le radici di un marchio" si esprimono nella lingua toscana del XIV secolo".

c) L'amore per il prodotto

L'impresa storica ama il proprio prodotto, il packaging con cui lo confeziona, i materiali che lavora e trasforma, le fasi e le tecniche di lavorazione, al punto tale da umanizzarli e considerarli da generazioni di famiglia e dentro la propria sfera affettiva.

"Sono undici generazioni che i baci che regaliamo sanno di liquirizia" (Alla radice)

Tratta con cura, con delicatezza, con profondo rispetto e abilità le proprie opere, considerandole un bene prezioso che la avvalora in termini di eccellenza. Le opere realizzate sono il frutto di un

bagaglio di competenze sia professionali che artistiche, accumulate nel tempo e padroneggiate con il desidero e la consapevolezza di trasmettere un sapere unico.

"Il vetro è materia delicata, preziosa, bisognosa di cure".

"La bottega dei maestri vetrai, da quasi un secolo cura le antiche vetrate, cura il vetro, questo elemento cangiante che assorbe la luce, che la trasforma, che la colora, lo restaura, ma lo compone anche in forme, disegni, motivi diversi".

"...Su questi si interviene... con l'infinita sapienza di chi domina perfettamente la materia" (Anni Luce)

L'impresa storica manifesta un grande attaccamento ai propri prodotti al punto tale da essere essi stessi in grado di parlare della storia aziendale.

Le medaglie appese ai muri parlano:
... "in questo momento è Neri sul pallone, passa alla sinistra, Bucci zoppica vistosamente, non arriva in tempo sul pallone, intercetta Volteggio"
... "nell'intento di risparmiare ulteriori e più gravi sciagure alla Nazione ha chiesto un armistizio al generale

Eisenhower" (Una storia da Medaglia)

L'unicità di un prodotto si coniuga anche con l'unicità di uno stile aziendale, che diviene inconfondibile quando la sua eredità storica è stata sapientemente condivisa dalle generazioni che si sono succedute alla guida dell'impresa.

"Il cappello è finito. Lo indossiamo come faceva il nonno nel 1875" (Grevi, cappelli per ogni occasione)

Inoltre, realizzare per particolari prodotti un packaging durevole a cui l'azienda lega la propria immagine, avente il pregio di essere personalizzato, di non alterare i sapori e di mantenere la fragranza del contenuto, è veicolo per stabilire una relazione che perduri nel tempo con i clienti. Questi ultimi nutrono un senso di attaccamento all'azienda in quanto possessori di un pezzo tangibile della storia aziendale.

La scatola di latta "Gentilini" conservata e utilizzata per diversi anni dal cliente sta ad indicare che quest'ultima è ritenuta in qualche modo preziosa e anche bella. Essa rimanda ad un ricordo positivo, concreto e duraturo dell'esperienza di acquisto del prodotto e attraverso le immagini litografiche create sulla scatola si possono rivivere cambiamenti storici, di stili e gusti del Paese.

La scatola "Premiati biscotti Gentilini" posta nella vetrinetta di una casa. Le diverse scatole Gentilini sono esposte in una vetrina all'interno dell'azienda (La Scatola)

Quando si lavora con amore e con passione, la fatica e le difficoltà quotidiane si allentano, al punto che ne scompare talvolta anche la percezione, e si accoglie invece in pienezza la gioia e la soddisfazione per il risultato dell'impegno profuso, coscienti di aver impiegato al meglio le proprie energie.

"Non mi sento stanco, lo faccio con amore".

"Poi questa più la lavori, meglio viene. Il segreto è nelle mani. Nel lavorarla, mescolarla e mescolarla".

"Passione, passione... io la faccio e non mi sento stanco,
la faccio con amore, [...] non è che mi stanco, mi rilasso, mi rilasso" (Pasta Amara)

d) La volontà di far conoscere il proprio processo produttivo

I cortometraggi visionati pongono in luce l'importanza che l'impresa storica attribuisce al proprio processo produttivo e la sua volontà di farlo conoscere ai pubblici di riferimento per far loro comprendere il valore della conoscenza in esso incorporata e quindi il valore dei prodotti realizzati.

Il sapere infatti racchiuso nei processi produttivi ultracentenari è un vero e proprio patrimonio culturale la cui condivisione può stimolare l'emergere di fenomeni emulativi ma soprattutto generare input creativi connessi anche a differenti ambiti di imprenditorialità.

Dall'analisi svolta emerge che le imprese storiche realizzano all'interno quasi tutti gli stadi della loro filiera di produzione con l'opportunità di ottenere vantaggi in termini di:

- *qualità*, considerata la scelta di reperire materie prime di eccellenza e la migliore visibilità e controllabilità del processo;
- *tempestività*, *elasticità* e *flessibilità dei sistemi produttivi*, con riguardo al maggiore controllo della programmazione della produzione e delle priorità;
- *conoscenze* e *competenze*, alle quali consegue una crescita del patrimonio immateriale, favorita dall'apprendimento derivante da una operosità manuale di elevata esperienza.

Si può comprendere dalle narrazioni proposte che alcune imprese storiche realizzano una produzione su commessa, singola o ripetitiva. Nel primo caso l'output del processo è unico, nel secondo caso può essere rappresentato da più unità, simili tra loro.

La maggior parte dei filmati realizzati accompagnano lo spettatore all'interno del sito produttivo (fabbrica o laboratorio) dell'impresa storica, guidandolo alla scoperta degli spazi fisici in cui sono collocati gli impianti, le macchine, le attrezzature impiegate e le postazioni di lavoro. Si ha così l'opportunità di comprendere come l'impresa ha scelto di organizzare il processo produttivo al fine di garantirne la fluidità e la qualità delle lavorazioni.

Nel video "Alla radice" si presentano ad esempio tutte le fasi produttive della liquirizia, dallo sfilacciamento della radice, all'estrazione del succo lasciato cuocere a cielo aperto all'interno di un pentolone per sei-sette ore e a cento gradi, dall'essicazione al processo naturale della lucidatura fino alla confezione e spedizione del prodotto.

Il video focalizzato sulla storia dell'impresa Grevi mostra invece l'attività svolta in laboratorio, ovvero come avviene lo stiraggio del cappello, la sua rifinitura mediante l'applicazione del marocchino, la guarnitura e il confezionamento in una scatola molto prestigiosa.

Estremamente particolareggiata risulta anche la presentazione del processo produttivo del cappello Borsalino, in cui si sottolinea l'importanza della soffiatura del pelo perché possa raggiungere un'alta qualità consentendo una lavorazione migliore. Dalla soffiatura del pelo su una campana di metallo che rotea, in cui il semilavorato assume la prima forma, si passa alla lavorazione della cloche per farla diventare una cappellina, che prenderà una forma attraverso varie fasi di "informatura". Il calore consentirà la modellazione del cappello e quando il prodotto assumerà la forma finale, passerà al fissaggio, verrà aggiunta prima la fodera e poi il marocchino e verranno soddisfatte tutte le richieste di personalizzazione del cliente. "Durante la lavorazione il prodotto viene visitato (per indicare il controllo sulla qualità) per ben tre volte".

Le narrazioni dei vari processi produttivi sono state proposte con il linguaggio tecnicospecialistico di riferimento nelle competenze evidenziate. Tale linguaggio però, attraverso l'ausilio di immagini opportunamente selezionate, è stato reso sapientemente comprensibile anche allo spettatore non esperto permettendogli di assistere alla trasformazione della materia prima, di comprendere le principali fasi di lavorazione, le tecniche impiegate e la funzionalità dei macchinari utilizzati. In tal modo si è saputo "costruire un dialogo tra la conoscenza specialistica e mondi diversi da essa" (Baccarani e Golinelli, 2011), veicolando con semplicità e particolare coinvolgimento, anche emotivo, un sapere dai contenuti talora estremamente complessi che può trasformarsi in una fonte di crescita culturale.

e) Il connubio tra tradizione e innovazione

Rispetto della tradizione e tensione all'innovazione sono due aspetti che compaiono ripetutamente negli studi in materia di longevità d'impresa (Giaretta, 2004; Rossato, 2013) e sembrano caratterizzare anche la visione imprenditoriale proposta nei cortometraggi delle aziende storiche esaminate.

Le frasi riprese dai video e riportate di seguito costituiscono un'esemplificazione del concetto particolarmente suggestiva ed efficace.

"La tradizione è che il succo [di liquirizia] cuoce ancora a cielo aperto all'interno di un pentolone" "E' fondamentale immaginare anche un'azienda tradizionale come una start up innovativa" (Alla radice)

"All'interno della stessa famiglia si è perpetuata una tradizione di eccellenza, ogni disegno viene pensato per essere attraversato dalla luce con tecniche particolari che la grande esperienza accumulata suggerisce e inventa continuamente, l'esperienza che dal fondatore è passata alle nuove generazioni" (Anni Luce)

"...stiamo scommettendo su nuove mete, nuovi mercati, abbiamo iniziato a scommettere su una nuova tecnologia.." (Artimino la storia, ogni giorno)

"Per fare un cappello servono 72 passaggi".

"E' rimasta la lavorazione di allora – il Cappello come una volta".

"Tradizione e modernità. Quindi capacità di mantenere un'attenzione alle caratteristiche in origine del cappello, ma anche innovazione nei macchinari e negli studi sul cappello" (Cent'anni di storia Borsalino)

"Noi adesso usiamo le stesse macchine del 1875 che vengono da Dresda". "Stiriamo i nostri cappelli ancora con la macchina a pedale" (Grevi, cappelli per ogni occasione)

Attraverso l'alternanza di immagini in bianco e nero e a colori vengono mostrati i luoghi in cui Alinari ha operato e opera tutt'ora, nonché le diverse fasi del processo produttivo così come si svolgevano nel passato e come si realizzano oggi evidenziando il forte progresso tecnologico (La storia dei Fratelli Alinari)

Ripercorrendo il pensiero qui espresso da diversi uomini d'azienda si può innanzitutto osservare come l'idea del connubio tra tradizione e innovazione rappresenti realmente un orientamento perseguito dalle imprese storiche.

Contestualizzata in differenti ambiti produttivi, nei contributi riportati appare chiara la consapevolezza di cosa significhi per ciascuna azienda la propria tradizione. Volendo sintetizzare il tutto in un pensiero, la tradizione, per queste realtà imprenditoriali, è il rispetto di tecniche produttive consolidate nella storia, è la deferenza verso quelle innovazioni del passato che hanno avuto successo e che sono divenute tradizione produttiva. Si pensi, ad esempio, alla cottura del succo di liquirizia a cielo aperto, passaggio fondamentale del processo produttivo che compie oggi così come avveniva alle origini della storia dell'azienda Amarelli. Ancora si consideri la precisione con cui in Borsalino si identifica il numero di step necessari per ottenere un cappello o l'orgoglio con cui Grevi sottolinea di utilizzare ancora oggi le macchine da cucire impiegate alle origini e la stiratura a pedale.

Questa forma di rispetto per la tradizione produttiva viene manifestata con senso di fierezza, quasi a voler sottolineare il maggior valore che il prodotto assume in termini di solidità e affidabilità per effetto dell'essere frutto di un processo produttivo consolidato nella storia.

Proprio in questa ricerca della valorizzazione della tradizione produttiva ciascuna azienda storica diventa veicolo di trasmissione nel tempo di saperi, di un patrimonio culturale industriale che altrimenti cadrebbe nell'oblio.

La tradizione tuttavia non è un elemento sufficiente a sostenere il vantaggio competitivo di queste aziende che da sempre manifestano anche una propensione all'innovazione.

Questo lo si comprende laddove le imprese storiche si considerano alla stregua di start up e quindi di realtà che vivono con una tensione continua all'innovazione e anche alla capacità e alla volontà di mettersi in discussione, di misurarsi con nuove sfide.

Queste aziende, in definitiva, fondano il loro operato su una tradizione innovativa, una tradizione permeata da quell'innovazione invisibile che divenendo di successo diventa flusso che alimenta una tradizione.

f) Consapevolezza dell'importanza di custodire e di tramandare il proprio sapere imprenditoriale e produttivo anche attraverso la forma archiviale e/o museale in grado di esaltare il patrimonio culturale aziendale.

I saperi di un'impresa sono incorporati in ogni campo dell'attività aziendale, anche nelle tecnologie disponibili che raccolgono la conoscenza delle persone che le hanno prodotte e quella delle persone che le hanno sapute scegliere (Baccarani, 2015). La conoscenza sta inoltre negli oggetti e nelle progettazioni come pure nell'organizzazione che sostiene il processo produttivo.

Lo studio e i sensi consentono di trasferire tra persone la conoscenza che si può in qualche modo codificare (*conoscenza esplicita*), ad esempio in un libro o in un documento. Ma il saper fare accuratamente una cosa o il saper assumere decisioni complesse secondo logiche intuitive non razionali, difficilmente possono trovare forme di codificazione. Si è in questo caso nel campo della *conoscenza tacita* (Nonaka e Takeuki, 1995) che può essere trasferita solo attraverso un apprendimento basato sullo stare insieme gli uni accanto agli altri, può essere trasferita quindi solo per socializzazione tramite affiancamento.

Ogni sapere dell'azienda è espressione e parte integrante della sua storia. Si può quindi comprendere quanto sia ampia per un'impresa storica la possibilità e l'opportunità di narrare se stessa, le proprie radici e la varietà di voci, idee, scelte, azioni, relazioni che ne hanno contraddistinto le tappe evolutive.

La crescente attenzione verso i saperi racchiusi in un percorso imprenditoriale e la consapevolezza della valenza culturale di tale patrimonio, ha persuaso negli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso diverse imprese a conservarne le tracce e a costituire un museo-archivio mirato a testimoniare e celebrare la memoria aziendale e a diffonderne la conoscenza presso la comunità di appartenenza e presso le generazioni future (Castellani *et al.*, 2010).

Un museo-archivio d'impresa tende a focalizzare i passaggi decisivi della storia del fondatore e della sua famiglia, della cultura e della filosofia dell'azienda, i marchi creati e/o acquisiti, i prodotti e i processi produttivi su cui ha investito l'impresa, i settori di attività in cui essa ha operato. L'allestimento museale può inoltre evidenziare i nessi e gli intrecci con usi, costumi e tradizioni locali e nazionali, con i mondi dell'arte, del design, dello spettacolo, della moda, con movimenti comunitari/associazionismo locale e in generale con i soggetti pubblici e privati con cui l'impresa ha interagito.

L'istituzione museale-archivistica viene solitamente percepita come un elemento identificativo del contesto, della comunità, in generale della realtà in cui sorge, "quasi si trattasse di una casa comune in cui rispecchiarsi fra memoria e riconoscibilità culturale, fra intrattenimento ed educazione, tra sacro e profano" (Basso Peressut, 1998, p. 12; Bulegato, 2008, p. 22). I musei d'impresa esprimono quindi un legame con il territorio, di cui è parte integrante la cultura della conservazione. Essi contribuiscono a custodire l'identità di un "paesaggio culturale" formatosi nel tempo, contaminato e trasformato da molteplici storie sociali e produttive testimonianti luoghi, macchine, strumenti della civiltà rurale oppure di quella industriale (Castelnuovo, 1989-91; Gregotti, 1986; Bulegato, 2008, p. 25).

L'attività museale-archivistica è manifestazione della volontà di creare una memoria aperta dell'azienda attraverso la raccolta e la conservazione del proprio patrimonio storico e la condivisione dello stesso con i propri stakeholder. La collezione archiviata viene alimentata anche con materiali di uso corrente o di fabbricazione recente, destinati domani a divenire memoria storica. La tensione alla condivisione si concretizza nel garantire l'apertura del museo-archivio al pubblico e nell'organizzare visite guidate, nonché creare portali (ad esempio www.storiaolivetti.it) e siti internet per la visita virtuale del museo e per l'accesso all'archivio documentale, iconografico ed audiovisivo (Castellani e Rossato, 2014).

Un museo d'impresa - sostiene Amarelli - rappresenta una forma di comunicazione completa della storia aziendale "attraverso la *vista* degli oggetti, l'*ascolto* del racconto, la possibilità di *toccare*, di *sentire* i profumi e di *gustare* il prodotto" (Castellani e Rossato, 2011).

Nelle imprese storiche analizzate vi è una forte consapevolezza dell'importanza di custodire e di tramandare il proprio sapere imprenditoriale e produttivo anche attraverso la forma archiviale e/o museale che è in grado di esaltare il patrimonio culturale aziendale, generando un impatto positivo sul valore percepito dell'impresa e conferendo un valore aggiunto ai suoi prodotti.

"C'è così tanta storia da sentirsi piccoli piccoli"
"La storia non la capisci finché non la vedi"
"Il museo della liquirizia riesce a dare un valore aggiunto al prodotto liquirizia"
"Chi viene a trovarci conosce già il prodotto,
ma non conosce che è una pianta, che c'è una famiglia dietro,
che è una produzione territoriale,
che ha una storia che nasce nel 1731" (Alla radice)

"Per ogni cosa che viene stampata c'è un conio e un punzone [...] e qui ci sono coni che risalgono all'inizio dell'azienda, quindi alla fine dell'800 e agli inizi del '900" (Una storia da Medaglia)

"Nell'archivio centinaia di disegni, lavori, idee, sono conservati in preziosi rotoli". "Lamine di vetro di ogni colore e foggia sono ordinate nei depositi" (Anni Luce)

A volte l'evoluzione delle aziende storiche si allontana dalla gestione familiare e interviene una struttura manageriale esterna che può comunque essere in grado di valorizzare il patrimonio esperienziale e produttivo accumulato in decenni di storia d'azienda.

"Oggi è l'ultimo giorno di lavoro in questo luogo..."
"La Dallapè chiude e diventerà un Museo" (L'ultimo tasto)

Le opere realizzate e la loro conservazione rappresentano un prezioso elemento di continuità tra passato e presente. Il presente svincolato da una continuità fluida diventa inevitabilmente una superficie senza profondità. Se calato invece nella memoria produce sinergie di inestimabile valore, mentre la memoria collegata con il presente continua a vivere e consente di sfuggire all'effimero (Baccarani e Golinelli, 2003).

Molte imprese si sono attivate per la realizzazione di un archivio e museo aziendale percependo le proprie macchine, i propri manufatti, i propri saperi e luoghi di produzione come segmenti del proprio patrimonio, destinato a diventare progressivamente oggetto di un interesse pubblico. La sua rilevanza culturale rappresenta un valore per l'impresa e per tutta la comunità che ha contribuito a generarlo e che può contribuire ad accrescerlo.

"L'importanza di conservare la storia, di comunicarla, di saperla valorizzare, traccia la linea per il futuro, che ci da un po' la direzione". "Un archivio, un museo di impresa, crediamo possa essere un valore per il futuro" (Se dico impresa dico Storia d'Italia)

g) L'arte e la bellezza dei prodotti artigianali

Si tratta di connotati tipici dei prodotti artigianali delle aziende storiche. In effetti, al di là di quelle per le quali è riportato di seguito un breve pensiero tratto dai corti cinematografici, tutte le imprese storiche esaminate realizzano prodotti che rispondono a criteri di utilità, di funzionalità, ma anche di bellezza artistica. Per alcune di esse il prodotto realizzato è una vera e propria opera d'arte intesa nell'accezione più classica del termine. Si pensi alle scatti fotografici di Alinari, alle Fisarmoniche Dallapè o alle vetrate Polloni di cui si è detto in precedenza.

"Gli Alinari, la fotografia d'arte tra passato e presente" (La storia dei Fratelli Alinari)

"La fabbrica diventa quasi una "Boutique della Fisarmonica" (L'ultimo tasto)

Altre realtà imprenditoriali storiche sono immerse in un inestimabile patrimonio di bellezza frutto dell'opera sapiente della natura e dell'uomo che si sono armonizzate realizzando un contesto produttivo del tutto speciale, denso di particolari suggestioni emotive. Un esempio tra tutti è Artimino, dove la Villa Medicea si inserisce nel quadro di un parco e di un paesaggio collinare perfetti al punto tale da sembrare dipinti. E questo tutto armonico è a beneficio dell'intero territorio che nutre nei suoi riguardi un particolare senso di fierezza.

"La Villa racchiude la storia, l'architettura, l'arte italiana, la bellezza dell'arte medicea...
è stata dichiarata Patrimonio dell'Unesco l'anno scorso".

"Pensare ad Artimino senza la Villa
è come pensare ad un quadro senza una cornice,
e ad una cornice senza un quadro".

"E' un motivo di orgoglio per tutto il territorio".
"Artimino è un concentrato di sensazioni,
di bellezza, di emozioni" (Artimino la storia, ogni giorno)

Queste testimonianze rafforzano la considerazione dello stretto legame tra impresa storica, bellezza ed arte. Ciò che è brutto, pur se lasciando un segno più o meno marcato, è destinato a passare. Ciò che invece è espressione di bellezza permane nel tempo, grazie anche all'opera di chi è disposto a prendersene cura e a perpetuarne il fascino e l'attrattiva.

Così i prodotti delle imprese storiche essendo espressione di bellezza, vivono a lungo negli anni e si tramandano nel tempo per la loro bellezza intrinseca, per i connotati artistici, o per i suoi complementi di particolare fascino, quali ad esempio la confezione di latta, la scatola, che per la sua peculiare gradevolezza estetica affiancata alla funzionalità e all'utilità rimane nelle case di chi ha utilizzato il prodotto, rafforzando così anche il legame esistente tra cliente e impresa storica. Si pensi a questo proposito alle confezioni di liquirizia Amarelli o a quelle dei biscotti Gentilini destinate nel cortometraggio ad accogliere il filato con cui altre sapienti mani realizzano merletti artigianali.

5. Implicazioni manageriali e osservazioni conclusive

Lo studio svolto pone in luce che le imprese storiche rappresentano per il rispettivo territorio di appartenenza un patrimonio culturale prezioso. Diversi sono gli elementi che lo contraddistinguono.

Il primo riguarda *la positiva reputazione* di cui godono le imprese storiche, grazie alla diffusione e al rafforzamento di storie che nascono da eventi piccoli e grandi, da esperienze dirette e indirette, che sono considerate indicative della serietà, credibilità, affidabilità e responsabilità di tali imprese. Esse pongono in luce l'attenzione che le realtà ultracentenarie riservano alla qualità della propria offerta di beni e servizi e alle persone, a partire dai collaboratori che esprimono nei loro confronti un forte senso di appartenenza e un profondo attaccamento.

La scelta di mantenere l'insediamento ove sono nate e il consolidamento delle relazioni con gli interlocutori locali pubblici e privati intorno a progetti condivisi mirati al soddisfacimento dei bisogni della comunità locale e alla valorizzazione delle risorse del luogo, ha permesso di accrescere il capitale sociale della cittadinanza, le competenze e le specializzazioni nel territorio, e il *radicamento territoriale* delle imprese stesse.

Un ulteriore elemento di heritage è costituito dall'*amore* che l'impresa storica manifesta per i prodotti realizzati, i materiali impiegati, le tecniche di lavorazione, fino al punto da umanizzarli e da considerarli da generazioni di famiglia e parte integrante della propria sfera affettiva. Tra l'altro i prodotti artigianali delle imprese storiche esaminate, oltre ad essere funzionali e utili, sono dotati di un particolare fascino, frutto della sensibilità per la *bellezza* e il mondo dell'*arte*.

Sono inoltre il frutto di un *connubio tra* il rispetto per la *tradizione* produttiva, manifestata dall'impresa storica con fierezza, e la tensione continua all'*innovazione*, al fine di sostenere la capacità competitiva aziendale rispetto alle sfide cui l'impresa decide di proiettarsi.

Emerge dallo studio anche la *volontà* delle imprese storiche *di condividere i saperi racchiusi nei* loro *processi produttivi* per far meglio comprendere il loro valore e quello delle produzioni realizzate, contribuendo alla generazione di input creativi connessi anche a differenti ambiti di imprenditorialità. A tale volontà si accompagna la *consapevolezza* dell'importanza *di custodire e tramandare il* proprio *sapere imprenditoriale e produttivo*, attraverso ad esempio forme archiviali e/o museali che siano in grado di celebrare il patrimonio culturale aziendale.

Il patrimonio culturale racchiuso nelle imprese storiche è dunque rappresentato sia da elementi tangibili che intangibili tra loro interdipendenti. La sua salvaguardia è fondamentale perché possa essere tramandato alle future generazioni.

La sua vitalità può essere garantita attraverso le attività di documentazione, ricerca, preservazione, protezione, promozione, valorizzazione e trasmissione.

In particolare il riconoscimento e il rispetto di tale patrimonio possono essere sostenuti attraverso:

- la creazione di istituzioni di formazione per la sua gestione;
- la creazione di centri di documentazione;
- la divulgazione nell'ambito di "forum" e spazi designati alla sua rappresentazione o alla sua espressione;
- la definizione e attuazione di programmi di educazione, di sensibilizzazione e di informazione destinati al pubblico in generale e alle nuove generazioni in particolare;
- la formulazione di specifici programmi di educazione e di formazione nell'ambito delle comunità di riferimento e dei gruppi interessati.

Veicoli, per quanto considerati inconsueti, valorizzabili ai fini della trasmissione dei saperi delle imprese storiche sono rappresentati dai cortometraggi esaminati in questo studio per il potenziale comunicativo che sono grado di esprimere in termini di capacità di suscitare emozioni e di coinvolgimento. Un video determina un'esperienza partecipativa nello spettatore, che immedesimandosi in un personaggio e appassionandosi alla sua storia, fermerà un ricordo e riceverà anche indirettamente il messaggio correlato all'opera d'arte in quanto segno. La storia fungerà da espediente per consentire di colmare nel modo più naturale per i sensi umani e con il minimo sforzo cognitivo, il divario culturale e temporale che oggi rischia di impedire la comunicazione tra il creatore e il fruitore di un'opera che viene dal passato (Borgatti *et al*, 2004).

La realizzazione e la diffusione di video che non abbiano finalità puramente di marketing, ma siano veicolo di condivisione di saperi storico-culturali unici, rappresenta un'opportunità per promuovere un dialogo intergenerazionale e tra diversi mondi intorno ad una eredità esperienziale e produttiva di assoluto rilievo accumulata in decenni di storia d'azienda. Costruire ponti di continuità tra passato e presente è fondamentale perché la memoria possa continuare a vivere, a stimolare, a ispirare nuove opportunità di crescita socio-culturale ed economica a livello locale, nazionale e internazionale.

La narrazione digitale può permettere di raggiungere i pubblici più differenziati. La composizione armonica di immagini, musiche, suoni, parole, voci, può rappresentare un elemento fondamentale per riuscire a comunicare in modo empatico, per coinvolgere, per creare legami e per favorire la partecipazione degli individui alla comunità cui appartengono.

Nei video analizzati sono state raccontate storie personali e autentiche. Talune strutture di narrazione sono state in grado di suscitare un singolare interesse e anche di sorprendere. Alcune storie sono state sviluppate sulla base di contenuti particolarmente emotivi e coinvolgenti. Un regista ad esempio ha scelto di utilizzare una voce per la narrazione, il cui tono, timbro e volume ha rappresentato un elemento cruciale per guidare con efficacia insieme alle immagini l'esperienza di stupore e di arricchimento di conoscenza dello spettatore. Le colonne sonore sono state scelte in modo adeguato in tutti i video analizzati, in alcuni casi hanno tracciato un ritmo che ha saputo

"catturare" lo spettatore accogliendolo e accompagnandolo pienamente all'interno della storia narrata.

Nel complesso i registi hanno posto attenzione a non eccedere con parole e immagini, per lasciare parlare l'implicito e per lasciare spazio alle emozioni e ai processi di identificazione che lo spettatore avrebbe potuto vivere.

L'esperienza del concorso di cortometraggi per la promozione del patrimonio culturale delle imprese storiche ha il merito di aver contribuito ad ampliare gli approcci comunicativi di tali realtà. Come la pittura, la scultura, la poesia, la letteratura, il teatro, anche il cinema è una forma d'arte, che può contribuire a comunicare in modo efficace con i vari pubblici per trasmettere loro il valore dell'impresa ultracentenaria in quanto patrimonio culturale di un territorio.

L'analisi svolta pone in luce una visione del documentarista molto affine rispetto a quella dello Studioso di Management e rileva per quest'ultimo l'importanza di adottare diverse prospettive di analisi al fine di aprire la mente nell'osservazione, nell'indagine e nella comprensione di un fenomeno. La combinazione di differenti ottiche di analisi può inoltre favorire una visione olistica della materia oggetto di studio, alla quale può conseguire la capacità di fornire agli operatori professionali del settore suggerimenti utili alla gestione della loro attività, dalla risoluzione di problemi alla valutazione delle possibili ipotesi di evoluzione di uno scenario.

Un limite della ricerca è rappresentato dalla mancata conoscenza del metodo di raccolta dati da parte dei registi-documentaristi, che non consente di valutare la qualità della ricerca dei dati raccolti.

Nell'ambito delle fonti secondarie consultate si è rilevata inoltre l'assenza di informazioni sul livello di conoscenza del fenomeno oggetto di studio da parte dei registi-documentaristi e sulle tecniche impiegate per la creazione dei rispettivi cortometraggi.

La ricerca condotta rappresenta una prima esplorazione, che potrebbe essere ulteriormente approfondita incontrando e conversando direttamente con i registi-documentaristi impegnati nella promozione del patrimonio culturale dei nostri territori, per comprendere meglio la loro prospettiva di analisi e il metodo impiegato nella raccolta dati e nella creazione della loro produzione filmica. Tali conoscenze possono stimolare un arricchimento delle competenze dello Studioso di Management e supportare la diffusione di progetti di ricerca videografica, prevedendo la realizzazione di materiale audiovisivo e lo studio etnografico del medesimo nel rispetto della modalità e del processo di produzione dei dati (Wittel, 2000; Knoblauch, 2011, 2012; Knoblauch e Tuma, 2011).

C'era un operaio che stava facendo la cioccolata, sulla vallata. Uscì, chissà cosa andò a fare, e la cioccolata si bruciò. "E come dobbiamo fare?"

Allora il padrone gli disse: "Ora, Meno, la cioccolata la fai tu".

Si inginocchiò e incominciò a farla. Già gliel'aveva vista fare, e cominciò a farla lui, mio padre. Eravamo tutti attorno a loro, da piccoli, e gliela vedevamo fare.

Chi è che così non impara? Impara perché ce l'ha a portata di mano.

"Aiutatemi ragazzi a stirare la cioccolata!"

E li aiutavamo a fare i lolli. E poi la mettevamo nelle latte e mia madre la batteva, si sedeva sul banco e la batteva e la stirava, la stirava perché così riposava. Poi si incartava. Tutto qui...

Don Luigi Baglieri è l'ultimo cioccolatiere ambulante d'Europa. Ha addolcito la vita di intere generazioni a Modica e nei paesi vicini. (Pasta Amara)

Bibliografia

BACCARANI C. (2015), "I fattori di produzione e le finalità imprenditoriali", in Baccarani C., Brunetti F., Giaretta E. (a cura di), *Impresa e management tra competitività e progresso*, G. Giappichelli Editore, Torino.

- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2003), "Tra passato e futuro: il percorso di Sinergie nel governo delle imprese", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 5-9.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Cultura e impresa, un legame vitale", Sinergie, n. 85, pp. 7-11.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (1999), "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 4, n. 4, pp. 171-177.
- BARK IBRAHIM A., MCGUIRE J., SOUFANI K. (2009), "An empirical investigation of factor contributing to longevity of small family firms", *Global Economy & Finance Journal*, vol. 2, n. 2, pp. 1-21.
- BARNEY J.B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 99-120.
- BASSO PERESSUT L. (1998), Musei per la scienza, Lybra Immagine, Milano.
- BENNETT R., KOTTASZ R. (2000), "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 5, n. 4, pp. 224-235.
- BERG B.L. (2007), Qualitative research method for the social science, Mass, Allyn & Bacon, Boston.
- BEZEMER J., MAVERS D. (2011), "Multimodal transcription as academic practice: a social semiotic perspective", *International Journal of Social Research Methodology*, vol. 14, n. 3, pp. 191-206.
- BORGATTI C., FELICORI M., MAURI M.A., CALORI L., GUIDAZZOLI A., PESCARIN S., DIAMANTI T., LIGUORI M.C., VALENTINI L. (2004), "Databases and virtual environments: a good match for communicating complex cultural sites", in Proceeding *ACM Siggraph Educators program*, Toni Longson, ACM, New York, doi: 10.1145/1186107.1186143.
- BRUNETTI F. (2007), "Corporate history in a managerial perspective", *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 18, n. 1-2, pp. 109-117.
- BULEGATO F. (2008), I musei d'impresa. Dalle arti industriali al design, Carocci editore, Roma.
- CASTELLANI P., ROSSATO C. (2011), "The Communicative Value of the Industrial Museum and Archive", Proceedings of Sinergie-Euprera International Congress "Corporate Governance and Strategic Communication", Milano, IULM, 10-11 Novembre 2011.
- CASTELLANI P., ROSSATO C. (2014), "On the Commutication Value of the Company Museum and Archives", *Journal of Communication Management*, vol. 18, n. 3, pp. 240-253.
- CASTELLANI P., ROSSATO C., CIARMELA L., (2010), "From industrial museums to cultural industry. An empirical exploration of how this heritage is being safeguarded by the members of Museimpresa", *Proceedings of 13th Toulon-Verona Conference "Organizational Excellence in Service*", University of Coimbra, Portugal, 2-4 September 2010, pp. 458-476.
- CASTELNUOVO E. (1989-1991), Storia del disegno industriale, Electa, Milano, vol. 3.
- CORBETTA G., SALVATO C. (2012), Strategies for longevity in family firms, Palgrave MacMillan.
- CORTELLAZZO M., ZOLLI P. (1999), *Il nuovo etimologico. Dizionario etimologico della lingua italiana*, Zanichelli, Bologna.
- DEVOTO G., OLI G. (2013), Il Devoto-Oli. Vocabolario della lingua italiana, Edizioni Mondadori, Milano.
- ERICKSON F. (2009), "Ways of seeing video: Toward a phenomenology of viewing minimally edited footage", in Goldman R., Pea R., Barron and Derry, *Video Research in the learning sciences*, Routledge, New York.
- FAHED-SREIH J., DJOUNDDOURIAN S. (2006), "Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: An Exploratory Study", *Family Business Review*, vol. 19, n. 3, pp. 225-234.
- FERRAROTTI F. (2001), Un imprenditore di idee: una testimonianza su Adriano Olivetti, Edizioni di Comunità, Torino.
- FOMBRUN C.J., RINDOVA V. (1996), "Who's tops and who decides? The social construction of corporate reputations", *Working paper*, New York University Stern School of Business, New York.
- FONTANA G.L. (1993), Mercanti, pionieri e capitani d'industria. Imprenditori e imprese nel vicentino tra '700 e '900, Neri Pozza Editore, Vicenza.
- GIARETTA E. (2004), Vitalità e longevità d'impresa. L'esperienza delle aziende ultracentenarie, G. Giappichelli Editore, Torino.
- GREGOTTI V. (1986), Il disegno del prodotto industriale. Italia 1860-1980, Electa, Milano.
- HALL R. (1992), "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, vol. 13, n. 2, February, pp. 135-144.
- HALL R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 8, pp. 607-618.
- HUGHES M.A., GARRET D.E. (1990), "Intercoder reliability estimation approaches in marketing. A generalizability theory framework for quantitative data", *Journal of marketing research*, vol. 27, n. 2, pp. 185-196.
- KIRK J., MILLER M.L. (1986), Reliability and validity in qualitative research, Sage, Thousand Oaks, CA.
- KNOBLAUCH H. (2011), "Videography", in Stausberg M., Engler S., *The Routledge Handbook of Research Methods in the Study of Religion*, Routledge, London, pp. 433-444.
- KNOBLAUCH H. (2012), "Introduction to the special issue of Qualitative Research: video-analysis and videography", *Qualitative Research*, vol. 12, n. 3, pp. 251-254.
- KNOBLAUCH H., SCHNETTLER B., RAAB J., SOEFFNER H. (2006), Video analysis: Methodology and Methods. Qualitative Audiovisual Data Analysis in Sociology, Peter Lang, Frankfurt am Main.

KNOBLAUCH H., TUMA R. (2011), "Videography: an interpretive approach to video-recorded microsocial interaction", in Margolis M., Pauwels L., *The Sage Handbook of Visual Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 414-430

LISTRI P.F. (2006), Firenze. La storia e le imprese, Leo S. Olschki Editore, Firenze.

MARSHALL C., ROSSMAN G.B. (1995), Designing qualitative research, Sage, Thousand Oaks, CA.

MICHALISIN M.D., SMITH R.D., KLINE D.M. (1997), "In search of Strategic Assets", *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 5, n. 4, pp. 360-387.

MILLER D., LE BRETON-MILLER I. (2005), Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses, Harvard Business School Press, Boston.

MONTELLA M.M. (2010), Musei d'Impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione, *Esperienze d'Impresa*, vol. 2, pp. 147-163.

MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), Heritage marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo, Franco Angeli, Milano.

NAPOLITANO M.R., MARINO V. (2014), I Centenari. Long-Lived Italian Family Firm. A storytelling Experience, Areablu Edizioni, Salerno.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York.

O'HARA W.T. (2004), Centuries of Success, Adams Media, Aron.

REICHERTZ J. (2010), Videoanalyse, VS Verlag, Wiesbaden.

RIVIEZZO A., GAROFANO A., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2015), ""C'era una volta..." Racconti d'imprese storiche della manifattura campana", *Sinergie*, in corso di stampa.

ROSSATO C. (2013), Longevità d'impresa e costruzione del futuro, Giappichelli Editore, Torino.

SACERDOTE E. (2014), Aziende Storiche operative e silenti. Cambiamento, Evoluzione, Strategia e Rinascita, Franco Angeli, Milano.

STADLER C. (2012), Enduring Success, What We Can Learn from the History of Outstanding Corporation, Stanford University Press, Stanford.

UNESCO (2003), Convenzione internazionale per la salvaguardia dei beni culturali intangibili.

van RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J. (2005), Essentials of Corporate Communication, Routledge, Oxford, UK.

WARD J.L. (2004), Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting, successful families business, Palgrave Macmillan, Basingstoke.

WITTEL A. (2000), "Ethnography on the Move: From Field to Net to Internet", *Forum Qualitative Sozialforschung* vol. 1, n. 1, art. 21. URL: http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1131/2517.

Siti internet

http://www.amarelli.it http://www.storiaolivetti.it

http://www.henokiens.com

http://www.unioneimpresestoriche.it

"Il tempo è lo specchio dell'eternità". Strategie e strumenti di heritage marketing nelle imprese longeve italiane

ANGELO RIVIEZZO* ANTONELLA GAROFANO* MARIA ROSARIA NAPOLITANO*

Abstract

Obiettivi. L'obiettivo del lavoro è comprendere se e in che modo le imprese longeve italiane riescono a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico, identificando i diversi strumenti a tal fine disponibili e indagandone l'effettivo grado di utilizzo.

Metodologia. È stata realizzata una desk research che ha riguardato 238 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere. Per ciascuna impresa sono state raccolte informazioni puntuali sulle attività di heritage marketing realizzate.

Risultati. Le imprese longeve approcciano i singoli strumenti di heritage marketing in modo sperimentale e in mancanza di una visione integrata. Sono una minoranza le imprese, definite "heritage champions", che mostrano di percepire i vantaggi di una convinta e pluriforme azione di valorizzazione del proprio vissuto storico.

Limiti della ricerca. L'analisi è focalizzata solo sulle medie e grandi imprese ed è basata solo su informazioni disponibili on-line.

Implicazioni pratiche. L'identificazione dei principali strumenti di heritage marketing e di imprese "heritage champions" può aiutare i manager delle altre imprese longeve a valutare la propria capacità di sfruttare le potenzialità legate alla valorizzazione in chiave strategica della propria memoria storica.

Originalità del lavoro. Il lavoro costituisce il primo esempio d'indagine su larga scala volta a investigare l'utilizzo dei diversi strumenti di heritage marketing. Rispetto a precedenti studi, si distingue per la numerosità delle imprese considerate e per la completezza e l'eterogeneità degli strumenti di cui si è inteso analizzare grado e modalità di utilizzo.

Parole chiave: heritage marketing; imprese longeve; desk research

Objectives. The main aim of this paper is to understand if and how Italian long-lived firms are oriented towards a strategic exploitation of their cultural and historical heritage, by identifying the different tools available for these purposes and investigating their actual level of use.

Methodology. A desk research covered 238 medium and large firms entered in the National Register of Italian Historical Firms edited by Unioncamere. For each company we collected timely information about the different activities of heritage marketing carried out.

Findings. Long-lived firms approach the single tools of heritage marketing experimentally and without an integrated vision. There is just a minority of firms, defined as "heritage champions", showing to perceive the advantages of a convinced and multiform action of exploitation of their historical experience.

Research limits. The analysis is focused only on medium and large companies and is based only on information available online.

Practical implications. The identification of the main tools of heritage marketing and the profile of some "heritage champions" can help managers of other long-lived firms in assessing their ability to strategically exploit the potential linked to the enhancement of their historical background.

Originality of the study. This paper is the first example of large-scale investigation aimed at observing the use of different tools of heritage marketing. Compared to previous studies, it is distinguished by the number of firms surveyed and the heterogeneity of the tools considered.

Key words: heritage marketing; long-lived firms; desk research

^{*} Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi del Sannio e-mail: angelo.riviezzo@unisannio.it

Assegnista di ricerca di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi del Sannio e-mail: antonella.garofano@unisannio.it

Ordinario di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi del Sannio e-mail: napolitano@unisannio.it

1. Introduzione

Custodi orgogliose di un tesoro di risorse, tradizioni e saperi tramandato nel tempo, di generazione in generazione, le imprese longeve rappresentano una realtà economica e sociale di estrema rilevanza, cui studiosi di diverse discipline hanno rivolto crescente attenzione (O' Hara, 2004; Goto, 2006; Corbetta e Salvato, 2012; Napolitano e Marino, 2014; Napolitano et al., 2015; Riviezzo et al., 2015). Conservare e trasmettere la memoria storica di queste imprese non rappresenta solo un modo nostalgico di far rivivere il passato, nel tentativo di fermare il tempo in un'epoca in cui tutto - incluso il gioco della competizione - muta a ritmi sempre più sostenuti. Studiosi e professionisti d'impresa, infatti, hanno riscoperto il valore immateriale racchiuso nella longevità che, messa a frutto adeguatamente, può rappresentare una preziosa fonte di differenziazione rispetto alla concorrenza (Riviezzo et al., 2014). Da qui il crescente interesse intorno al tema dell'heritage marketing che, seppure non univocamente delineato né nella teoria né nella pratica, sta emergendo - all'estero ancora più che in Italia - come chiave di lettura sempre più interessante per l'utilizzo del patrimonio storico quale veicolo per comunicare l'identità e i valori dell'impresa (Montemaggi e Severino, 2007).

A tal proposito, pare addirittura superfluo rilevare che tra le mura delle imprese che popolano il nostro Paese è racchiuso un patrimonio storico di inestimabile valore, di cui spesso le stesse imprese non hanno piena consapevolezza e che anche per questo motivo stenta ad essere adeguatamente utilizzato per finalità strategiche e di marketing. Si tratta di un patrimonio fatto di oggetti polverosi, di attrezzi ormai in disuso, di ricordi più o meno sbiaditi, di fotografie in bianco e nero, di racconti tramandati di padre in figlio, di tradizioni custodite gelosamente. E' questa, in effetti, la preziosa eredità delle imprese longeve, il corredo trasmesso di generazione in generazione. Ma in un Paese che vanta una tradizione produttiva secolare e un patrimonio industriale unico al mondo, racchiusi in un brand nazionale il cui valore è pressoché impossibile da quantificare, le imprese storiche sono davvero capaci di sfruttare il valore della longevità? Se sì, esiste un disegno strategico cui esse fanno riferimento per capitalizzare il sapere accumulato nel tempo? E quali sono gli strumenti di marketing adoperati a tal fine?

Sono questi gli interrogativi che hanno ispirato il presente lavoro di ricerca, che s'inserisce in un campo di studi il cui sviluppo è stato fino a oggi prevalentemente guidato dalla pratica, ovvero da un approccio fortemente empirico ai diversi strumenti di heritage marketing, adoperati spesso in maniera sperimentale, talvolta addirittura casuale, nell'ambito delle politiche di branding e comunicazione aziendale (Lucci e Sacchi, 2014). Infatti, come sarà evidenziato nel prosieguo del lavoro, la letteratura esistente presenta numerose aree grigie e, nonostante il crescente interesse dimostrato dagli studiosi negli ultimi anni, affiorano in maniera piuttosto evidente alcune lacune, espresse dalla carenza di proposte concettuali condivise relative ai fondamenti teorici dell'heritage marketing, agli aspetti definitori dello stesso e alle relative implicazioni manageriali. Quasi sempre gli studiosi si soffermano ad analizzare singoli strumenti utilizzabili per sfruttare il patrimonio storico aziendale in un'ottica di marketing: dal museo d'impresa (Montella, 2010; Brunning et al., 2009) alle politiche di heritage branding (Brown et al., 2003; Urde et al., 2007); dalla monografia istituzionale d'impresa (Magagnino e Foroni, 2010) alle diverse forme di storytelling (Salmon, 2008; Fona, 2011; Riviezzo et al., 2014). Rari sono i tentativi di lettura organica e sistematica di tutti questi strumenti (Montemaggi e Severino, 2007). Inoltre, gli studi realizzati sul tema sono nella quasi totalità fondati sull'analisi di pochi casi aziendali. Mancano quindi - in specie con riferimento al nostro Paese - analisi più ampie tese a rilevare il grado di utilizzo e le modalità di gestione dei diversi strumenti di heritage marketing, secondo una prospettiva strategica e integrata.

Alla luce di quanto appena osservato, il presente lavoro si propone di contribuire a sistematizzare la conoscenza esistente sul tema dell'heritage marketing e al contempo a comprendere se e in che modo le imprese longeve - virtualmente più interessate a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico - riescono a sfruttare tale potenzialità. A tal fine, è stata realizzata una *desk research*, su dati secondari, che ha riguardato 238 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche italiane di Unioncamere. Tale

analisi, come di seguito specificato, sarà estesa successivamente a tutte le imprese longeve del nostro Paese.

2. Heritage marketing: analisi della letteratura e proposta di un framework interpretativo

Negli ultimi decenni la longevità dell'impresa è stata oggetto di un vivace dibattito accademico, come dimostrano i numerosi contributi volti a identificare le fonti del successo aziendale duraturo (de Geus, 1997; Collis e Porras, 2004; Stadler, 2007; Corbetta e Salvato, 2012; Napolitano *et al.*, 2015; Riviezzo *et al.*, 2015). Decisamente meno ricca è la produzione scientifica diretta ad analizzare modalità e strumenti di valorizzazione della longevità, intesa quale potenziale fonte di vantaggio competitivo per le imprese capaci di interpretare in chiave strategica l'eredità di un passato lungo e glorioso. Solo recentemente, infatti, il termine *heritage* ha fatto il suo ingresso nella letteratura di management, abbinato con qualche iniziale ritrosia al marketing per delineare i tratti di un nuovo modo di comunicare al cliente l'unicità dell'impresa: un modo fondato, appunto, sul patrimonio storico dell'impresa stessa e sull'identità in esso racchiusa (Montemaggi e Severino, 2007).

In uno dei primi tentativi di sistematizzare i principi del marketing applicato all'heritage, Misiura (2006) pone in evidenza il ruolo centrale della "celebrazione del passato" nella costruzione di un rapporto di fiducia e di empatia con il cliente, il cui coinvolgimento emotivo rappresenta uno dei principali obiettivi della valorizzazione strategica del patrimonio storico aziendale. La letteratura più recente ha spostato il focus sul ruolo fondamentale di tale patrimonio nel processo di costruzione dell'identità aziendale, ponendo le basi per un promettente filone di studi incentrato sulla corporate heritage identity (Balmer, 2013). La forza identitaria racchiusa nel passato delle imprese storiche emerge in tutta evidenza nei contributi, sempre più numerosi, volti a indagare il concetto di corporate brand heritage, ovvero quella dimensione dell'identità del brand fondata sulla longevità e sulla storia dell'impresa (Urde et al., 2007). In tale prospettiva, l'eredità di un brand diventa un mezzo straordinariamente potente per differenziarsi dalla concorrenza, instaurando con il cliente un dialogo privilegiato, fondato sul potere evocativo della storia e sul fascino di tradizioni ed esperienze che si perdono nei secoli. Diverse sono le chiavi proposte dagli studiosi per interpretare l'eredità storica di un brand al fine di arricchire il sistema valoriale ad esso associato e consolidarne il rapporto con il mercato. L'effetto "nostalgia", perseguito attraverso la ricerca di associazioni positive con una specifica epoca, è il punto focale della strategia di retro-branding, finalizzata a rilanciare e far rivivere un marchio storico, adeguandolo ai gusti dei consumatori contemporanei (Brown et al., 2003). Urde et al. (2007), basandosi su venti casi studio relativi a marchi aziendali consolidati sui mercati globali, identificano cinque elementi cardine attraverso cui misurare il quoziente di heritage brand: performance realizzate dall'impresa nel tempo e riconosciute dalle diverse categorie di stakeholder; longevità; valori guida; uso strategico della storia per la costruzione dell'identità aziendale; simbolismo. Come evidenziato dagli autori, ogni brand ha una storia, più o meno recente, ma non necessariamente essa concorre a definirne l'identità e solo in alcuni casi l'eredità storica del brand diventa fonte di vantaggio competitivo. In tal senso, viene evidenziato come «longevity alone does not necessarily result in a brand heritage, but it can be a key element» (Urde et al., 2007, pag. 10). Analogamente, lo studio di Burghausen e Balmer (2014), fondato sull'analisi in profondità della più antica birreria britannica, pone in evidenza la necessità di gestire e implementare le attività connesse alla valorizzazione della corporate heritage identity, al fine di connettere strategicamente passato, presente e futuro, non necessariamente in chiave nostalgica.

Affinché il patrimonio storico ereditato dall'impresa diventi garanzia di solidità e credibilità per i diversi pubblici di riferimento emerge, dunque, la necessità di approntare una serie di strumenti volti a comunicare efficacemente il passato, rivestendolo al contempo di un alone di fascino e suggestione capace di attirare clienti sempre più interessati alla dimensione edonistica ed emozionale del consumo (Fabris, 2003). A tal fine, con crescente frequenza le imprese avviano

percorsi di valorizzazione del proprio patrimonio storico, partendo dalle numerose possibilità connesse alla narrativizzazione dello stesso (Burghausen e Balmer, 2014). In questa prospettiva, la longevità aziendale non è più semplicemente la testimonianza della capacità di perdurare sul mercato, ovvero la dimostrazione di un sapere non scalfito dal tempo, ma diventa anche la chiave strategica per raccontare l'identità e la cultura dell'impresa, nonché per ripercorrere, attraverso il potere della narrazione, il cammino e le esperienze che hanno reso unici e distintivi i prodotti aziendali. E' in questo contesto che matura l'interesse di studiosi e professionisti d'impresa verso lo storytelling, quale tecnica di comunicazione in grado di generare un forte coinvolgimento degli interlocutori aziendali (Salmon, 2008; Fontana, 2013; Riviezzo et al., 2014). Diversi sono i filoni di studio cui è possibile ricondurre il tema della narrazione in ambito aziendale e molteplici sono gli approcci utilizzabili dalle imprese per sfruttare al meglio le potenzialità dello storytelling (Fona, 2011). Attraverso l'analisi di numerosi casi d'imprese appartenenti ai principali settori del Made in Italy, Lucci e Sacchi (2014), ad esempio, enfatizzano la rilevanza della dimensione simbolica del passato che riemerge attraverso il racconto della storia dell'impresa. Al riguardo, la monografia istituzionale d'impresa si configura come un mezzo particolarmente efficace per raccontare e divulgare l'identità dell'impresa e i valori che ne guidano l'agire (Magagnino e Foroni, 2010), ripercorrendo tra le pagine di un volume che è molto più di un mero strumento di comunicazione le tappe fondamentali del cammino di un'impresa storica e celebrando le persone che ne hanno segnato indelebilmente il destino.

La capacità dell'impresa di trasmettere emozioni e ricordi legati alla propria storia attraverso la narrazione, amplificata dallo sviluppo delle nuove tecnologie digitali, assume dunque un ruolo di tutto rilievo nella strategia di heritage marketing, la cui implementazione richiede, tuttavia, l'integrazione di molteplici strumenti tesi a valorizzare la natura multidimensionale dell'identità racchiusa nel patrimonio storico dell'impresa (Burghausen e Balmer, 2014). Come evidenziato da Montemaggi e Severino (2007), d'altronde, la storia dell'impresa è un "contenuto" che va condiviso con i diversi pubblici di riferimento e che diventa fonte di vantaggio competitivo solo se valorizzato attraverso la tradizione e la cultura dell'impresa stessa. A tale scopo sono deputati i diversi strumenti di heritage marketing che, in assenza di teorizzazioni esaustive, i due autori rintracciano nei musei e negli archivi d'impresa, affiancati da ulteriori opportunità di comunicazione e marketing strettamente connesse al patrimonio storico aziendale, ossia gli eventi, la riproduzione dei prodotti e il merchandising. Dall'analisi in profondità di sette aziende italiane, capaci di valorizzare al meglio le proprie radici storiche, emerge il ruolo principe assunto dal museo d'impresa non solo come potente strumento di comunicazione della storia e dei valori aziendali, ma anche come strumento operativo di più ampia portata, in grado di dialogare con tutte le funzioni aziendali e di rappresentare l'impresa in diversi ambiti istituzionali e territoriali. Al museo, caricato anche d'importanti funzioni sociali, artistiche e culturali, sono dedicati numerosi contributi accademici, la maggior parte dei quali si sofferma però solo in misura limitata sul suo ruolo nell'ambito delle strategie aziendali e, nello specifico, di quelle di marketing (Gilodi, 2002). Diverse sono le categorizzazioni e le tassonomie proposte dalla letteratura sul tema, che rimandano alla natura dei beni conservati ed esposti (Amari, 1997), nonché all'istituzione che ne promuove la raccolta e la gestione. In tale direzione, Gilodi (2002) distingue i musei d'impresa dai musei industriali, sorti con l'obiettivo di testimoniare l'evoluzione di specifici settori, e dai musei distrettuali, cui è affidato il compito di raccontare il percorso storico compiuto da una data realtà produttiva territoriale e non dalla singola impresa. Per Brunning et al. (2009), i musei d'impresa rappresentano una specifica forma di utilizzo della storia in grado di contribuire, a diversi livelli, alla creazione dell'identità narrativa dell'organizzazione. Secondo gli autori, tre sono gli elementi essenziali per un uso efficace del museo da parte dell'impresa: la creazione di storie narrate nel museo, l'orchestrazione dello spazio fisico e l'integrazione tra museo e organizzazione. Montella (2010) sviscera caratteristiche, modalità di gestione e performance del museo di una storica azienda dolciaria italiana, fornendo ulteriore riscontro empirico sul potere che il museo aziendale riveste quale strumento di corporate communication dotato di elevato prestigio simbolico e capace di contribuire al rafforzamento dell'immagine aziendale presso i diversi stakeholder di riferimento. In un successivo contributo, Montella (2012) si sofferma sul ruolo che il museo d'impresa può assumere nella valorizzazione del patrimonio culturale del territorio di appartenenza, che può essere comunicato e trasmesso anche attraverso le risorse *place specific* immesse nei prodotti dell'impresa e raccontate attraverso i luoghi della memoria aziendale.

Le sinergie derivanti dalla fusione tra museo e impresa, due istituti mossi da finalità sostanzialmente diverse e apparentemente inconciliabili, rappresentano il tratto distintivo dei musei d'impresa rispetto ad altri strumenti di heritage marketing. Tra questi, come si accennava in precedenza, figurano anche le collezioni e gli archivi d'impresa, le prime di solito non fruibili al pubblico, i secondi generalmente aperti a studiosi ed esperti di settore (Gilodi, 2002). Se la sfera esperienziale sembra dominare nei musei d'impresa, dove il valore dei beni custoditi è "manipolato" al fine di stimolare nel visitatore/cliente molteplici connessioni (Montemaggi e Severino, 2007), l'archivio è lo strumento attraverso cui raccogliere in maniera sistematica e oggettiva tutto ciò che documenta l'evoluzione storica di un'impresa. In altri termini, l'archivio consente a un'impresa di ricostruire, attraverso fonti documentarie di varia natura, il cammino compiuto nel corso del tempo, garantendole non solo di utilizzare la memoria storica con finalità strategiche e operative, ma anche di conservarla a vantaggio delle future generazioni (Niebuhr Eulenberg, 1984). Tra i "luoghi" utilizzati dalle imprese per rafforzare il proprio capitale relazionale e reputazionale e trasmetterlo alle nuove generazioni, la letteratura pone una certa attenzione anche alle fondazioni, adoperate soprattutto dalle imprese familiari quale prezioso strumento per la sostenibilità e la partecipazione sociale (Schillaci e Romano, 2012).

Alla luce del quadro fin qui illustrato, emerge in tutta evidenza come l'heritage marketing rappresenti un campo di applicazione di strumenti sviluppati quasi esclusivamente attraverso tentativi empirici, non ancora sistematizzati e razionalizzati in una letteratura esaustiva (Montemaggi e Severino, 2007). Una parte rilevante degli studi realizzati sul tema si focalizza sui singoli strumenti, di cui peraltro vengono spesso trascurate le implicazioni strategiche e manageriali, rendendo la letteratura piuttosto frammentata e frastagliata. La natura qualitativa, inoltre, emerge quale elemento metodologico che accomuna gli studi condotti sul campo, basati pressoché esclusivamente sull'analisi di pochi casi. Non esistono, in base alla ricognizione dei contributi sul tema realizzata in questa sede, indagini di scenario in grado di rilevare la reale caratterizzazione delle strategie di valorizzazione dell'heritage da parte delle imprese. In particolare, non esistono indagini ad ampio raggio sulle iniziative intraprese dalle imprese longeve, che sono quelle potenzialmente più interessate a valorizzare in chiave strategica la propria memoria storica. Il principale contributo atteso della presente ricerca è proprio quello di aiutare a comprendere se e in che misura si possa realmente parlare di heritage marketing per le imprese storiche italiane.

A tal fine, si è innanzitutto proceduto a sistematizzare la letteratura esistente, partendo dai numerosi contributi finora discussi per pervenire ad una categorizzazione dei principali strumenti utilizzabili per la valorizzazione del patrimonio storico e culturale delle imprese longeve. Nello specifico, il complesso ed eterogeneo *kit* di strumenti che la teoria e la prassi sembrano ricondurre all'alveo dell'heritage marketing è stato "scomposto" in quattro categorie principali (Figura 1). Tali categorie - che accorpano strumenti contraddistinti da una certa similitudine tra approcci, modalità di gestione, necessità di risorse e destinatari - sono:

- Storytelling: include tutti gli strumenti e le strategie in cui si esplica il potere della narrazione, mirati a coinvolgere diverse categorie di stakeholder, interni ed esterni, attraverso il racconto della storia dell'impresa. Le tappe fondamentali di questa storia possono essere ripercorse nei modi e con i mezzi più disparati: dal racconto attraverso il sito web aziendale alle notizie e informazioni postate sui social media; dai video-corporate e dagli spot diffusi attraverso diversi media alle più tradizionali monografie d'impresa.
- Branding: a tale categoria possono essere ricondotte tutte le attività di marketing poste in essere
 dall'impresa per posizionare e comunicare il brand attraverso la propria storia, facendo leva
 sugli elementi simbolici ed emozionali ad essa connessi e in grado di rafforzare la brand
 identity, in modo da incidere positivamente sia sul grado di conoscenza che sulla fedeltà alla

- marca. Rientrano in questa categoria l'utilizzo di simbolismi ed elementi storici nel marchio e le attività di retro-branding, finalizzate a far rivivere vecchi prodotti dal forte potere evocativo.
- Organization Units: rientrano in questa categoria tutti i "luoghi" e le strutture in cui è possibile conservare, valorizzare e trasmettere la memoria storica aziendale, quali i musei d'impresa, gli archivi e le fondazioni. Si tratta di strumenti di particolare rilevanza strategica per l'impresa, la cui corretta gestione presenta però anche significativi risvolti culturali e sociali per le comunità e i territori d'appartenenza.
- Public Relations: sono riconducibili a questa categoria gli eventi, i prodotti e il merchandising finalizzati a celebrare le tappe e i personaggi più significativi della storia aziendale, ma anche la partecipazione attiva ad associazioni nate con l'obiettivo di mettere in rete le imprese storiche a livello nazionale e internazionale.

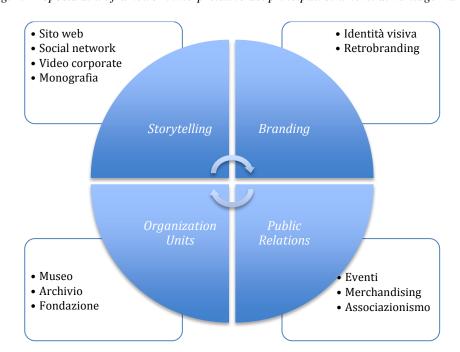


Fig. 1: Proposta di un framework interpretativo dei principali strumenti di heritage marketing

Fonte: ns. elaborazione

Il *framework* interpretativo proposto - lungi dal voler rappresentare un quadro esaustivo per un campo di studi ancora in divenire - ha consentito di tracciare il perimetro delle attività di heritage marketing a disposizione delle imprese storiche per la valorizzazione delle proprie radici più profonde, nonché di identificare le coordinate che hanno guidato l'analisi empirica presentata nei paragrafi che seguono.

3. Metodologia

Al fine di comprendere se e in che modo le imprese longeve riescono a valorizzare in chiave strategica il proprio vissuto storico, è stata realizzata una *desk research* per raccogliere informazioni dettagliate e puntuali su ciascuna delle categorie di strumenti e attività di heritage marketing innanzi identificate. In particolare, l'analisi ha riguardato 238 imprese iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche. Come noto, possono essere iscritte in tale Registro - istituito da Unioncamere nel 2011 - tutte le imprese di qualsiasi forma giuridica operanti in qualsiasi settore economico, attive, con esercizio ininterrotto nell'ambito del medesimo settore merceologico, per un periodo non inferiore a 100 anni.

Alla data d'inizio delle attività di ricerca risultavano iscritte al Registro 2.459 imprese. Poiché l'obiettivo era di rilevare le azioni di valorizzazione del patrimonio storico aziendale che rispondessero a una precisa strategia - e non fossero quindi soltanto sporadiche - si è deciso di focalizzare l'attenzione sulle sole società di capitali che risultassero attive. Si è, infatti, ritenuto che per questa tipologia di imprese l'azione di heritage marketing potesse risultare più strutturata e coerente. Inoltre, è stato valutato più semplice, per queste imprese, il reperimento da fonti secondarie delle informazioni necessarie. Considerando, dunque, le sole imprese costituite nella forma di società di capitali, quelle che risultavano presenti nel Registro nazionale delle imprese storiche erano 1.316.

In una prima fase della ricerca si è deciso di restringere ulteriormente la popolazione di riferimento. In particolare, ci si è focalizzati soltanto sulle società di capitali che presentassero dimensioni medio-grandi. Utilizzando i parametri dell'Unione Europea, sono state considerate medio-grandi le imprese che avessero: un fatturato annuo superiore ai 10 milioni di Euro e un numero di dipendenti superiore a 50. Utilizzando questa ulteriore restrizione, sono state, alla fine, identificate 238 imprese. Tutti i risultati che si discutono nel presente lavoro si riferiscono pertanto al campione rappresentato dalle imprese costituite nella forma di società di capitali, iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche, aventi dimensioni medio-grandi - che risultano appunto essere 238. Occorre tuttavia enfatizzare che, come già innanzi notato, l'attività di rilevazione delle informazioni sta proseguendo anche sulle imprese non rientranti nel campione utilizzato per il presente studio - ovvero le 1.078 imprese costituite nella forma di società di capitali, iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche, aventi piccola dimensione.

Le imprese storiche indagate sono attive soprattutto nell'industria (70%) e nel commercio (13%), con una parte residuale impegnata nelle altre attività di servizio (12%) e nell'agricoltura (5%). Si tratta perlopiù di imprese medie: sono infatti 158 (66%) quelle che presentano un fatturato compreso tra 10 e 50 milioni di Euro e un numero di dipendenti compreso tra 51 e 249; sono invece 80 (34%) quelle grandi, con più di 50 milioni di Euro di fatturato e più di 250 dipendenti. Guardando all'anno di fondazione, emerge che la grande maggioranza (75%) può vantare una storia compresa tra i 100 e i 150 anni; il 20% ha una storia compresa tra i 150 e i 200 anni; solo il 5% ha oltre 200 anni alle proprie spalle. Infine, considerando la distribuzione territoriale delle imprese indagate, emerge che esse sono concentrate soprattutto al Nord (85%) e al Centro (12%), con una parte residuale al Sud (3%). In particolare, è la Lombardia la regione con la più alta concentrazione di imprese centenarie indagate (32% del totale), seguita dal Piemonte (15%) e dall'Emilia Romagna (13%).

Per ciascuna delle 238 imprese storiche identificate è stato seguito un protocollo di ricerca standard che ha consentito di reperire da fonti secondarie le informazioni necessarie a valutare le diverse attività di heritage marketing realizzate. In particolare, si è proceduto a consultare, come primo step, il sito web istituzionale di ciascuna impresa. Successivamente sono state consultate le pagine istituzionali eventualmente create sui principali social network e gli altri siti web eventualmente dedicati dall'impresa alle attività di heritage marketing (ad esempio, il sito web del museo aziendale, della fondazione e così via). A partire dalle informazioni rinvenute sul sito web (in particolare nella sezione delle "news" e della "press release"), sono state consultate ulteriori fonti secondarie per approfondire specifiche attività e iniziative. Molto utilizzati, ad esempio, gli articoli sulla stampa dedicati alle azioni di valorizzazione del patrimonio storico delle imprese (ad esempio, eventi, presentazioni, premiazioni e così via). Infine, con riferimento a specifiche attività, sono state utilizzate fonti specializzate a conforto o integrazione delle informazioni rinvenute sul sito web aziendale. Ad esempio, per verificare l'eventuale presenza di un museo si è cercato riscontro anche nella banca dati creata da Museimpresa, l'associazione italiana degli archivi e dei musei d'impresa; per verificare l'eventuale creazione da parte dell'impresa di un archivio è stato considerato anche l'elenco degli archivi d'impresa nel Sistema Archivistico Nazionale (SAN); per verificare l'esistenza di una monografia è stato regolarmente consultato il data-base dell'Osservatorio monografie d'impresa (OMI); e così via.

Tale attività di rilevazione delle informazioni - sia da fonti interne all'impresa che da fonti esterne e "autorevoli", secondo un approccio di triangolazione dei dati - si è rivelata particolarmente dispendiosa in termini di tempo. Le rilevazioni sono state, infatti, avviate a Novembre 2014 e si sono chiuse ad Aprile 2015. Tuttavia, l'approccio utilizzato ci ha consentito di avere una discreta certezza della qualità e della puntualità dei dati raccolti. Nei prossimi paragrafi vengono presentati e discussi i principali risultati dell'indagine.

4. Risultati

In questa sezione vengono presentati i principali risultati ottenuti. Si tratta, come già scritto, solo di risultati preliminari, in quanto la rilevazione delle informazioni sulle imprese iscritte al Registro delle imprese storiche è un'attività tuttora in corso. In questa sede, ci si soffermerà, in particolare, sulle attività di heritage marketing realizzate dalle sole imprese medio-grandi inserite nel Registro.

4.1 Storytelling

La narrazione della propria storia attraverso parole e immagini è il primo - se si vuole "igienico" - elemento che è stato valutato. In particolare, nel tentativo di monitorare le diverse modalità di narrazione, sono stati verificati i seguenti elementi: la presenza della storia sul sito web istituzionale delle imprese; la pubblicazione di *post* inerenti la storia dell'impresa sui social network; l'utilizzo di video corporate sulle vicende dell'impresa; la pubblicazione di monografie dedicate alla storia aziendale.

La storia sul sito web

Non sorprendentemente è stato riscontrato un generalizzato utilizzo del sito web per narrare la storia aziendale: sono, infatti, 206 le imprese (l'87% di quelle indagate) che ricostruiscono sulle pagine del proprio sito le principali vicende che hanno segnato l'evoluzione del business. Da segnalare, comunque, che 10 imprese non hanno un sito e ben 21 imprese, pur avendo il sito, non hanno dedicato neppure un rigo alla propria storia. Questi ultimi risultati sono alquanto inaspettati se si pensa che quelle esaminate sono imprese di dimensioni medio-grandi.

Da un'analisi del testo delle storie effettuata con l'ausilio del software Nvivo 10 emerge, in ogni caso, una narrazione piuttosto "striminzita". In media le storie sono composte da circa 560 parole - vale a dire meno di una cartella. A ben guardare, inoltre, ben 18 sono le storie che presentano una lunghezza inferiore alle 100 parole e 138 sono quelle sotto le 500 parole. Solo una minima parte dei testi analizzati (25) supera le 1.000 parole. Gli estremi sono rappresentati da una storia condensata in appena 26 parole (poco più che una descrizione del profilo aziendale) e, all'opposto, da un racconto che consta di ben 4.274 parole.

Al fine di analizzare il testo utilizzato sono stati calcolati alcuni indicatori statistico-lessicali che ci hanno aiutato a valutare il livello di omogeneità e similarità tra le storie. In particolare, sono stati presi in considerazione i seguenti elementi: la lunghezza complessiva del corpus analizzato (N), ovvero il numero totale di parole considerando tutte le 206 storie rilevate dai siti web (pari a 121.969); la dimensione del vocabolario utilizzato (V), ovvero il numero di parole differenti (pari a 91.411); l'indice di ricchezza lessicale (V/N) (pari a 0,75). Quest'ultimo indicatore, in particolare, mostra un'elevata varietà di parole utilizzate tra una storia e l'altra. Nello specifico, solo il 25% delle parole è comune ai diversi testi analizzati, che risultano pertanto non particolarmente omogenei in termini lessicali.

Dopo aver valutato il livello di similarità del vocabolario utilizzato nei diversi racconti, l'attenzione si è concentrata sulle singole parole, con l'obiettivo di identificare le più ricorrenti. La parola che presenta in assoluto la frequenza più elevata è "società", utilizzata ben 407 volte. Tra quelle più ricorrenti spiccano anche parole quali "produzione" (342), "gruppo" (273), "azienda"

(180), "stabilimento" (170). Sempre tra le parole che presentano il maggior numero di occorrenze ci sono anche "famiglia" (187), "figli" (131), "fratelli" (75). Infine, vale la pena evidenziare la frequenza con cui ricorrono i termini "storia" (145), "anno" (123), "tempo" (81). I valori che presentano queste parole risultano essere piuttosto elevati ove si pensi, come già detto, che la maggioranza delle parole sono completamente diverse da una storia all'altra (ad esempio, sono ben 9.620 le parole che ricorrono soltanto 1 volta in tutti i testi analizzati). Questo vuol dire che alcuni punti fermi nei racconti, seppur molto diversi tra loro, esistono: i riferimenti cronologici alle tappe fondamentali dello sviluppo del business; la narrazione delle vicende aziendali; i dettagli riferiti ai protagonisti della famiglia imprenditoriale.

Al di là dei contenuti, in generale, emerge con una certa chiarezza una narrazione piuttosto "piatta". In ben 50 casi (25% circa delle imprese che utilizzano il sito per veicolare la propria storia) è stata riscontrata la presenza di solo testo, senza alcun ulteriore elemento in grado di catturare l'attenzione del lettore. In tutti gli altri casi, invece, al testo vengono associati elementi visivi che richiamano l'heritage aziendale. Nella maggior parte dei casi si tratta di foto e documenti storici (ad esempio, atto costitutivo, brevetti, insegna della società e così via). Molto utilizzate sono anche le locandine o altre forme di comunicazione d'epoca, così come le riproduzioni di packaging e confezioni storiche di prodotti. Solo in una parte residuale (4% circa) al testo della storia sono associati elementi più dinamici, come video o altre presentazioni multimediali.

La storia sui social network

Solo il 37% delle imprese indagate utilizza le potenzialità offerte dai social network per raccontare in maniera più interattiva la propria storia. Sono, infatti, 88 le imprese che utilizzano almeno uno dei social network più diffusi (Facebook, Twitter, Linkedin, Google+, Youtube, Instagram) per postare informazioni o curiosità inerenti il proprio vissuto storico. In particolare, risulta essere Facebook il canale maggiormente utilizzato.

Quanto ai contenuti, sono soprattutto informazioni relative alle tappe fondamentali della storia e ai traguardi più significativi (come, ad esempio, gli anniversari) ad essere condivise attraverso questi canali. Altrettanto frequenti i riferimenti a eventi celebrativi, premi, articoli e/o apparizioni sui media. Da evidenziare il ricorso massiccio a contenuti multimediali, e in particolare ai video (interviste, spot storici, celebrazioni e così via), che testimoniano una narrazione molto più dinamica e coinvolgente di quella riscontrata sui siti web.

Tuttavia, a fronte di questa maggiore capacità espressiva, i contenuti heritage postati sui social network scontano una minore esposizione e una minore regolarità nel tempo. Analizzando, infatti, la numerosità dei post e la frequenza degli stessi emerge una certa eterogeneità. A fronte di 25 imprese (10% del totale) che usano in maniera regolare uno o più social media, con almeno 1 post al mese con contenuti di valorizzazione dell'heritage, tutte le altre presentano un'attività social molto più sporadica ed occasionale. Sono circa 30 le imprese (13%) per le quali è stato identificato 1 unico post dai contenuti storici (ad esempio, un video celebrativo dei 100 anni), in alcuni casi replicato in maniera identica su più canali. In linea generale, dunque, sono sicuramente più numerose le imprese che utilizzano i canali social solo parzialmente - almeno per quanto riguarda la valorizzazione del proprio patrimonio storico - rispetto a quelle che ne fanno un uso completo. Ad ulteriore riprova di quanto appena asserito è possibile notare che, tra le imprese che usano con maggiore regolarità i social network per veicolare contenuti heritage, sono solo 2 quelle che utilizzano con la stessa intensità più di 2 canali. Tutte le altre si concentrano soltanto su 1 o al massimo 2 canali social.

La storia nei video corporate e negli spot

Una modalità espressiva alternativa utilizzata da 90 imprese (38% del totale) per la narrazione della propria storia è rappresentata dai video corporate, con funzione di presentazione istituzionale o celebrativa di determinati eventi. Si tratta, infatti, di video creati per ripercorrere in maniera accattivante e coinvolgente le vicende che hanno segnato la nascita e l'evoluzione dell'impresa

oppure di video prodotti in occasione di particolari anniversari (ad esempio, i 100 o 150 anni di attività).

Caratteristica comune di questi racconti sono le atmosfere "vintage" e le musiche trascinanti, con una frequente presenza di stralci di interviste agli eredi del fondatore. Tuttavia, i contenuti risultano piuttosto variegati, con una maggiore focalizzazione, in alcuni casi, sull'impresa e sulla famiglia che l'ha creata, o sui prodotti e le relazioni di mercato, in altri casi. Inoltre, a fronte di video che risultano essere sostanzialmente dei semplici montaggi di foto storiche, ce ne sono alcuni che emergono per la qualità tecnica del girato e la creatività della narrazione.

Nella maggior parte dei casi questi filmati sono veicolati attraverso molteplici canali. Quasi sempre sono presenti su più social network utilizzati dalle imprese, oltre che sul sito web e, in una minima parte di casi, sono trasmessi anche in televisione. Tra tutti quelli utilizzati è Youtube il canale che emerge maggiormente: 67 delle 90 imprese che hanno prodotto video di valorizzazione della propria storia ricorrono a Youtube per diffonderlo e ben 40 lo fanno in maniera esclusiva, non ricorrendo ad ulteriori modalità di divulgazione.

La storia nelle monografie d'impresa

Abbastanza frequente è il caso in cui la narrazione della storia dell'impresa diventa un libro. Tra quelle indagate sono, infatti, 87 (37%) le imprese storiche che hanno pubblicato un volume che ripercorre le tappe salienti della vita aziendale, che spesso s'intrecciano alle vicende personali dei membri della famiglia che ne è alla guida da secoli.

Si tratta quasi sempre di pubblicazioni alquanto voluminose (oltre 400 pagine in alcuni casi), ricche di aneddoti e soprattutto di fotografie e illustrazioni varie. In questo tipo di racconto sono in particolare le foto a creare il coinvolgimento del lettore e a ricondurlo con la mente ad epoche lontane in cui l'impresa muoveva i primi passi. Non solo foto dei protagonisti passati e presenti delle imprese, ma anche foto riguardanti il processo produttivo e i prodotti, nonché documenti storici ed esempi di attività di comunicazione.

Queste opere hanno, in genere, una distribuzione piuttosto capillare. In alcuni casi (per 13 imprese) sono scaricabili direttamente dal sito aziendale in formato digitale e gratuito. In 18 casi si tratta di edizioni a tiratura limitata non disponibili e non acquistabili e/o consultabili. In tutti gli altri casi, invece, i volumi sono reperibili attraverso diversi canali di distribuzione, sia on-line che nelle librerie tradizionali.

4.2 Branding

La comunicazione della propria storia attraverso il brand è il secondo elemento che è stato valutato. In particolare, è stata verificata: la presenza di elementi riferiti alla storia dell'impresa nel marchio o nei marchi commerciali utilizzati; la riedizione di prodotti storici attraverso operazioni di retro-branding.

L'identità visiva del brand

Limitando l'analisi alla solo capacità espressiva del brand - e quindi esaminando sostanzialmente gli elementi costituenti il "marchio" - è emerso che 83 imprese (35% del totale) comunicano la propria storia già in questo modo.

L'elemento più ricorrente è naturalmente rappresentato dall'indicazione della data di fondazione, capace di trasmettere immediatamente al cliente un senso di affidabilità e sicurezza. Solo in 3 casi la storicità non è comunicata attraverso la data ma attraverso il *lettering* e il *font* dei caratteri utilizzati, dal sapore decisamente "vintage". In molti casi le due cose sono utilizzate in combinazione tra loro.

Interessante notare come la valorizzazione del patrimonio storico dell'attività aziendale spesso passi anche per l'esaltazione del suo carattere familiare. In 29 casi, infatti, nel marchio si rinvengono, oltre alla data di fondazione e/o a caratteri che rimandano alla sua storicità, anche elementi che riconducono immediatamente alla dimensione familiare del business. In quasi tutti

questi casi è il nome della famiglia fondatrice a campeggiare direttamente nel marchio; in alcuni casi è lo stemma della famiglia; in altri casi è una dicitura che richiama il legame di parentela tra i fondatori del business (come, ad esempio, "e figli", "fratelli" e così via). Storicità e familiarità vanno, dunque, spesso di pari passo.

Infine, molto frequente è il caso di imprese che sviluppano loghi "speciali" per celebrare anniversari importanti (ad esempio, il logo dei 100 anni, quello dei 150 anni e così via). Molto spesso tali loghi vengono utilizzati per contrassegnare edizioni limitate dei prodotti.

L'effetto nostalgia del retro-branding

Solo una minoranza delle imprese indagate - per la precisione 21 (9% del totale) - ricorre al retro-branding per valorizzare al massimo il proprio vissuto storico. Si tratta perlopiù della riproposizione di prodotti storici in chiave moderna: restyling di produzioni che hanno segnato il successo di queste imprese centenarie per evocare sensazioni, emozioni, modi di pensare del passato capaci di arricchire il presente.

L'evocazione del passato passa attraverso la "riscoperta" di vecchi prodotti non più distribuiti, attraverso il recupero del packaging originale, attraverso il riutilizzo di materie prime poi sostituite o di ricette reinterpretate in chiave moderna. Molto spesso si tratta di produzioni lanciate in occasioni particolari - quasi sempre celebrazioni di anniversari importanti per la vita dell'azienda - e quasi sempre si tratta di edizioni a tiratura limitata. Tutto ciò non fa che esaltare quella componente di nostalgia e di esclusività del brand che è il fine cui tendono tali operazioni.

4.3 Organization Units

L'esaltazione del patrimonio storico delle imprese trova probabilmente la sua massima espressione nella creazione di unità organizzative ad hoc, deputate a perpetuare nel tempo le vicende e i protagonisti della vita aziendale. In particolare, sono state verificate: la presenza di un museo aziendale; la creazione di un archivio storico; l'ideazione di una fondazione che abbia esplicitamente nella sua missione la valorizzazione della storia dell'impresa.

I musei aziendali

Sono 38 (16%) le imprese centenarie indagate che hanno creato, seppur in tempi e con modalità diverse, un proprio museo aziendale. Soltanto in 5 casi tale museo è privato, non aperto al pubblico. Nella maggior parte dei casi si tratta di esposizioni articolate che raccontano le tappe fondamentali del percorso di sviluppo, le fasi del processo di produzione e, più in generale, il patrimonio estetico e culturale dell'impresa. È molto frequente, infatti, che vi siano esposti gli strumenti e gli attrezzi usati nel passato, le fotografie dal sapore oleografico, i bozzetti, i documenti che si perdono nei meandri dell'epoca della nascita e così via. E poi c'è l'edificio vero e proprio - la fabbrica, la cantina, la dimora storica - che da solo e immediatamente è in grado di comunicare ai visitatori il passaggio del tempo.

Da notare come in molti dei casi esaminati non ci si limita a esposizioni statiche di collezioni di oggetti; al contrario, molto frequenti sono i percorsi multisensoriali, multimediali e interattivi. Una storia centenaria che, grazie alle più moderne tecnologie a disposizione dei visitatori e ad allestimenti d'avanguardia, rivive in maniera coinvolgente e appassionante.

Infine, molto spesso al museo viene attribuito il duplice scopo di salvaguardare il patrimonio storico e culturale della famiglia imprenditoriale, ma anche di favorire la conservazione di documenti e macchinari da parte di tutta la comunità locale. L'obiettivo è infatti, molto spesso, quello di tramandare nei secoli il legame forte e indissolubile dell'impresa con il territorio di riferimento.

Gli archivi storici

Gli archivi rappresentano una modalità di perpetuazione del patrimonio storico delle imprese piuttosto utilizzata: sono, infatti, 73 (31%) le imprese centenarie indagate che hanno sistematizzato

carteggi e documenti storici in un vero e proprio archivio. Occorre notare che 41 di questi sono privati, non aperti alla consultazione esterna; in alcuni casi tale possibilità viene lasciata solo agli studiosi, a un pubblico specializzato o ai partner commerciali. In 13 casi, invece, l'archivio è visitabile solo su richiesta, previo appuntamento. In tutti gli altri casi, infine, l'archivio è aperto regolarmente al pubblico e in 2 casi è addirittura consultabile on-line.

Si tratta di ricchissime collezioni di documenti riguardanti la storia dell'impresa dalla sua fondazione e che seguono tutta la sua evoluzione, che spesso conduce a ramificazioni in più aree di business. Perlopiù sono presenti fascicoli di carteggi amministrativo-contabili (come, ad esempio, libri dei soci, verbali dell'assemblea dei soci, verbali del consiglio direttivo, registri delle adunanze, corrispondenza, bilanci e contabilità). Si tratta di documenti che evidenziano i rapporti tra l'impresa e i fornitori, i clienti, i dipendenti, le istituzioni nazionali e locali e, più in generale, le comunità del territorio. In alcuni casi, soprattutto quando l'impresa non ha anche un proprio museo aziendale, all'archivio amministrativo si associa una raccolta di fotografie, disegni, manifesti, cataloghi d'epoca, audiovisivi e pubblicazioni.

Le fondazioni

Tra le formule organizzative utilizzate per valorizzare il patrimonio storico dell'impresa, la fondazione rappresenta quella meno diffusa tra le imprese indagate. Pur essendo numerose le fondazioni identificate (oltre 70), molto spesso gli obiettivi a esse assegnati non sono propriamente riconducibili a un'azione di heritage marketing. In molti casi, infatti, le imprese storiche creano e sostengono fondazioni che hanno obiettivi sociali, dal più ampio respiro (come, ad esempio, il supporto alla ricerca scientifica, in specie con riferimento alla diagnosi e alla cura di specifiche malattie, la valorizzazione e il sostegno all'istruzione, la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale d'impresa e così via).

Sono 17 le imprese (7%) che hanno, invece, creato fondazioni che perseguono come esplicita missione quella di dare continuità ai valori, al pensiero e all'azione dei fondatori. Quasi tutte, infatti, sono deputate a perpetuare la cultura aziendale e, più in generale, l'esperienza accumulata dall'impresa anche a vantaggio degli altri operatori del settore, nonché della comunità locale. In molti casi tali fondazioni divengono presidi di salvaguardia e valorizzazione dell'esperienza, della tecnica e della cultura prodotta nel corso dei secoli dalle imprese e dall'attività delle persone.

4.4 Public Relations

Il ricorso a forme di comunicazione e promozione dell'heritage di più ampio respiro, non necessariamente indirizzate ad uno specifico mercato target, è il quarto e ultimo elemento che è stato valutato. In particolare, è stata verificata: l'organizzazione e promozione di eventi; l'utilizzo del merchandising; l'adesione ad Associazioni di imprese storiche.

Gli eventi celebrativi

Sono 118 le imprese (50% del totale) che organizzano eventi celebrativi come modalità per comunicare e rafforzare il proprio duraturo successo. Tuttavia, la regolarità con cui le imprese centenarie ricorrono a questa forma di comunicazione è alquanto eterogenea. Per ben 54 imprese, infatti, è stato rinvenuto 1 unico evento con caratterizzazione spiccatamente celebrativa della storia, in particolare in occasione di anniversari e/o traguardi importanti. La maggior parte delle imprese (60) ha promosso un numero di eventi compreso tra 2 e 9 nel corso della sua vita. Solo 4 imprese nel campione indagato hanno, invece, promosso 10 o più eventi. Si ribadisce, tuttavia, che tali numeri si riferiscono non agli eventi in generale ma specificatamente a quelli promossi con l'intento di valorizzare e promuovere il patrimonio storico e culturale dell'impresa.

Quanto alla tipologia di eventi, è stata riscontrata altrettanta eterogeneità. In linea di massima, si tratta perlopiù di mostre, esposizioni e proiezioni di materiale proveniente dall'archivio storico, convention, presentazioni di libri, feste e party esclusivi. In alcuni casi specifici sono state promosse iniziative più particolari, come, ad esempio, produzioni teatrali, concerti, creazioni di esemplari dei

prodotti da Guinnes dei primati e così via. In altri casi ancora viene promossa un'apertura straordinaria della sede dell'azienda, con visite guidate per il pubblico, oppure vengono inaugurati nuovi reparti produttivi. Non rare sono anche le premiazioni e il conferimento di riconoscimenti ai protagonisti della centenaria vita aziendale. In tutti i casi osservati la promozione dell'evento è associata a specifiche ricorrenze e rientra tra le attività di comunicazione *below the line* utilizzate per celebrare un importante anniversario.

Il merchandising

Un'ulteriore possibilità che le imprese hanno per valorizzare il proprio vissuto storico è rappresentato dal merchandising di prodotti e/o gadget legati alla tradizione e al proprio passato. Sono, tuttavia, poche quelle che sfruttano realmente tale opportunità: solo 15 tra le imprese indagate (6% del totale). Quasi in tutti i casi, tali oggetti sono acquistabili direttamente on-line dal sito web aziendale.

Nella maggior parte dei casi si tratta di cartoline, poster, libri o accessori (come, ad esempio, orologi, targhe, modellini e così via) tutti prodotti con grafica e testo heritage e, molto spesso, in edizione limitata. Una forma di merchandising più originale è rappresentata dall'annullo filatelico: sono, infatti, ben 6 le imprese che hanno creato un francobollo celebrativo – tipicamente per festeggiare anniversari importanti. Un francobollo studiato con molta attenzione, affinché ricordi ed esalti la storia aziendale (rappresentando, ad esempio, i prodotti realizzati nel corso del tempo o riportando il logo speciale dei 100 anni o dei 150 anni).

La partecipazione ad Associazioni di imprese storiche

L'ultimo elemento che è stato valutato come forma di valorizzazione della storia dell'impresa è l'adesione della stessa ad Associazioni, Club o simili, ristretti alle sole imprese storiche. Dalle iniziative associative e dal senso di appartenenza condiviso con le altre organizzazioni aderenti possono, infatti, nascere nuove e alternative forme di esaltazione e promozione del vissuto aziendale. Sono nel complesso 39 (16% del totale) le imprese che risultano iscritte ad Associazioni specifiche di imprese longeve. È superfluo notare che in tale analisi non si è tenuto conto dell'adesione a gruppi o associazioni non specificatamente creati per e/o limitati alle imprese storiche.

Tra le Associazioni più ricorrenti compare Museimpresa, cui aderiscono 11 delle imprese indagate. Come noto, si tratta dell'associazione italiana dei musei e degli archivi d'impresa promossa da Assolombarda e Confindustria. Sono invece 5 le imprese che risultano iscritte all'Unione Imprese Storiche Italiane, che conta associati presenti in quattro Regioni d'Italia: Toscana, Veneto, Calabria e Piemonte. Da notare anche la presenza di 3 imprese aderenti a Les Hénokiens, associazione internazionale di imprese bicentenarie familiari, con 44 membri da tutto il mondo. Numerose altre sono le associazioni di respiro più locale, come, ad esempio, l'Associazione Aziende Storiche Familiari Campane I Centenari, cui aderisce una delle imprese indagate.

4.5 Una lettura di sintesi

Dai risultati appena commentati emerge un utilizzo eterogeneo dei diversi strumenti di heritage marketing indagati. In particolare, come mostrato nel grafico (Figura 2), le imprese ricorrono soprattutto alla narrazione della propria storia sul sito web istituzionale e agli eventi celebrativi, con tutte le altre leve che risultano molto meno utilizzate.

Nello specifico, dall'analisi emerge che nessuna delle 238 imprese indagate utilizza contestualmente tutti gli strumenti a disposizione. Inoltre, anche all'interno delle singole categorie identificate, pare evidente uno sfruttamento solo parziale della pluralità di opportunità a disposizione.

Infatti, guardando alle imprese che adottano lo storytelling per valorizzare il proprio patrimonio storico, risulta che soltanto 27 (11% del totale) sono quelle che ricorrono alla narrazione in tutte le varianti che sono state identificate (sul sito web, sui social network, nei video, nella monografia).

Con riferimento al branding solo 12 imprese (5%) ricorrono sia agli elementi costituenti l'identità visiva del brand che ad operazioni di retro-branding. Considerando la creazione di unità organizzative ad hoc per la promozione e valorizzazione della storia e della cultura aziendale, sono solo 6 (2%) le imprese che hanno puntato contestualmente su un museo, un archivio e anche una fondazione. Infine, guardando allo sfruttamento delle relazioni pubbliche, 6 (2%) sono le imprese che promuovono l'organizzazione di eventi, utilizzano il merchandising e aderiscono a club esclusivi di aziende storiche.

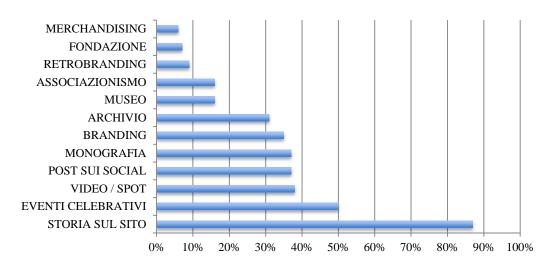


Fig. 2: Distribuzione delle imprese centenarie indagate per tipologia di strumenti di heritage marketing utilizzati

Fonte: ns. elaborazione

In generale, dunque, emerge un uso piuttosto limitato degli strumenti di heritage marketing, spesso circoscritti a specifiche categorie e non ad altre e, in ogni caso, solo parzialmente sfruttati. Ad ulteriore riprova di quanto appena detto, è possibile osservare come, considerando l'utilizzo di almeno uno strumento per ciascuna delle quattro categorie proposte, risulta che solo 21 imprese (9% del totale) dimostrano un approccio più trasversale e integrato all'heritage marketing.

5. Discussione dei risultati

Come evidenziato nei precedenti paragrafi, il presente lavoro costituisce il primo esempio di indagine su larga scala volta ad investigare l'utilizzo dei diversi strumenti di heritage marketing, considerati collettivamente e non singolarmente. L'indagine realizzata, infatti, si distingue dai precedenti studi sul tema innanzitutto per la numerosità delle imprese considerate, che costituiscono uno spaccato significativo - seppure ancora limitato - del panorama nazionale delle aziende longeve. Inoltre, l'indagine si connota per la completezza e l'eterogeneità degli strumenti di cui si è inteso analizzare grado e modalità di utilizzo, senza prediligere l'uno o l'altro ma tentando di delineare un quadro integrato della strategia implementata per la valorizzazione del patrimonio storico.

I risultati dell'analisi evidenziano come le imprese longeve, tradizionalmente riconosciute quali custodi di un patrimonio storico e culturale ineguagliabile in grado di garantire un vantaggio competitivo attraverso un posizionamento unico e distintivo, in realtà si lasciano sfuggire molto spesso le innumerevoli opportunità legate alla valorizzazione delle proprie radici più profonde. In effetti, le imprese approcciano soventemente i singoli strumenti di heritage marketing in modo sperimentale e in mancanza di una visione trasversale che consenta loro di mettere a frutto le diverse dimensioni dell'identità storica aziendale, ricorrendo contestualmente a tutti i mezzi possibili. Come testimoniano i dati raccolti, infatti, le imprese che dimostrano di avere questa visione integrata rappresentano solo il 9% di quelle di medie e grandi dimensioni inserite nel Registro delle imprese storiche. Tali imprese risultano meritevoli dell'appellativo di "heritage

champions", per la loro capacità di percepire i vantaggi di una convinta e pluriforme azione di valorizzazione del proprio vissuto storico.

Diverse sono le considerazioni degne di nota che emergono analizzando il profilo di questo ristretto insieme d'imprese. Innanzitutto, va evidenziato che gli "heritage champions" sono concentrati in pochi settori. Nello specifico, ben 9 di essi operano nel tessile-abbigliamento; 5 nell'alimentare; 5 nell'arredamento-edilizia; i restanti 2 in altri settori (1 nell'aerospaziale e 1 nei servizi assicurativi). Com'è facile notare, si tratta prevalentemente di settori in cui la brand identity è particolarmente rilevante, e in cui la competizione si basa sulla differenziazione e sulla capacità di conquistare il mercato con la fiducia, l'affidabilità e la solidità che i marchi storici sanno comunicare. Ne consegue che, almeno alla luce di questi risultati, esiste una spinta ad un più convinto sfruttamento delle diverse leve dell'heritage marketing che proviene dalle caratteristiche competitive del settore in cui l'impresa opera.

Più controverso, invece, risulta il ruolo delle risorse interne: se si guarda alle dimensioni di questi campioni in termini di fatturato emerge che, seppure le imprese classificate come grandi (ovvero quelle con oltre 50 mln di Euro di fatturato) sono più numerose, ben 8 sono medie e, in alcuni casi, hanno un fatturato di poco superiore alla soglia delle piccole (11 milioni di Euro in un caso,13 in un altro, 25 in un altro ancora). Ma proprio queste imprese di dimensioni minori, da quanto riscontrato nell'analisi, appaiono particolarmente attive nel mettere a frutto il valore racchiuso nel proprio passato. Se ne desume, per quanto le evidenze empiriche fornite non siano sufficienti a sostenerlo, che non necessariamente le imprese più grandi e più strutturate sono anche le più orientate allo sfruttamento dell'heritage aziendale. L'estensione dell'analisi all'universo delle imprese di piccole dimensioni, tuttavia, risulta indispensabile per confermare o smentire quelle che al momento appaiono più che altro come delle intuizioni.

In generale, la sensibilità verso l'heritage marketing emerge come tratto distintivo delle imprese operanti nei settori tradizionali del Made in Italy, particolarmente inclini ad aprire i cassetti della memoria aziendale per valorizzare e comunicare il patrimonio storico di saperi e tradizioni produttive su cui si fonda l'eccellenza dei propri prodotti. Rientrano, infatti, tra i campioni della exploitation del proprio vissuto storico, aziende come Borsalino, nota per la produzione di cappelli, che sfrutta contestualmente tutti gli strumenti di heritage marketing per valorizzare la secolare tradizione produttiva e artigianale che si nasconde dietro al fascino di un prodotto che ha conquistato il mondo. O ancora, sempre nel settore dell'abbigliamento, emergono Ermenegildo Zegna e Vitale Barberis Canonico, capaci di cementare nella memoria storica delle mura aziendali aneddoti e testimonianze della grande tradizione sartoriale italiana, valorizzata nei rispettivi musei d'impresa e attraverso le molteplici politiche di heritage marketing attuate. Ma significativi esempi di imprese che hanno utilizzato in modo strategico la propria storia si rinvengono anche tra le eccellenze dell'alimentare italiano: da Auricchio a Carli, da Caffarel a Fabbri, tutte abili nel far leva sull'autenticità delle proprie radici per conquistare la fiducia dei consumatori, non solo nel nostro Paese. Ancora, appaiono tra gli "heritage champions" identificati nella presente indagine Lagostina e Guzzini, aziende attive nel settore dell'arredo-casa, capaci di mettere a frutto la memoria aziendale per dialogare con i propri clienti, raccontando attraverso diverse leve di heritage marketing i cambiamenti nei costumi della società italiana e, in parallelo, le tappe fondamentali della propria storia.

6. Conclusioni, limitazioni e futuri sviluppi

Il presente lavoro ha inteso fornire un contributo al vivace dibattito sorto negli ultimi anni sul tema dell'heritage marketing, partendo da una sistematizzazione dei molteplici strumenti utilizzabili per creare valore tramite il potere evocativo della storia aziendale. Attraverso un'analisi empirica su 238 imprese di medie e grandi dimensioni iscritte nel Registro nazionale delle imprese storiche, si è evidenziato come il patrimonio di risorse materiali e immateriali atte a testimoniare il perpetuare delle aziende longeve non venga sfruttato in modo consapevole e in base alle sue reali potenzialità.

In particolare, ancorché le imprese avvertano l'esigenza di valorizzare la propria identità storica, in rari casi si avvalgono di tutti gli strumenti disponibili, prediligendone in genere solo alcuni e utilizzandoli spesso in modo sporadico e in assenza di un disegno strategico integrato e coerente.

Lo studio, che rappresenta il primo tentativo di indagare su larga scala strategie e strumenti di heritage marketing utilizzati dalle imprese storiche del nostro Paese, non è naturalmente esente da limitazioni. In primo luogo, come si è accennato, ci si è soffermati sulle sole medie e grandi imprese, costituite in forma di società di capitali. Sono state pertanto trascurate in questa prima fase della ricerca le imprese di piccole dimensioni, su cui tuttavia è già stata avviata la rilevazione dei dati nell'intento di integrarle nell'analisi. In secondo luogo, le imprese analizzate sono state scelte in quanto iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche di Unioncamere che, sebbene rappresenti una fonte altamente attendibile, potrebbe non includere tutte le aziende longeve attive sul territorio nazionale. In terzo luogo, per l'analisi sono state utilizzate solo fonti secondarie di varia natura, tra cui ad ogni modo non è stato incluso materiale informativo potenzialmente utile (come brochure, locandine e altro materiale cartaceo di comunicazione e divulgazione della corporate identity non distribuito on-line).

Il percorso di ricerca sarà portato avanti nell'immediato futuro con l'obiettivo di colmare, almeno parzialmente, tali gap, con l'auspicio di ottenere ancora più interessanti e stimolanti risultati. Un modo interessante per superare, almeno in parte, le limitazioni appena richiamate potrebbe essere, ad esempio, quello di realizzare una survey su larga scala per raccogliere ulteriori informazioni primarie non desumibili dalle fonti secondarie utilizzate sino ad ora. In alternativa o in aggiunta potrebbero essere realizzati dei case-study di approfondimento che consentano di migliorare la nostra comprensione del fenomeno e la rilevanza strategica dello stesso nella prospettiva delle imprese. Infine, i futuri sviluppi del lavoro dovrebbero essere finalizzati a indagare statisticamente l'esistenza di relazioni significative tra l'intensità d'uso dei diversi strumenti di heritage marketing identificati nel presente studio e alcuni antecedenti di carattere competitivo (ad esempio, la tipologia di settore in cui l'impresa opera) e organizzativo (ad esempio, le dimensioni dell'impresa o il suo orientamento strategico). In tal modo potrà essere superata l'ulteriore limitazione dello studio nella sua attuale versione, che è quella di far riferimento esclusivamente a statistiche di natura descrittiva. Tuttavia, come ampiamente osservato, analisi più approfondite e avanzate potranno essere realizzate solo quando l'attività di rilevazione delle informazioni su tutte le 1.316 imprese costituite nella forma di società di capitali e iscritte al Registro nazionale delle imprese storiche sarà ultimata.

Bibliografia

BALMER J.M.T. (2013), "Corporate heritage, corporate heritage marketing, and total corporate heritage communications: What are they? What of them?", *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 18, n. 3, pp. 290-326.

BALMER J.M. T., GREYSER S. A., URDE M. (2006), "The Crown as a corporate brand: Insights from monarchies", *Journal of Brand Management*, vol. 14, n. 1/2, pp. 137-161.

BURGELMAN R., GROVE A. (2007), "Let chaos reign, then rein in chaos-repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 10, pp. 965-979.

BURGHAUSEN M., BALMER J.M.T. (2014), "Corporate heritage identity management and the multi-modal implementation of a corporate heritage identity", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 11, pp. 2311-2323.

CORBETTA G., SALVATO C. (2012), Strategies for longevity in family firms, Palgrave MacMillan, Londra.

FABRIS G. (2003), Il nuovo consumatore: verso il postmoderno, Franco Angeli, Milano.

FONA C. (2011), "La comunicazione aziendale nell'era dello Storytelling", P.E.L.S., di persuasione, S. T. R.A.T.E.G.I.E., & ITALIANO, I. C. Università Cattolica del Sacro Cuore, download in data 12 maggio 2014 da: http://www.e-xtrategy.net/tesi/Tesi_CristinaFona_Storytelling.pdf

FONTANA A. (2013), Manuale di Storytelling: Raccontare con efficacia prodotti, marchi e identità d'impresa, Etas, Milano.

GEUS de A. (1997), The Living Company, Harvard Business School Press, Boston.

GILODI C. (2002), "Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing", *Liuc Papers* n. 101, Serie Economia Aziendale, 10 marzo.

- LUCCI P., SACCHI S. (2014), Brand Jamming. Heritage marketing, co-branding, brand extension: l'evoluzione del branding, Franco Angeli, Milano.
- MAGAGNINO M., FORONI L. (2010), Monografie istituzionali d'impresa, QuiEdit, Verona.
- MISIURA S. (2006), Heritage Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MONTELLA M. (2008), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 91-111.
- MONTELLA M.M. (2010), "Musei d'impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, innovazione", *Esperienze d'impresa*, n. 2, pp. 147-163.
- MONTELLA M.M. (2012), "Marketing del cultural heritage territoriale e musei di impresa. Un caso di analisi", *Mercati e Competitività*, n. 4, pp. 33-51.
- MONTEMAGGI M., SEVERINO F. (2007), Heritage Marketing. La storia dell'impresa italiana come vantaggio competitivo, Franco Angeli, Milano.
- NAPOLITANO M.R., MARINO V. (2014), *I Centenari, long-lived Italian family firms. A storytelling experience*, Areablu Edizioni, Cava de' Tirreni.
- NAPOLITANO M.R., MARINO V., OJALA J. (2015), "In search of an integrated framework of business longevity", Business History, download in data 2 marzo 2015 da: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00076791.2014.993613#.VTEHKmaBQzY.
- NIEBUHR EULENBERG J. (1984), "The Corporate Archives: Management Tool and Historical Resource", *The Public Historian*, vol. 6, n. 1, pp. 20-37.
- O'HARA W.T. (2004), Centuries of success. Lessons from the most enduring family businesses, Adams Media Corporation, Avon.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2014), "C'era una volta...". Racconti d'imprese storiche della manifattura italiana', *Proceedings del XXVI Convegno annuale di Sinergie, Manifattura: quale futuro?*, 13-14 novembre, Università di Cassino e del Lazio Meridionale.
- RIVIEZZO A., SKIPPARI M., GAROFANO A. (2015), "Who wants to live forever: exploring 30 years of research on business longevity", *Business History*, download in data 2 marzo 2015 da: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00076791.2014.993617#.VTEIGWaBQzY.
- SALMON C. (2008), Storytelling: La fabbrica delle storie, Fazi Editore, Roma.
- STADLER C. (2007), "The four principles of enduring success", *Harvard Business Review Managing for the long term*, vol. 85, n. 12, pp. 124-132.
- URDE M., GREYSER S.A., BALMER J.M.T. (2007), "Corporate Brands with a Heritage", *Journal of Brand Management*, vol. 15, n. 1, pp. 4-19.

TRACK 2

NETWORKS AND VALUE CO-CREATION IN THE CULTURAL SECTOR (ENGLISH SESSION)

Co-producing services to enhance cultural heritage.

The role of co-production in improving the quality of tourism services

ROCCO PALUMBO, GAETANO TROCCIOLA

Cultural heritage and co-creation in the Web 2.0. An exploratory study on TripAdvisor photos Vania Vigolo, Francesca Negri

R&D networks in high technology applied to cultural goods in Tuscany. A social network analysis Luciana Lazzeretti, Francesco Capone

A global perspective on the strategic enterprise risk management and crisis preparedness Angelo A. Camillo, Svetlan Holt, Angelo Presenza, Francesca Di Virgilio

Risk and resilience management in cultural heritage MASSIMO BIANCHI, LAURA TAMPIERI

Co-producing services to enhance cultural heritage. The role of co-production in improving the quality of tourism services

ROCCO PALUMBO* GAETANO TROCCIOLA*

Abstract

Objectives. This paper is aimed at discussing the role played by co-production in enhancing the value of cultural heritage and improving the quality of tourism services offered in highly visited tourist destinations.

Methods. The article critically depicts the findings of an exploratory case-study, which concerned one of the most visited tourist destination in the Southern of Italy: the Royal Palace of Caserta. Drawing from the theoretical framework suggested by Bovaird (2007), the Authors arranged a matrix to discuss the engagement of community members and tourists as co-producers of services. Several insights about the reliability of this conceptual matrix to explore the effects of service coproduction dealing with cultural heritage protection and promotion are discussed.

Findings. Patterns of service co-production to enhance cultural heritage are presented. Moreover, the limitations of current approaches to co-production are argued with the purpose of fostering further theoretical and empirical developments.

Limitations. The qualitative approach used for the purpose of this study did not allow to generalize the findings of the research; as well, the adoption of a cross-sectional perspective influenced the consistency of this study.

Implications. This paper provides some food for thought to both scholars and practitioners. On the one hand, it advances the research in the field of service co-production, applying this concept in an innovative way to tourism management. On the other hand, it points out the role of co-production in enhancing the quality of tourism services.

Originality of the study. Service co-production and value co-creation are two buzzwords in the field of tourism management. However, user engagement in improving the cultural heritage is still poorly acknowledged by both the scientific and professional literatures.

Key words: Co-production; Co-creation; Cultural heritage; User engagement; Tourism management

^{*} Research Fellow in *Organizational Studies* - University of Salerno e-mail: rpalumbo@unisa.it

Ph.D. Candidate in Economics and Management of Public Administration - University of Salerno e-mail: ganox@hotmail.com

1. Introduction: the rise of the co-production idea

The idea of service co-production was formerly introduced by Ostrom and Ostrom (1978), who argued that, when the engagement of users as co-producers is lacking, services in themselves deteriorate in indifferent products, to which poor value is attached. In fact, the concept of co-production suggests that the services are the results of the joint "productive efforts of regular and consumer producers" (Parks, et al., 1981, p. 1002), who mix their expertise, competencies, and skills to achieve enhanced ability of value creation. This interpretation is consistent with the conceptual framework proposed by Normann (1984), who suggested that users play a dual role in the provision of services. On the one hand, they are used to perform as customers, who eventually benefit from the activities realized by regular providers. On the other hand, they operate as key parts of the service delivery system, whose contribution is crucial to the value creation process. In the light of this point of view, providers should not behave as mere relievers in delivering services, with the eventual aim of individually satisfying the needs of customers. Rather, they are called to perform as enablers, empowering users to actively participate in the process of service provision.

Claiming that co-production is crucial to service provision, Whitaker (1980) distinguished two different categories of services, taking into consideration the intensity of involvement of both direct and indirect users. Hard services (such as security, safety services, and water provision) are characterized by a low involvement of the users, whose contribution in value creation is assumed to be poorly significant. Alternatively, soft services (including education and health care, as well as tourism) require a strong participation of the users. In fact, soft services are aimed at producing a sort of transformation in social and/or behavioral attributes of the recipients. Therefore, even though co-producing behaviors could be retrieved with regards to both hard and soft services, the overlap of the providers and users' spheres is especially significant dealing with latter (Sharp, 1980).

In any case, co-production of services implies a revisited relationship between the providers and the users. They are eventually engaged in a co-creating partnership, according to which both of them concur in the generation of value. Indeed, co-production is usually assumed to pave the way for enhanced outcomes and increased effectiveness (Percy, 1983), thus turning out to be desirable to both providers and users. Even though a lot of intrinsic rewards incite users to be involved in the provision of services (Alford, 2002), Parks and Colleagues (1981) have emphasized that co-production is not easy to realize, since it requires technical feasibility, economic desirability, and favourable institutional arrangements to be implemented. Moreover, several barriers hinder the implementation of co-production (Bovaird and Loffler, 2012), including: the difficulties in producing evidences about the positive effects of co-production; the lack of professional skills to foster users involvement; the reluctance of providers to lose control on service provision; the lack of capacity, motivation, and self-confidence of the users; and the users' aversion to risk and propensity to delegate service provision to regular providers.

In the light of these considerations, it could be assumed that co-production goes well beyond the concepts of users involvement and engagement. Actually, it implies an "equal partnership" between service providers and users (Boyle and Harris, 2009, p. 12), according to which both of them perform as expert partners, who strongly contribute in the process of service provision. Adhering to this interpretation, a lot of scholars coming from very different disciplines have widely discussed the attributes and the characteristics of co-production, concurring to the advancement of the knowledge about this particular issue (see, among the others: Brandsen, et al., 2014; Osborne and Strokosch, 2013; Parry, et al., 2012; Chen, et al., 2011; Cheung and To, 2011; Ordanini and Pasini, 2008; Wilson, 1992).

Drawing from the findings of the cited literature, a comprehensive definition of service coproduction could be finally arranged. First of all, the idea of co-production maintains that the inputs aimed at service provision are not exclusively supplied by providing organizations. Actually, both direct and indirect users are deeply involved in the process of service provision, playing a tangible role in co-creating value. Hence, the definition worked out by Ostrom (1996, p. 1073) is especially useful to define service co-production: it is "the process through which inputs used to produce a

good or service are contributed by individuals who are not 'in' the same organization". Therefore, the co-production approach involves: 1) the acknowledgement of people as crucial assets of the society; 2) the redefinition of work between regular providers and users in a perspective of enhanced reciprocity; and 3) the improvement of social networks to boost mutual trust between users and providers (Boyle, et al., 2010). In sum, co-production emphasizes the importance of reciprocity and shared commitment between users and providers to achieve enhanced capacity of value creation (Cepiku & Giordano, 2014).

Complying with this interpretation, Brudney and England (1983) identified three different types of service co-production according to the breadth and depth of users' engagement. Collective coproduction (Ewert & Evers, 2012) is the broader approach of users' involvement in the provision of services. It revisits the traditional relationship between the providers and the target population, engaging the latter in planning, designing and delivering services with the eventual purpose of making them more compliant with the evolving needs of the community. Group co-production is more limited as compared with collective co-production. In fact, it implies the joint involvement as active service co-producers of homogeneous groups of users, who share common needs and/or similar interests (Roberts, et al., 2012). Their purpose is to expand the range of public services, complementing or substituting the activities traditionally performed by the providing organizations. Lastly, individual co-production concerns the direct or indirect collaborative relationship between the single user and one or more providers. It challenges the traditional conceptualization of services as provider-led products; alternatively, it acknowledges that the users are not mere consumers of value, but key actors in the activities of service design and delivery. In these words, the users are called to establish a co-creating partnership with the providers, collaborating with them to achieve value creation.

Drawing from these considerations, the paper is aimed at applying the idea of co-production to cultural heritage and tourism services, concurring to fill a significant void in the scientific literature. In fact - as it will be argued in the following section - even though the concern about value co-creation is rapidly growing among both scholars and practitioners, the co-production of tourism services' has been poorly discussed by the professional and the academic literatures in the field of tourism management. Therefore, this article has a twofold relevance. On the one hand, it contributes to the advancement of the knowledge in the field of service co-production, adapting this concept to cultural heritage and tourism services, in the light of an innovative perspective. On the other hand, it provides some food for thought to practitioners, discussing interesting evidences about the effects of service co-production dealing with cultural heritage and tourism services.

The manuscript is organized as follows. The next section contextualizes the co-production concept to cultural heritage and tourism services, highlighting the current gap in the scientific literature. In addition, the theoretical framework employed for the purpose of this research is depicted. Then, the research methodology which inspired this study is described into details; in particular, a case study approach was adopted, which turned out to be consistent with the prevailing exploratory nature of this research. The fourth paragraph shows the findings of this study and points out the contribution of co-production to the enhancement of cultural heritage and to the improvement of tourism services' quality. The fifth section critically discusses the findings of the research, thus paving the way for both theoretical and practical implications, which are illustrated in the concluding section of the article.

2. Co-production and cultural heritage: a gap in the scientific literature

The distinguishing shades assumed by service co-production in the fields of tourism services and cultural heritage have been poorly examined by the scientific literature. Indeed, mainly drawing from the propositions worked out by Prahalad and Ramaswamy (2004) and by Vargo and Lusch (2004), most of the scholars have focused their attention on the more generic concept of value co-creation, which has been barely described in terms of users' active involvement in the consumption

experience. From this point of view, the idea of co-creation of the tourism experience has been the primary object of analysis for the scholarship interested in revisiting the conceptualization of the relationships between the users and the providers in a perspective of a more active and engaged role of the former (Baron and Harris, 2008).

Actually, one of the most popular issues among scholars and practitioners concerned with the co-production of tourism services and the co-creation of value has been the application of the service-dominant (S-D) logic to tourism management (Shaw, *et al.*, 2011). Through this lens of analysis, the involvement of users has been alternatively described as a crucial approach: to enhance tourism industry competitiveness (Eraqi, 2011); to improve the development of user-centered services (Talsma and Molenbroek, 2012); to increase customer satisfaction and long-term loyalty (Grissemann and Stokburger-Sauer, 2012); to achieve strong and sustainable competitive advantages (Blazquez-Resino, *et al.*, 2013); and to encourage new service development processes (Ngamsirijit, 2014).

In line with these findings, the importance of individual tourist resources for a better understanding of the complex process of value creation of tourism services has been widely emphasized (Prebensen, et al., 2013). In fact, several Authors have claimed that the engagement of the users in the process of service provision should be contemplated within the policies of the different types of operators which are part of the tourism industry (Cabiddu, et al., 2013). Therefore, co-creation is conceived as an interactive and circular process, which affect the activities of all the entities involved in the design and the delivery of tourism services (Sfandla and Björk, 2013). Besides, in several studies users have been found to co-create value not solely with providing organizations, but also with other users, echoing the worth of tourism experiences through social practices and inter-personal relations (Rihova, et al., 2014), either in a direct or in an indirect way (Pera, 2014).

Even though several scholars maintain that value co-creation and service co-production could be interchangeably used (Voorberg, et al., 2014), these two concepts do not completely match each other. In particular, value co-creation mainly affects the individual consumption experience of the user. Alternatively, the idea of co-production is more extensive, since it involves the engagement of both direct users (that is to say tourists) and indirect users (e.g. community members and volunteers) as real service co-producers. As anticipated, such a perspective of service co-production in the fields of tourism and cultural heritage management has been widely overlooked. Therefore, the encouragement of the academic and professional debate about the role of co-production in enhancing cultural heritage and improving tourism services' quality could bring to interesting and original insights, which are currently neglected by both scholars and practitioners. With the eventual intention of applying the co-production concept to the appropriate management of cultural heritage, the theoretical framework devised by Bovaird (2007) with regards to professionalized public services has been adapted, in order to make it more consistent with the specific attributes of tourism services. Actually, this theoretical framework allowed to focus on the service nature of the tourism experience and to explore the approaches according to which the users and the providers cooperate to co-create value in terms of cultural heritage enhancement.

As shown in Table 1, Bovaird (2007) identified a diversified range of professional-user relationships, taking into consideration the way regular providers and users or community members perform the activities of services' planning, designing, and delivery. In particular, the columns of Table 1 show the distribution of responsibilities between the professionals and the users or the community members with regards to the planning and/or the design of services, while rows depict the allocation of functions related to the delivery of services.

Drawing from this theoretical framework, 8 different approaches of service co-production could be pointed out. When both service planning and service delivery are provider-led, a traditional approach to service provision prevails, which conceives users as mere consumers of value and does not require user involvement in service provision. Alternatively, users could be engaged in planning services, but not in delivering them: in this case, the traditional service provision is associated with the involvement of direct and indirect users in planning and designing

services, in order to make them more compliant with the perceived needs of the community. As well, users could be involved in delivering services, while planning activities continue to be controlled by regular providers: in these circumstances, users and community members co-deliver services which are professionally designed, in order to complement the efforts of providing organizations and to improve their sustainability.

Users could be also engaged as the sole providers of professionally designed services, thus performing as the main value creators in service provision, even though they are not engaged in devising the attributes and the characteristics of this process. Besides, the activity of direct and indirect users as sole deliverers of services could concern products which are co-planned by regular providers and users. Last but not least, users could perform as co-deliverers of services which are planned without the contribution of regular providers. Obviously, full co-production is realized only when both regular providers and users are simultaneously engaged in both planning, designing, and delivering services.

Delivery approach Plan and design approach	Professionals as sole service planner	Professionals and users/community as co-planners	Users/community as sole service planner
Professionals as sole service deliverer	Traditional service provision	Traditional service provision with users/community involvement in planning and designing services	NA
Professionals and users/community as co-deliverer	Users/community co-delivery of professionally planned and designed services	Full Co-Production approach	Users/community co-delivery of self- devised services
Users/community as sole service deliverer	Users/community sole delivery of professionally planned and designed services	Users/community sole delivery of co- planned and co-designed services	Self-organized users/community provision

Tab. 1: Range of Professional-User/Community Relationships

Source: Authors' re-elaboration from Boyaird (2007)

Adjusting the original model proposed by Bovaird (2007), the Authors arranged a theoretical framework (shown in Table 2) which is aimed at applying the co-production concept to the enhancement of cultural heritage and to the improvement of tourism services' quality. Going more into details, it is assumed that both direct and indirect users - that is to say both tourists and other relevant stakeholders, including community members, non-profit organizations, and voluntary associations - could be involved in service provision, thus participating in the process of value creation.

According to this revisited theoretical framework, regular providers could maintain their role of sole service planner with regards to the promotion of cultural heritage and the design of related tourism services (first column of Table 2). In this case, the traditional service provision entails the sole management of service delivery by the providing organizations, which control the entire process of value creation. Regular providers could also decide to engage direct and indirect users in co-delivering services in partnership with regular providers, with the purpose of complementing the services provided. As well, users could be entitled to perform as sole deliverers, being entrusted to realize the activities planned and designed by the providers.

Alternatively, regular providers could involve users and community members in planning and designing innovative services, with the eventual purpose of achieving an enhanced ability to meet the evolving needs of external stakeholders (second column of Table 2). In these circumstances, the delivery of services could be exclusively ascribed to regular providers or it could be assigned to the users or community members who have been formerly engaged in co-planning and co-designing services. Also in this case full co-production is achieved when both regular providers and users or community members are deeply involved in both planning, designing and delivering services, thus thoroughly concurring in the enhancement of cultural heritage and in the improvement of tourism services' quality.

Lastly, service planning and design could be handled by users and members of the community (third column of Table 2). In this case, regular providers are fully receptive to new ideas and insights which came from non-ordinary perspectives, paving the way for enhanced service innovation. The delivery of services which are conceived by users and community members could be performed by regular providers, which thus strive to maintain a significant control of the process of value creation. Alternatively, the process of provision could be managed by users and community members themselves, without any involvement of service providers. Also services planned and designed by direct or indirect users could be co-delivered through a co-creating partnership by both regular providers and users.

The conceptual scheme depicted in Table 2 will be employed in presenting the findings of this research as well as in discussing the attributes and the effects of initiatives of co-production in the fields of cultural heritage management and tourism management. Indeed, it will allow to draw several exploratory insights about the current state of the art in the co-production of tourism services and the co-creation of cultural heritage, thus paving the way for further conceptual and empirical developments.

Delivery approach Plan and design approach	Providing organization as sole service planner	Providing organization and users/community as co-planners	Users/community as sole service planner
Providing organization as sole service deliverer	Traditional service provision	Traditional service provision with users/community involvement in planning and designing services	Traditional service provision, where services are inspired by users and/or community
Providing organization and users/community as co-deliverer	Users/community co-delivery of services w hich are planned and designed by regular providers	Full Co-Production approach	Users/community co-delivery of self- devised services
Users/community as sole service deliverer	Users/community sole delivery of services which are planned and designed by regular providers	Users/community sole delivery of co- planned and co-designed services	Self-organized users/community provision

Tab. 2: Range of Regular Providers-User/Community Relationships

Source: Authors' re-elaboration from Bovaird (2007)

3. Methods

In the light of the exploratory nature of this research, a qualitative methodological approach was adopted. In particular, the Authors decided to pay their attention to a single case study, which allowed to collect first-hand and relevant evidences about the key topic of this study, that is to say the adaptation of the co-production approach to the promotion of cultural heritage and to the enhancement of tourism services' quality. As anticipated, the theoretical framework presented in the previous section inspired the utilization of the case study methodology. In fact, the observed reality was examined taking into consideration the different types of co-production which are portrayed in Table 2. From this point of view, the study allowed to check the reliability of the conceptual framework drawn from Bovaird (2007), pointing out specific experiences of co-production in line with the type of relationship established between the users and the providers.

Different arguments justified the utilization of the single case study methodology. First of all, this methodological approach met the researchers' need to achieve broad generalizations, which were based on the qualitative findings collected through the empirical analysis (Yin, 2003). Actually, the single case study method could be understood as one of the most fitting research methods to deal with the complexity of organizational and social phenomena (Yin, 1999), including the issues contemplated by this study. Like other qualitative approaches, the case study method is especially useful when "how" or "why" questions are handled; moreover, it is appropriate when the examined reality could be understood as a contemporary phenomenon, taking place within some real-life context (Yin, 2003). Last but not least, the case study methodology allowed the collection

of both quantitative and qualitative data, which paved the way for a rich understanding of the topic of interest (Tellis, 1997). All relevant data were drawn from the close examination of people and issues affected by the subject of the research, thus providing a full-fledged representation of the reality examined (Hays, 2004). In fact, the single case study method allowed a *tout court* examination of the issue of interest, that was conceived as a single subject of analysis, around which specific boundaries were set to detach it from concurrent or convergent phenomena (Merriam, 1998).

Drawing from Yin (2003), the case study methodology could be subdivided in three main approaches of analysis, that is to say: exploratory, descriptive, and explanatory. While exploratory case studies serve as preliminary research directed at inspiring further developments, explanatory approaches are aimed at building and testing grounded conceptual models. Differently, descriptive approaches are intended at providing a homogeneous portrayal of the reality examined, with the eventual purpose of clarifying the ideas about the debated issues. To achieve the aims of this study, a mainly exploratory approach was adopted. Actually, it enabled to shade light on a topic which is still poor acknowledged by both scholars and practitioners, inciting further theoretical and practical developments.

In line with Yin (2003), the design of the research involved four main phases, that is to say: 1) the preparatory activities aimed at establishing the main conditions for data collection; 2) the collection of relevant data and information, according to the main issues taken into consideration; 3) the analysis of the data, in order to draw from them significant evidences; and 4) the arrangement of the case study report. Therefore, in the first phase of the research the Authors identified the subject of the case study and they selected the main sources which were contemplated in order to realize the process of data collection. The Royal Palace of Caserta was identified as the sole subject of the research. It is a former royal residence established in Caserta, a large municipality in the Southern of Italy, which was commissioned by Charles III Bourbon in 18th century. The building and the garden were planned by Luigi Vanvitelli, being conceived as a triumph of the Italian Baroque. The Royal Palace has been designated a UNESCO World Heritage Site in 1997, described as the "swan song of the spectacular art of the Baroque, from which it adopted all the features needed to create the illusions of multidirectional space". Besides, it is the largest royal residence in the world. Even though it shares the same attributes of most of 18th century royal establishments, "it is exceptional for the broad sweep of its design, incorporating not only an imposing palace and park, but also much of the surrounding natural landscape and an ambitious new town laid out according to the urban planning precepts of its time"².

The subject of the case study was randomly selected among the 10 most visited Italian destinations according to the statistics worked out by the Italian Ministry of Cultural Heritage and Activities. In addition to the Royal Palace of Caserta, the list of the most visited Italian destinations included: the integrated archaeological circuit of Coliseum, Roman Forum, and Palatine Hill (Rome); the archaeological site of Pompeii (Naples); the Uffizi Gallery and Vasari Courtyard (Florence); the Accademia Gallery (Florence); the Castle of the Holy Angel - Mausoleum of Hadrian (Rome); the Boboli Gardens and Pitti Palace (Florence); the Royal Palace of Venaria (Turin); the Egyptian Museum (Turin); and the Borghese Gallery (Rome).

Complying with the indications of the prevailing literature (see, among the others: Dul & Hak, 2008 and Meyer, 2001), various sources and diversified techniques were utilized with the purpose of collecting relevant information about the subject of the case study. At the beginning of the field study, a document analysis concerning the main strategic and operational initiatives realized by the central administration of the Royal Palace of Caserta in the field of cultural heritage enhancement and tourism services' quality improvement was performed. The document analysis included: census data, strategic and operational plans, policy reports, information pamphlets, and operative projects. In addition, the institutional web site of the Royal Palace of Caserta was examined to obtain late information about the topic of interest. Last but not least, unstructured interviews involving several

As stated in the World Heritage List No. 549rev, edited by the UNESCO about the Royal Palace of Caserta, at page 34.

83

As stated in the World Heritage List No. 549rev, edited by the UNESCO about the Royal Palace of Caserta, at page 31.

key informants were realized. In particular, key informants were conveniently selected among both the members of the staff of the Royal Palace of Caserta and the external stakeholder interested in co-production of tourism services and in the enhancement of cultural heritage. Unstructured interviews allowed the acquisition of first hand and rooted evidences, which turned out to be crucial for the purposes of this study. All the collected data were triangulated to check the reliability of the research method.

The evidences gathered as a result of the field study were logically organized within an electronic worksheet, according to a research protocol which was agreed by the Authors before the beginning of the process of data collection. In particular, data and evidences were categorized in homogeneous categories by topics and sources. The Authors critically analysed all the data and information retrieved. This examination was independently performed by the Authors. At a later stage, the Authors shared their considerations about the findings retrieved: any inconsistency was discussed in-depth, in order to settle disagreements and to achieve common understandings about the reality examined. The next section exhibits the main findings of the research, providing a careful description of the factors which pointed out the implementation of co-production initiatives by the Royal Palace of Caserta.

Findings: value co-production and cultural heritage enhancement

Neither the strategic nor the operational planning of the Royal Palace of Caserta included a perceivable concern for the involvement of external stakeholders in the co-provision of services and the realization of activities aimed at improving the value of cultural heritage and/or enhancing the quality of tourism services. However, the guidelines arranged by the Italian Ministry of Cultural Heritage and Activities for programmatic management of the sites indexed in the Unesco World Heritage List³ identifies the involvement of external stakeholders - including citizens and tourists as crucial to the protection and the promotion of cultural heritage. Moreover, even though coproduction was not contemplated among the strategic priorities of the Royal Palace of Caserta, its Service Charter⁴ mentioned the involvement of users in both the decision making and the activities which concern the services provided to citizens and tourists among the managerial principles of the site

Lacking a strong strategic and managerial commitment to the engagement of direct and indirect users for the purposes of cultural heritage enhancement and service quality improvement, coproduction has been usually neglected by the employees of the Royal Palace of Caserta, both those operating at the managerial levels and those performing operational functions. Actually, during a face to face interview, a middle manager claimed that the site "is unwilling to establish co-creating relationships with external partners, especially if they are not public sector entities" [KI #5]. Similarly, a front-office worker in charge for public relations management revealed that "the senior managers are usually unconfident of the involvement of users in the institutional activities of the site (...), because they are afraid that this could result in increased vulnerability for the authenticity of the cultural heritage" [KI #3]. As well, the results of a focus group involving a team of employees appointed at the establishment and management of collaborations with external partners suggested that users' involvement is "conceived as a threat, rather than as an opportunity" [KI #6]. In fact, it is likely that "partners are not interested in enhancing cultural heritage (...). Rather, most of them are concerned with the achievement of egoistic purposes, neglecting the real needs of the site" [KI #1].

In spite of these prevailing considerations, several key informants were consistent in arguing that the current distrust in co-production is partially associated with the ambiguous managerial

The full text of the guidelines can be retrieved from: www.unesco.beniculturali.it/getFile.php?id=44. This web site has been last accessed on March, 26th 2015.

The full text of the Service Charter edited by the Royal Palace of Caserta can be retrieved from: reggiadicaserta.beniculturali.it/carta_qualità_2011.pdf. This web site has been last accessed on March, 26th 2015.

autonomy of the administration of the Royal Palace of Caserta. As claimed by one of the senior managers interviewed, "the strict supervision of the National Authority for the Protection of Cultural Heritage constrains the adoption of innovative approaches which are receptive to service co-production" [KI #4]. On the other hand, the late administrative reform (DPCM no. 171/2014) which recognized special managerial autonomy to the senior management of the site is expected to act as a stimulus to the increased use of service co-production for the purpose of cultural heritage protection and promotion. In addition, "the enhanced financial and managerial autonomy of the site will require new models of service provision to achieve sustainability (...) including the involvement of users in the provision of services" [KI #7].

From this point of view, some initiatives aimed at encouraging the involvement of external partners in the implementation of ancillary activities of the Royal Palace of Caserta could be interpreted in the light of the intention to revisit the traditional self-reliant approach to the management of the site. Among the others, a call for sponsorship issued in 2014 to co-design and co-produce the uniforms of the employees of the Royal Palace of Caserta disclosed a rising openness to the contributions of the community to value creation. On the one hand, this call was aimed at "activating the financial and intellectual assets of the community to improve the sustainability of the site" [KI #5]; on the other hand, initiatives like this one concur in "building a stronger and shared identity of the Royal Palace (...), making local entrepreneurs, citizens, and users in general more committed to the enhancement of the site" [KI #2].

Despite the prevailing distrust of co-production perceived by the administration of the site, the community showed a strong concern for the promotion of the cultural heritage embodied by the Royal Palace of Caserta. In fact, a cultural association named "Amici della Reggia" ("Friends of the Royal Palace") has been recently established to encourage the involvement of the community in the activities directed at endorsing the cultural and historical values of the site. This association performed as the co-planner and the sole deliverer of several successful initiatives, including: 1) the requiem mass to celebrate the former architect of the Royal Palace, Luigi Vanvitelli; 2) the project "Tell me about your Royal Palace", addressed to pupils of primary and secondary schools to awake their awareness of the cultural heritage of the Royal Palace of Caserta; and 3) the project "A tale about the portrait of Maria Cristina Bourbon", to raise the consciousness about the history of the site.

In a similar way, the association "Lega Problemi Handicappati - LPH" (League for Handicapped Concerns) addressed most of its efforts to the Royal Palace of Caserta, with the purposes of improving the accessibility to the site of people living with either physical, psychic, or psychophysic minorities and encouraging the contribution of the latter in the protection and promotion of the cultural heritage. In particular, establishing a partnership with public and non-profit entities which operate in the municipality of Caserta, LPH has performed as the sole planner and the codeliverer of several services directed, on the one hand, at enhancing the quality of the services provided by the Royal Palace to individuals living with disabilities and, on the other hand, at advancing the communication about the cultural and historical assets of the site.

These associations also operate as catalysers for the engagement of individual members of the community to the promotion of cultural heritage and to the enhancement of tourism service quality. As an illustrative example, by virtue of the mediating activity performed by LHP a citizen of the municipality of Caserta has been identified as the sole deliverer of the restoration of a historical handcrafted reproduction in scale 1:200 of the Royal Palace of Caserta. This reproduction will be exhibited at the entrance of the site, to provide visitors with an overview of the complex architectural scheme of the Royal Palace. Moreover, it will be taken as a model to realize a reproduction in scale 1:50 of the site, in order to allow a tactile visit of the Royal Palace to blind tourists.

As anticipated, the management of the Royal Palace of Caserta expressed a greater openness to service co-production when dealing with associations or individuals maintaining a strong contact with the public sector. In fact, only in two circumstances the Royal Palace of Caserta performed as the sole planner of services which were delivered by external stakeholders. In particular, the

"Associazione Nazionale Carabinieri - ANC" (National Association of Carbineers) fulfilled several ancillary functions within the site, such as the surveillance and the safeguard of cultural heritage. As well, the local unit of the national "Civil Protection" collaborated in cleaning the assets of the site and preserving the habitat integrity of the animal species living in the garden of the Royal Palace.

Whatever their role in co-producing services, the entities which participated in the protection and the promotion of the cultural heritage of the site were consistent in claiming that "the management is not prone to acknowledge the value-added provided by external stakeholders (...); as a consequence, little is done to encourage the engagement of the community" [KI #8]. In most of the cases, the problems lied within "the scepticism with which the administration looks at the proposal of co-production initiatives" [KI #10]. Even though the current shortage of available resources is supposed to call for the activation of the energy of the community, "a self-reliant and egocentric managerial approach is still prevailing" [KI #9], which prevents both the success and the sustainability of initiatives aimed at co-creating value. Last but not least, the "suspicious behavior of the managers toward the initiatives of co-production discourages the involvement of the community (...) and paves the way for the disengagement of both associations and individuals" from the protection and promotion of cultural heritage [KI #11].

5. Discussion

The engagement of external stakeholders is crucial to enhance the value of cultural heritage, as well as to improve the quality of services delivered to tourists. Actually, the current shortage of available resources makes the contribution of the community imperative to achieve increased conditions of sustainability. In fact, both national and international guidelines in the field of cultural heritage management acknowledge the importance of service co-production for the purpose of value creation. However, the findings of this study suggest that the top management of historical and cultural sites are still unwilling to release the potential of co-production, showing a strong distrust of the involvement of external partners in the enhancement of cultural heritage. Even though interorganizational relationships with public sector entities seem to be more accepted, they are generally used to perform ancillary services, including cleaning of open spaces and surveillance.

As a consequence, the senior management of the Royal Palace of Caserta is likely to neglect the opportunities paved by the engagement of the community in the co-production of services. Collaboration proposals are usually understood as an attempt of external stakeholders to exploit the cultural heritage of the site for the achievement of egoistic purposes, thus undermining the authenticity of its cultural and historical values. Therefore, the establishment of partnerships with external entities is handled with suspicion and scepticism, even when they are aimed at improving the access to the site and at enhancing the community awareness of the cultural heritage embodied by the site. From this point of view, the lack of initiatives aimed at engaging the direct and indirect users in the protection and the promotion of the Royal Palace of Caserta could be explained in the light of the poor confidence of managers in the positive effects produced by service co-production.

The weak managerial autonomy assigned to the administration of the Royal Palace of Caserta has further exacerbated such a mistrust of service co-production for the enhancement of cultural heritage. In fact, the deep supervision of the National Authority for the Protection of Cultural Heritage significantly constrains the freedom of choice of managers when they have to deal with the proposals of collaboration submitted by cultural and/or voluntary associations operating in the municipality of Caserta, as well as by individual citizens. However, the recent administrative reform aimed at expanding both the responsibility and the autonomy of the managers of the Royal Palace of Caserta paves the way for the rearrangement of the traditional managerial approaches to the protection and the promotion of cultural heritage, ascribing greater importance to both the engagement of the community and the co-production of services by direct and indirect users.

Table 3 synthetizes the findings of this study. The traditional model of service provision, where the administration of the Royal Palace performs as both the planner, the designer, and the deliverer

of services, is still prevailing. In line with this approach, the managers of the Royal Palace of Caserta have been found to be poorly receptive to community engagement and service coproduction, looking with suspicion at the proposal of collaborations submitted by both associations and individual community members. Notwithstanding, weak signals of change could be perceived. On the one hand, several ancillary services, which are solely planned and designed by the administration of Royal Palace of Caserta, have been assigned in co-delivery to local units of national associations, such as the ANC with regards to security and surveillance services, and the Civil Protection with regards to cleaning activities. On the other hand, a call for sponsorship to design and produce the official uniforms of the employees of the Royal Palace of Caserta is the first example of engagement of the community in the delivery of ancillary services planned and controlled by the administration of the site.

In spite of the hostility of the administration of the Royal Palace toward the involvement of citizens and users in service provision, co-production turns out to be particularly effective for the achievement of two relevant purposes of the site. First of all, the engagement of the community is key to raise the awareness of the cultural heritage embodied by the Royal Palace. Indeed, the association "Amici della Reggia" operates as the deliverer of several co-planned services which are addressed to both tourists and members of the community to better communicate the cultural and historical values of the site and to build a shared identity around them. Moreover, LPH performs as the sole planner of several co-delivered services aimed at improving the access to the site of people living with disabilities and at increasing the ability of the site to communicate its cultural heritage to disadvantaged users.

Delivery approach Plan and design approach	Providing organization as sole service planner	Providing organization and users/community as co-planners	Users/community as sole service planner
Providing organization as sole service deliverer	Traditional service provision		
Providing organization and users/community as co-deliverer	ANC; Civil Protection		LPH
Users/community as sole service deliverer	Call for Sponsorship	Amici della Reggia	

Tab. 3: Range of Regular Providers-User/Community Relationships

Source: Authors' re-elaboration from Bovaird (2007)

In sum, even though the value of co-production is generally overlooked by both managers and front-office employees of the Royal Palace of Caserta, it is currently exploited in an implicit way to achieve several crucial aims, including the protection and the promotion of the cultural heritage and the improvement of the accessibility to the site. As a consequence, the full potential of community engagement and service co-production is not fully unleashed. Rather, community members and users are usually discouraged in performing as co-producers of value. This is especially true with regards to tourists, who are not involved in the activities aimed at the promotion and the enhancement of cultural heritage. Therefore, they still behave as mere consumers of tourist services, with a poor identification in the cultural and historical values of the site.

6. Conclusions

6.1 Limitations and further developments

This study shows several limitations, which affect its reliability. The focus on a single case study did not allow to generalize the findings achieved, as well as to expand them to similar

national or international cultural and historical sites. However, in the light of the originality of the topic examined and of the exploratory nature of this research, the single case study methodology was considered useful to achieve an increased understanding of a contemporary and complex phenomenon, like service co-production in the field of cultural heritage management. Moreover, the adoption of a cross-sectional perspective influenced the consistency of this study. Further developments should be addressed at filling these weaknesses, as well as at providing more reliable results. In particular, a comparative case study is convenient to check the validity of the theoretical framework used for the purpose of this study and to collect more robust findings. In addition, an evolutionary analysis of both community engagement and service co-production in a single case study is expected to provide interesting insights to advance the scientific and practical knowledge in the field of cultural heritage management.

6.2 Practical implications

The engagement of the community and of the users in the promotion of cultural heritage is imperative to achieve enhanced conditions of sustainability in the management of cultural and historical sites. Indeed, the co-production of services turns out to be beneficial to both users and providing organizations assigned to the management of cultural heritage. On the one hand, it contributes in the enhancement of service quality, paving the way for increased user satisfaction and loyalty. On the other hand, it implies the establishment of a shared identity around the cultural and historical values of the site, thus encouraging the commitment of both the community and the users to the enhancement of the cultural heritage.

Managers and operators seem to be sceptic about the effects of co-production. In fact, they generally consider that the engagement of external stakeholders in the promotion and protection of cultural heritage could negatively affect its authenticity, thus undermining the preservation of its identity. However, in spite of the prevailing hostility toward community engagement and co-production of services, the current period of financial distress offers a significant opportunity to endorse value co-creation and engage both the community and the users in the enhancement of cultural heritage and improvement of tourist services quality.

References

- ALFORD J. (2002), "Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory", *Administration & Society*, vol. 34, n. 1, pp. 32-56.
- BARON S., HARRIS K. (2008), "Creating the service experience", *Journal of Marketing Management*, vol. 24, n. 1-2, pp. 1-3.
- BLAZQUEZ-RESINO J.J., MOLINA A., ESTEBAN-TALAYA A. (2013), "Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty", *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2013.863853.
- BOVAIRD T. (2007), "Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services", *Public Administration Review*, vol. 67, n. 5, pp. 846-860.
- BOVAIRD T., LOFFLER E. (2012), "From Engagement to Co-Production: How Users and Communities Contribute to Public Services", in: Pestoff V., Brandsen T., Verschuere B., (Eds), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Routledge, Abingdon, Oxon, pp. 35-60.
- BOYLE D., HARRIS, M. (2009), *The Challenge of Co-Production. How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, Nesta, London.
- BOYLE D., SLAY J., STEPHENS, L. (2010), *Public Services Inside Out. Putting co-production into practice*, Nesta, London.
- BRANDSEN T., PESTOFF V., VERSCHUERE B. (2014), "Co-production and the third sector: The State of the art in research", in: Defourny J., Hulgärd L., Pestoff V., Social Enterprise and the Third Sector. Changing European landscapes in a comparative perspective, Routledge, London, pp. 231-249.
- BRUDNEY J.L., ENGLAND R.E. (1983), "Toward a Definition of the Coproduction Concept", *Public Administration Review*, vol. 43, n. 1, pp. 59-65.
- CABIDDU F., LUI T.W., PICCOLI G. (2013), "Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry", *Annals of Tourism Research*, vol. 42, pp. 86-107.

- CEPIKU D., GIORDANO F. (2014), "Co-Production in Developing Countries: Insights from the community health workers experience", *Public Management Review*, vol. 16, n. 3, pp. 317-340.
- CHEN J.S., TSOU H.T., CHING, R.K. (2011), "Co-production and its effects on service innovation", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 8, pp. 1331-1346.
- CHEUNG M.F., TO W.M. (2011), "Customer involvement and perceptions: The moderating role of customer co-production", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 18, n. 4, pp. 271-277.
- DUL J., HAK, T. (2008), Case Study Methodology in Business Research, Elsevier, Burlington, MA.
- ERAQI M.I. (2011), "Co-creation and the new marketing mix as an innovative approach for enhancing tourism industry competitiveness in Egypt", *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 8, n. 1, pp. 76-91.
- EWERT B., EVERS A. (2012), Co-Production. Contested Meanings and Challenges for User Organization, in: Pestoff V., Brandsen, T., Verschuere B., (Eds), *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*, Routledge, Abingdon, Oxon, pp. 61-78.
- GRISSEMANN U.S., STOKBURGER-SAUER N. (2012), "Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance", *Tourism Management*, vol. 33, n. 6, pp. 1483-1492.
- HAYS P.A. (2004), "Case study research", in: deMarrais K.B., Lapan S.D., (Eds), Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 217-234.
- MERRIAM S.B. (1998), Qualitative research and case study applications in education, Jossey-Bass, San Francisco.
- MEYER C.B. (2001), "A Case in Case Study Methodology", Field Methods, vol. 13, n. 4, pp. 329-352.
- NGAMSIRIJIT W. (2014), "Value creation in creative tourism: Co-creation through data mining", *International Journal of Intelligent Enterprise*, vol. 2, n. 2-3, pp. 255-276.
- NORMANN R. (1984), Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses, Wiley, Chichester, UK.
- ORDANINI A., PASINI P. (2008), "Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA)", *European Management Journal*, vol. 26, n. 5, pp. 289-297.
- OSBORNE S.P., STROKOSCH K. (2013), "It takes Two to Tango? Understanding the Co-production of Public Services by Integrating the Services Management and Public Administration Perspectives", *British Journal of Management*, vol. 24, n. S1, pp. 31-47.
- OSTROM E. (1996), "Crossing the Great Divide: Coproduction, Synergy, and Development", *World Development*, vol. 24, n. 6, pp. 1073-1087.
- OSTROM V., OSTROM E. (1978), "Public Goods and Public Choices", in: Savas E., (Ed.) Alternatives for Delivering Public Services. Toward Improved Performance, Westview, Boulder, CO, pp. 7-49.
- PARKS R.B. *et al.* (1981), "Consumers as Coproducers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations", *Policy Studies Journal*, vol. 9, n. 7, pp. 1001-1011.
- PARRY G., BUSTINZA O.F., VENDRELL-HERRERO F. (2012), "Servitisation and value co-production in the UK music industry: An empirical study of Consumer Attitudes", *International Journal of Production Economics*, vol. 135, n. 1, pp. 320-332.
- PERA R. (2014), "Empowering the new traveller: storytelling as a co-creative behaviour in tourism", *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2014.982520.
- PERCY S.L. (1983), "Citizen Coproduction: Prospects for Improving Service Delivery", *Journal of Urban Affairs*, vol. 5, n. 3, pp. 203-210.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, Boston.
- PREBENSEN N., VITTERSØ J., DAHL T. (2013), "Value Co-creation significance of tourist resources", *Annals of Tourism Research*, Vol. 42, pp. 240-261.
- RIHOVA I., BUHALIS D., MOITAL M., GOUTHRO M.B. (2014), "Conceptualising Customer-to-customer Value Co-creation in Tourism", *International Journal of Tourism Research*, DOI: 10.1002/jtr.1993.
- ROBERTS A., GREENHILL B., TALBOT A., CUZAK M. (2012), "Standing up for my human rights': a group's journey beyond consultation towards co-production", *British Journal of Learning Disabilities*, vol. 40, n. 4, pp. 292-301.
- SFANDLA C., BJÖRK P. (2013), "Tourism experience network: Co-creation of experiences in interactive processes", *International Journal of Tourism Research*, vol. 15, n. 5, pp. 495-506.
- SHARP E.B. (1980), "Towards a New Understanding of Urban Services and Citizen Participation: The Co-Production Concept", *Midwest Review of Public Administration*, vol. 14, n. 2, pp. 105-118.
- SHAW G., BAILEY A., WILLIAMS, A. (2011), "Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 207-214.
- TALSMA L., MOLENBROEK J. (2012), "User-centered ecotourism development", *Work*, vol. 41, n. 1, pp. 2147-2154. TELLIS W. (1997), "Introduction to case study", *The Qualitative Report*, vol. 3, n. 2, retrieved on line from:
- http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html.
 VARGO S.L., Lusch R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.

- VOORBERG W.H., BEKKERS V.J., TUMMERS L.G. (2014), "A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey", *Public Management Review*, published on-line ahead of print, DOI: 10.1080/14719037.2014.930505.
- WHITAKER G.P. (1980), "Coproduction: Citizen Participation in Service Delivery", *Public Administration Review*, vol. 40, n. 3, pp. 240-246.
- WILSON G. (1992), "Co-production: a Working Definition", *Educational Media International*, vol. 29, n. 2, pp. 83-86. YIN R.K. (1999), "Enhancing the quality of case studies in health services research", *Health Services Research*, vol. 34, n. 5, pp. 1209-1224.
- YIN R.K. (2003), Case study research: Design and methods, Sage, Thousand Oaks, CA.

Cultural heritage and co-creation in the Web 2.0. An exploratory study on TripAdvisor photos

Vania Vigolo* Francesca Negri*

Abstract

Objectives. In the Web 2.0, the role of photos in tourists' decision process has greatly increased. In particular, tourists cocreate destination attractiveness in unexpected ways. For example, even when sharing their experience about a hotel on social media, tourists tend to include photos regarding the cultural heritage of a destination, thus influencing other potential tourists' expectations. This paper intends to investigate how tourists perceive and share their experience about (i.e. co-create) cultural heritage on the Internet.

Methodology. A content-analysis approach was adopted. Four Italian destinations sharing similar characteristics in terms of heritage were identified and a total of 3.001 user-generated photos collected on TripAdvisor were analyzed.

Findings. The study highlights the contribution of co-creation to cultural heritage. Tourists, when sharing their experience (photos, in particular) about a hotel on social media, are also co-creating and sharing cultural heritage.

Research limits. To increase the robustness of the results, the data collected, limited to a single source (i.e. TripAdvisor), need to be expanded to include more sources and more destinations.

Practical implications. Tourists are co-creators of cultural heritage: Destination Management Organizations (DMOs) must be aware of this change to better manage the cultural heritage value proposition, and to minimize the gap between perceived and desired cultural heritage.

Originality of the study. The originality of this study is twofold. First, content analysis was adopted to analyse user-generated photos. Second, the study shed new light on the concept of cultural heritage in the Web 2.0, emphasizing tourists' role in the cocreation of destination heritage.

Key words: co-creation; cultural heritage; photo; TripAdvisor; UGC; content analysis

Researcher in *Business Management* - University of Verona e-mail: vania.vigolo@univr.it

Researcher in *Business Management* - University of Parma e-mail: francesca.negri@unipr.it

[•] While this paper is the result of a joint effort by the Authors, the individual contributions are as follows: Vania Vigolo wrote paragraphs 2.1, 4 and 5; and Francesca Negri paragraphs 2.2, 2.3 and 3. Paragraphs 1 and 6 were written by both Authors.

1. Introduction

New participatory web cultures have risen to prominence over the last five years and have now become "established parts of mainstream culture" (Beer and Burrows, 2010). In this context, an increasingly larger share of conversations as well as generation of content and information is enabled by the Internet (Kozinets, de Valck, Wojinicki, and Wilner, 2010), and it is called User Generated Content (UGC). Since people are increasingly active in social media and User Generated Content has a strong influence on opinion-forming, social media content increasingly influences purchase decisions (Dennhardt, 2014; Chen *et al.* 2011; Kozinets *et al.* 2010), also in the tourism context. On the one side, by sharing their experiences with other people, tourists co-create and redefine tourism products such as a hotel's or a destination's image, contributing to create new expectations among potential tourists. On the other side, potential tourists eagerly look for authentic information generated by other tourists ("real people") before making their travel decision (Solima, 2010).

The role of visual signs (e.g. images, photos, emoticons and info graphics) among UGC has greatly increased in the Internet era. TripAdvisor, one of the most-used social media for comparing hotels and other tourist services, reserves a special role to images, collected by customers or highlighted by hotel management. As a matter of fact, according to the recent Ipsos TripBarometer (TripAdvisor, 2015a), among the study respondents, 38% worldwide travellers and 25% of Italian travellers claim to be influenced by travel photographs on social media; while videos have an impact on 17% of international travellers and the 8% of Italian ones.

In tourism literature, it is widely recognized that tourists tend to live their travel experience as a whole (Buhalis, 2000). Therefore, when sharing photos about a hotel, in fact tourists are sharing part of their experience in the destination. In this sense, it is not unusual to find photos relating to other moments of tourists' experience, or referring for example to the destination's cultural heritage, which is one of the main sources of destination attractiveness. The photos that tourist see when looking for a hotel may therefore define expectations not only with regard to the hotel, but with regard to the destination heritage, as well. Based on these premises, this exploratory study intends to investigate how tourists perceive a destination's cultural heritage by analyzing usergenerated photos posted on TripAdvisor. The hotels of four Italian heritage-tourism destinations will be considered.

The paper is organized as follows. First, the literature review outlines the main studies about cultural heritage and the role of UGC on tourists' travel process, with a focus on images and photos. Next, the methodology is described and the main findings are presented. After that, a discussion of the major contributions and managerial implications are provided. Finally, a summary of limitations with an outlook for future research opportunities is presented. On the basis of the results of the study, this research contributes to the extant literature about tourism marketing and new media.

The originality of the study consists in approaching a well-known phenomenon, i.e. the role of social media in tourist behaviour, from a new point of view, making a first connection between cultural heritage and UGC.

2. Literature review

2.1 Cultural heritage and destination attractiveness

Previous studies have demonstrated that destination attractiveness depends, among others, on tourists' perceptions of attractions, facilities, and atmosphere (Medina-Muñoz and Medina-Muñoz, 2013; Vigolo, 2014). Heritage is part of a destination's attractions and contributes to define a place's atmosphere. In particular, heritage is considered as one of the most significant drivers of tourist flows (Poria *et al.*, 2003). In the last two decades, several disciplines have increasingly devoted their attention to studying the role of heritage in social behaviour of individuals and

society. Specifically, extant literature differentiates between cultural heritage (Richards, 1996; Poria *et al.*, 2003), natural heritage (Hall, 2000) and build heritage (Laws, 1998).

However, there is no unique definition of heritage and, because of the large number of activities it covers, heritage tourism is difficult to define and measure (Pedersen, 2002). In tourism literature, heritage can be analyzed at least from a supply side and a demand-side perspective. On the supply side, heritage tourism is considered as a driver of economic development and is often promoted by local governments and private businesses. On the demand side, Hollinshead (1988) maintained that heritage tourism include folkloric traditions, arts and crafts, ethnic history, social customs, and cultural celebrations. More recently, Chhabra *et al.* (2003, p. 703) defined heritage as tourists' desire to experience past and present "cultural landscape, performances, foods, handicrafts, and participatory activities". More in general, Poria *et al.* (2001, p. 1047) defined heritage tourism as "a phenomenon based on visitors' motivations and perceptions rather than on specific site attributes".

From these premises, we can argue that cultural heritage includes any manifestation of culture, including visual arts (e.g. architecture, painting, and sculpture), handicrafts (local hand-made non-food products), performing arts (drama, folklore, and traditional events), traditions and gastronomy when they are representative of a local culture. The common trait that characterises these elements is authenticity, which is recognised as a driving force that motivates tourists to travel (Naoi, 2004; Kolar and Zabkar, 2010). The quest for authentic experiences is especially important in heritage tourism (Apostolakis, 2003; Yeoman *et al.*, 2007). In particular, Pencarelli and Splendiani (2011) stated that consumers look for authentic experiences and want to be involved with the cultural heritage of the *genius loci*, of typical products and local traditions. In this sense, authenticity has been also related to tourists' perceptions (Cohen, 1988). Tourism activities can at the same time be beneficial to and threaten the integrity, authenticity and sustainability of heritage (see e.g., Van der Borg *et al.*, 1996).

Recent studies have emphasized that heritage tourism is moving from a product-led development of heritage attractions, focused on exhibits and education, to a more visitor-oriented development. According to this new approach, tourists' preferences and quality of experience are greatly emphasized (Apostolakis and Jaffry, 2005). Further, Poria *et al.* (2001) maintained that understanding tourists' perception about heritage is useful to heritage managers for defining the mission of heritage attractions, and pricing policies, as well as funding and sustainable management. Understanding how tourists' perceive heritage could also help communities and businesses to promote heritage tourism and develop services that better meet tourists' expectations (Chhabra *et al.* 2003).

When searching for information in the pre-trip phase, tourists can look for commercial and non-commercial sources. Several studies found that tourists perceive commercial presentations of heritage and culture as more or less authentic (Chhabra *et al.*, 2003; Kim & Jamal, 2007; Poria *et al.* 2003; Kolar and Zakbar, 2010). Conversely, we can argue that non commercial sources, such as peer communication through social media, are perceived as more authentic also with regard to heritage. Specifically, Waitt (2000 found that various physical elements of the setting and buildings like steps, streets and terraces are crucial for authentication, while Yu and Littrell (2003) found craft souvenirs to be such a factor. Therefore, it would be interesting to explore how tourists perceive and co-create heritage in the Web 2.0. In general, UGC data is a precious source of information not only for tourists, but also for National Tourism Organizations (NTOs), Destination Marketing Organizations (DMOs), tourism businesses, and all stakeholders willing to promote and safeguard a destination's heritage.

2.2 Information searching and information sharing in tourism: co-creation and UGCs

The tourist decisional process is a complex, multi-faceted process in which tourists' choices are interrelated and evolve (Dellaert *et al.*, 1998). It is well established in literature that the purchase decision process consists of five stages: problem recognition, information search, product options,

evaluation, purchase decision and post-purchase behaviour. As emphasised by Pencarelli *et al.* (2005), the importance of information searching increases with tourists' emotional involvement.

In the Internet era, the consumer funnel is 'going digital', and is correlated with the image people garner from shared online opinions, and from public information in communication channels made available through Web 2.0. Since this online information is theoretically accessible to anyone, it often represents the first form of contact and the first information source, and most importantly, the most authentic information source (Negri and Vigolo, 2015). Google (2011) identifies this 'online decision making moment' as the 'Zero Moment of Truth' (ZMOT) (Lecinski 2011).

The ZMOT has a significant relevance in determining consumers' opinions about products, services and companies. Internet has greatly increased visibility for external impersonal sources, such as hotel websites. For example, many hotels have replaced travel brochures and leaflets with websites containing both written and visual material such as photos and videos. Moreover, web 2.0 enables tourists to share their experience with other tourists (Munar and Jacobsen, 2014) by posting written or visual content on media-sharing websites such as TripAdvisor. In this sense, tourists can be seen as "co-marketers, co-designers, co-producers and co-consumers of travel and tourism experiences" (Sotiriadis and van Zyl, 2013). UGG has become extremely important in travel planning (Litvin, Goldsmith, and Pan, 2008; Xiang and Gretzel, 2010). According to a recent study, travellers are more likely to trust information provided by other consumers on social media websites rather than information provided by travel agent websites (Pantelidis, 2010). Specifically, the 71% of global travellers are mostly influenced by the score of a structure on a review website. Reviews occupy the second place with 70%. In Italy, the situation is reversed: reviews are positioned in the first place with 82%, while score of the structures reach the second position with 76%.

In a "divergence" theoretical perspective, referring to the conflict between market and society, "community develop antibodies against the market" (Pellegrini, 2012). Online communities, like TripAdvisor, are a new social web based space for dialogue and sharing information that has the same scope: tourists have developed "antibodies" against the DMOs.

In the last decade, marketing literature has undergone a shift towards a service dominant logic (Vargo and Lusch, 2004; Cassia *et al.*, 2015). This logic puts the customer back into the centre of marketing theory as it implies that the value of an offering (product or service) is defined and cocreated with the consumer instead of being embedded in the output per se (Vargo and Lusch, 2008; Bonfanti, 2011). Consumers are not perceived as passive participants anymore but as active shapers and contributors in marketing. The notion of the prosumer (Kotler 1986) has become a synonym for the value-creation relationship between firms and customers. Through their efforts, labour and passions, customers add "cultural and affective value to market" (Cova and Dalli, 2009). This type of active and constructive customers works not only for themselves but also for the Internet community, with the aim to consume better. Customers actually work (Cova and Dalli, 2009): whether or not they are aware of being a new type of "workers", they do work. The culture of participation (Ahlqvist *et al.*, 2010) is characterised by open access to platforms that allow people to create and share content such as simple comments, in-depth reviews, photos, videos and stories.

According to a recent study by Neuhofer *et al.* (2013), tourists' active involvement and the use of information and communication technologies for participation and co-creation generate a "fully technology-enhanced tourism experience". This is the most desirable type of experience generating the highest level of value. It also reflects the social, interactive dimension of co-creation. Specifically, "the pre-travel and post-travel stages, as socially intense phases (Gretzel and Jamal, 2009), are predestined for the integration of ICTs to foster interaction, engagement and co-creation among tourism providers, tourists and other tourism consumers alike" (Neuhofer *et al*, 2013, p. 549).

When producing value in an Internet context, consumers often interact with each other in an online community, or in Social Networking Sites rather than collaborative texts known as "wiki". This phenomenon is called co-creation, and one of the main outputs is User Generated Content.

UGC can be seen as the sum of all ways in which people make use of Social Media. The term, which achieved broad popularity in 2005, is usually applied to describe the various forms of media

content that are publicly available and created by end-users. According to the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2007), UGC needs to fulfil three basic requirements in order to be considered as such:

- 1. it needs to be published either on a publicly accessible website or on a social networking site accessible to a selected group of people;
- 2. it needs to show a certain amount of creative effort; and finally,
- 3. it needs to have been created outside of professional routines and practices.

Previous studies have distinguished organic content (a content that a person feels intrinsically motivated to prepare and share) from incentivized content (encouraged by the companies with the offer of an incentive, such as to win a contest). Among UGC, ratings and reviews are very important: ratings act as a mental shortcut ("heuristics") customers use to make the most effective consumption choice. As shown by O'Connor (2010, p. 754), UGC is "rapidly gaining traction as an input into the consumer purchase decision making process". Literature has shown that UGCs have an increasing influence also in travel decisions (Sweeney *et al.*, 2008), affecting price comparison, information collection, experience sharing and so on. Furthermore, UGC (such as online reviews) can increase or decrease sales in the hotel sector (Ye *et al.*, 2011). In particular, negative reviews are considered by Internet users as more "authentic", thus negatively affecting a hotel's reputation (Papthanassis *et al.*, 2011). From a DMOs point of view, hotels may track UGC, as online reviews on TripAdvisor, to get useful customer insights (O'Connor, 2010).

2.3 TripAdvisor and the role of user-generated photos

Much of the data tourists create and share on social media consists of photos (Bynum Boley *et al.* 2013; Groves and Timothy 2001). Tourists often rely on images and descriptions in their decision making process (Maurer and Hinterdorfer 2013). Given that visual images are highly powerful and can influence people subconsciously (Ottino 2003; Maurer and Hinterdorfer 2014), photos are particularly relevant for marketing activities in the tourism industry. TripAdvisor was an early adopter of UGC. The reviews and ratings website is free to users, who provide most of the content (reviews, photos, ratings). Ratings are simply scores that people assign to something as an indicator. Reviews are assessments with detailed comments (and photos, sometimes) about the object in question, reflecting the perceived experiences and satisfaction levels. Those reviews are very useful for the entire TripAdvisor community, composed by active contributors (reviewers) and spectators ("lurkers" because they consume the content, while hiding their presence and identities).

TripAdvisor was co-founded in February 2000 by Stephen Kaufer, current President and Chief Executive Officer, and defines itself as a platform that connects users "wishing to plan and book the best travel experiences with providers of travel accommodations and travel services around the world" (TripAdvisor, 2015b). TripAdvisor derives the majority of revenues from advertising, primarily through click-based advertising and, to a lesser extent, display-based advertising. The remainder of revenues is generated through a combination of subscription and transaction-based offerings and other revenue including content licensing.

In 2014, TripAdvisor reached, in 45 Countries, more than 200 million reviews and opinions on more than 4.5 million places to stay, places to eat and things to do, including more than 915,000 hotels and accommodations and approximately 650,000 vacation rentals, 2.4 million restaurants and more than 500,000 attractions in 147,000 destinations throughout the world. The websites (TripAdvisor, 2015a) globally reached more than 315 million monthly unique visitors during 2014, according to Google Analytics, and reached nearly 175 million cumulative mobile app downloads: approximately 50% of TripAdvisor traffic visited was via tablets or smartphones in 2014. With 5 million monthly unique visitors and a +81% year-over-year increase, TripAdvisor in Italy is more influent than Booking.com, Expedia and Volagratis.com. Nowadays, TripAdvisor represents the 31% of the online travel market in Italy (comScore, 2014). Therefore, even though it deals mostly with hotels and hospitality, TripAdvisor was considered worth investigating in this study because of its relevance in influencing tourists' information and decisional processes. In addition, a recent

study by Llodrà-Riera et al. (2015) about the role of information sources on destination image formation showed that, among web pages featuring UGC, TripAdvisor was one the most useful sources. Further, hotel reservation sites, such as Booking.com, were considered useful, as well by tourists looking for information about the destination. Based on these premises, it can be assumed that photos about hotels posted on TripAdvisor may be a relevant source of information about the destination as a whole, thus including also attractions such as cultural heritage.

As with most social media, TripAdvisor affords a special role to visual images collected by customers or offered by company management (Negri and Vigolo, 2015). On TripAdvisor, worldwide, there are approximately 30 million candid photos. Unfortunately, some unpublished sources made available to the Authors by the Italian branch of TripAdvisor maintain that there is no estimate about how many photos are available on tripadvisor.it. However, the management has assured that the role of visual reviews is increasing in importance, as reported in "The Social Traveler" (TripAdvisor, 2014, unpublished), which shows that review site content comes out on top for travel inspiration, and that photos are highly influential, especially when they are on review sites.

In the same interview mentioned above, TripAdvisor shared some important facts about the "social traveller" and the role of photos on their website. Some internal researches have shown that to increase the engagement on TripAdvisor there are two main ways: share photos, and provide answer to the travellers' questions. In order of importance, TripAdvisor's study shows that the most engaging elements of Hotel and B&B reviews are: 1) number of photos 2) number of reviews 3) answers provided by the hotel management 4) number of recent (one year old max) reviews. According with this study, hotels reviews that include some photos have a +138% of interaction with prospect and customers. The level of interaction increases to +151% for hotels with more than 100 photos and +203% for hotels with more than 1,000 photos. The presence of photos has a deep impact also on booking activity: hotels that have at least 1 photo have + 225% probabilities to get a booking request, and hotels with more than 100 photos obtain a +238% possibility of booking than hotels with no photos. In a wider hospitality perspective, photos uploaded by customers are also the most engaging elements of restaurant reviews.

3. Methodology

3.1 Sampling and data collection

Literature has shown that heritage is the result of a tourist's experience with different representations of culture, broadly intended (e.g. visual arts such as architecture, paintings, sculpture, as well as food & wine and events). In this exploratory study, we selected two towns located in the North of Italy (i.e. Parma and Mantua) and two seaside destinations located in the South (i.e. Lecce and Catania). Although they differ in terms of types of overall attractions, these destinations are all renowned for their cultural heritage, and therefore represent an interesting object of analysis for this study. For the data collection, the user-generated photos uploaded on TripAdvisor were considered. In this exploratory study, we focused on the photos about four and five-star hotels: for a total of 4 hotels in Mantua; 11 hotels in Parma, 13 hotels in Lecce and 14 in Catania. The findings of a previous study about user-generated photos on TripAdvisor (Negri and Vigolo, 2015) demonstrated that photos referring to 3/2/1-star hotels tend to focus mainly on maintenance, cleanliness and basic services. Therefore, in the first step of this exploratory study, we preferred to focus on four and five-star hotels.

Given that the number and order of photos on TripAdvisor change over time, the data collection for each hotel was completed in one day. The entire process of data collection was completed in two weeks in April 2015. The oldest photos were dated June 2009; the most recent photos were dated April 2015. Overall, the photos collected for analysis were 3.001. To minimise technical errors in the data-collection process, the photos were downloaded and associated with

three numbers: 1) the final sample identification (ID) (i.e. the ID of the destination); 2) the ID of the hotel; and 3) the progressive number of the photos for each hotel.

3.2 Data analysis

This study adopts a content-analysis approach, which can be described as 'a phase of information processing in which communications content is transformed, through objective and systematic application of categorization rules, into data that can be summarised and compared' Kassarjian (1977, pp. 8–9). Each photo posted on TripAdvisor was considered a single unit of content (Krippendorff, 2004; Neuendorf, 2002). Each photo was later classified into only one category, as suggested in previous studies (Weber, 1990; Singh and Formica, 2007; Beaudoin and Bosshard, 2012).

Following Stepchenkova and Zhan (2013), we decided not to identify categories in advanced, but to examine approximately 10% of photos collected to identify the main categories of heritage represented in the photos. The two Authors analysed in an independent manner the photos to find the categories needed for data codification, and then achieved a correspondence of interpretations trough triangulation. All the categories were refined in subsequent steps and described in a coding guidebook with pictorial examples (e.g. "central square with fountain" and "Roman amphitheatre" were comprised into the category "monuments/architecture", while "pasticciotto" and "orecchiette" were comprised into the category "gastronomy").

The categories emerged in the previous literature review served as guidance throughout the data analysis. This process of subsequent fine tunings and multiple perspectives served to minimise subjectivity and possible interpretation biases (Decrop, 1999). A total of ten categories were identified through triangulation (Table 1). Each category was defined as distinctive and meaningful compared to the other categories.

Examples Heritage category Label Typical local food (e.g. "tortelli" and "prosciutto di 1 Gastronomy Parma") Monuments (palaces, fountains, churches, Roman Monuments/architecture 2 ruins etc.) 3 Events/folklore Local wedding, market, music festival 4 Handicrafts Papier-mâché dolls 5 Nightlife, locals riding on their bikes Lifestyle (e.g. paintings, an ancient piano, ancient pieces of 6 Cultural objects furniture) 7 Museums and galleries Art museums, temporary exhibitions etc. 8 Theme parks Amusement parks Locations linked to historical/local tradition 9 Historical locations (battlefield, secular places...) Something not typical of a destination (e.g. a set of "Missed opportunities" 10 perfumes hand-made in another destination)

Tab. 1: Heritage categories derived from research triangulation

Souce: our elaboration

Next, the initial data set (3.001 photos) was analysed and the photos that did not represent cultural heritage were excluded, thus obtaining a final sample of 227 heritage-related photos. Each photo was assigned to one of the 10 categories. In addition, a short description (a "string") was provided to add further details. For example, for the category "architecture", the string could be "square" or "church", while for the category "gastronomy" the string could be "wines" or "cheese".

Finally, a word cloud was created (Fig. 1). A word cloud is a tool for visualizing how frequently words appear in a body of text. This technique results in an assemblage of words whose font sizes depend on how frequently they appear in the source text. The bigger the word, the more frequent it is in the given data set. To simplify the visual analysis, a few minor adjustments were made to the text data, e.g. "orecchiette" and "ciceri e tria", which are typical types of pasta in Lecce, were generally labelled as "pasta".

4 Findings

Table 2 outlines a synthetic description of the overall results, while Table 3 analyzes in detail the findings for each destination. Overall, 23.3% of the heritage-related photos represent typical gastronomy, 53.7% represent architecture and monuments, 11.9% visual arts, 2.2% events/folklore, 2.2% handicrafts, and 1.8% lifestyle.

Heritage category	Frequency	Percent
1	53	23,3
2	122	53,7
3	5	2,2
4	5	2,2
5	4	1,8
6	28	12,3
10	10	4,4
Total	227	100,0

Tab. 2: Overall heritage categories

Source: our elaboration

Curiously, we detected some photos that represent a "missed chance" for the destination in terms of making the most of local heritage. For example, in Parma (in the Lombardy Region) the hotel offered wines from the Piedmont Region rather than local wines, a hotel in Lecce sold Sicilian perfumes rather than local perfumes.

While monuments/architecture and gastronomy prevail in each destination, the findings show that photos related to heritage present different categories across different destinations. For example, in Parma other manifestations of local culture exist. Specifically, we identified three photos representing locals on their bikes, which are typical of Parma's lifestyle.

In addition, in Lecce we found several photos related to cultural objects (26.7%) (e.g. paintings, old piano arrangements, and ancient furniture). In Lecce as well we found a few photos referring to lifestyle (e.g. outdoor nightlife in typical bars), folklore and events (e.g. the fish market or a local wedding), handcrafts (an art-and-craft-shop with the typical hand-made papier-mâché dolls). In Catania, besides the prevailing categories architecture and gastronomy, we identified local traditions such as the fish market, handcrafts (e.g. ceramics), and lifestyle (people at sunset having "aperitivo").

The word cloud presented in Figure 1 visualises the most frequent representations of cultural heritage in the photos considered.

Tab. 3: Heritage categories in each destination

	Heritage category	Frequency	Percentage
Parma	1	5	20,8
	2	9	37,5
	5	3	12,5
	10	7	29,2
	Total	24	100,0
Mantua	1	1	33,3
	2	2	66,7
	Total	3	100,0
Lecce	1	16	18,6
	2	39	45,3
	3	1	1,2
	4	1	1,2
	5	3	3,5
	6	24	27,9
	10	2	2,3
	Total	86	100,0
Catania	1	31	27,2
	2	72	63,2
	3	4	3,5
	4	4	3,5
	5	1	,9
	6	1	,9
	10	1	,9
	Total	114	100,0

Source: our elaboration

Fig. 1: Cultural heritage word cloud



Source: our elaboration

5 Discussion and managerial implications

This study contributes to understand how tourists' co-create cultural heritage through social media, even when heritage is not the main content of the information being shared. Cultural heritage has always combined "material" and "immaterial" elements in its nature (Tamma, 2010): especially considered in its relationship with the destination, culture, though immaterial, lives in materiality, in that it creates, regenerates, settles in people, in relationships, in artefacts, in institution, and also in organizations and in products" (Tamma, 2010, p. 27). In particular, the findings reveal that the photos "about the hotel" shared on TripAdvisor are actually photos about tourists' experience broadly intended. In this sense, it is not surprising to find destination heritage represented in those "hotel-related" photos. By sharing their experience about the destination's heritage, tourists are actually co-creating and re-defining heritage, by contributing to define expectations among potential tourists.

In particular, we identified six main representations of heritage, i.e. gastronomy, monuments/architecture, folklore/events, handicrafts, lifestyle, and cultural objects, which are in line with previous research about cultural heritage (Poria *et al.*, 2001; Chhabra *et al.*, 2003). In terms of frequencies, our study emphasized the role of typical food and art in heritage representations. However, other interesting elements emerged such as folklore and lifestyle, which can be considered as an expression of the destination's authenticity (Kolar and Zabkar, 2010). In addition, we identified some "outliers", i.e. photos that can be considered as "missed opportunities", such as a hotel selling perfumes typical of another destination. Typical products are an expression of authenticity. As shown in previous literature, the quest for authentic experiences is particularly important in heritage tourism (Apostolakis, 2003; Yeoman *et al.*, 2007). In this sense, hotels miss the chance to emphasize the authenticity of the tourist's experience, thus failing to successfully promote the destination. At the same time, tourists miss the chance to experience one of the dimensions of the destination's cultural heritage. In addition, these "outliers" may provide tourists with unrealistic expectations about the destination and its attributes.

These preliminary findings provide some interesting insights for destination marketers and managers, as well as for other public or private actors interested in preserving and adding value to local heritage. In particular, they should focus on relevant social media even though heritage is not the main content of the reviews. They could better understand how tourists perceive and experience heritage at the destination and, conversely, what kind of expectations potential tourists may have.

In addition, destination managers could identify further hints for enhancing the value of local heritage, for example by collaborating with hotels. On the other hand, hotels should be motivated to use local products (food, handicrafts etc.) to increase tourists' perceived authenticity of experience.

Fuelled by web 2.0 ICT and the pervasion of UGC, the value created by people and user communities have become a contemporary phenomenon also in cultural heritage. Travellers thereby contribute with their leisure time and their creative energy to the development of UGCs, which are able to outline a new cultural heritage definition that combines material, immaterial and digital.

6 Limitations and further research

This is an exploratory study and several limitations should be addressed. First, we considered only four destinations, two of which base their attractiveness also on relevant natural resources (the seaside). Therefore, the database should be expanded to include other destinations to increase robustness of results. In addition, significant differences between types of destinations (e.g. seaside destinations vs. inland destinations) could be assessed. Further, we focused on 4 and 5 star hotels. Future studies could include 3-star hotels and other types of accommodation to investigate potential differences in heritage representation among different types of accommodation services. Moreover, other social media (e.g. Pinterest) could be explored to identify how tourists co-create heritage.

Lastly, future research should address possible relationships between the perception of heritage and travel intentions.

References

- AHLQVIST T., BACK A., HEINONEN S., HALONEN M. (2010), "Road-Mapping the Societal Transformation Potential of Social Media", *Foresight*, vol. 12, n. 5, pp. 3-26.
- APOSTOLAKIS A. (2003), "The convergence process in heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 4, pp. 795-812.
- APOSTOLAKIS A., JAFFRY, S. (2005), "A choice modeling application for Greek heritage attractions", *Journal of Travel Research*, vol. 43, n. 3, pp. 309-318.
- BEAUDOIN J.E., BOSSHARD C. (2012), "Flickr images: What & why museums share", *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, vol. 49, n. 1, pp. 1-7.
- BEER D., BURROWS R. (2010), "Consumption, Prosumption and Participatory Web Cultures", *Journal of Consumer Culture*, vol. 10, n. 1, pp. 3-12.
- BONFANTI A. (2011), "Creare valore educando il cliente alla sostenibilità. Quale ruolo per l'impresa commerciale?", *Impresa Progetto*, n. 2, pp. 1-26
- BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.
- BYNUM BOLEY B., MAGNINI V.P., TUTEN T.L. (2013), "Social media picture posting and souvenir purchasing behavior: Some initial findings", *Tourism Management*, vol. 37, pp. 27-30.
- CASSIA F., UGOLINI M.M., COBELLI N., GILL L. (2015), "Service-based vs. goods-based positioning of the product concept: effects on customer perceived value", *The TQM Journal*, vol. 27, n. 2, pp. 247-255.
- CHEN Y., FAY S., WANG Q. (2011), "The Role of Marketing in Social Media: How Online Consumer Reviews Evolve", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 25, n. 2, pp. 85-94.
- CHHABRA D., HEALY R., SILLS E. (2003), "Staged authenticity and heritage tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 3, pp. 702-719.
- COHEN E. (1988), "Authenticity and commoditization in tourism", *Annals of Tourism*, *Research*, vol. 15, n. 3, pp. 371-386.
- COVA B., DALLI D. (2009), "Working Consumers: The Next Step In Marketing Theory?", *Marketing Theory*, vol. 9, n. 3, pp. 315-339.
- DECROP A. (1999), "Triangulation in qualitative tourism research", Tourism management, vol. 20, n. 1, pp. 157-161.
- DELLAERT B.G., ETTEMA D.F., LINDH C. (1998), "Multi-faceted tourist travel decisions: A constraint-based conceptual framework to describe tourists' sequential choices of travel components", *Tourism Management*, vol. 19, n. 4, pp. 313-320.
- DENNHARDT S. (2014), User-Generated Content and its Impact on Branding, Springer.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi, Cedam, Padova.
- GOOGLE (edited by), ZMOT Handbook. Ways to win shoppers at the Zero Moment of Truth. www.ZeroMomentOfTruth.com
- GRETZEL U., JAMAL T. (2009), "Conceptualizing the creative tourist class: Technology, mobility, and tourism experiences", *Tourism Analysis*, vol.14, n. 4, pp. 471-481.
- GROVES D.L., TIMOTHY D.J. (2001), "Photographic techniques and the measurement of impact and importance attributes on trip design: A case study", *Loisir et Societe*, vol. 24, n. 1, pp. 311-317.
- HALL C. (2000), "Tourism and The Establishment of National Parks in Australia", *Tourism and National Parks*, R. Butler and S. Boyd, eds., pp. 29-38, Wiley, Chichester.
- HOLLINSHEAD K. (1988), "First-blush of the Longtime: The Market Development of Australia's Living Aboriginal Heritage", *Tourism Research: Expanding Boundaries*, in Proceedings of the 19th annual conference of the Tourism Research Association, pp. 183-198. Salt Lake City: University of Utah.
- KASSARJIAN H.H. (1977), "Content Analysis in Consumer Research", *The Journal of Consumer Research*, vol. 4, n. 1, pp. 8-18.
- KIM H., JAMAL T. (2007), "Touristic quest for existential authenticity", *Annals of Tourism Research*, vol. 34, n. 1, pp. 181-201.
- KOLAR T., ZABKAR V. (2010), "A consumer-based model of authenticity: An oxymoron or the foundation of cultural heritage marketing?", *Tourism Management*, vol. 31, n. 5, pp. 652-664.
- KOTLER P. (1986), Marketing Management: analysis., planning, implementation, and control, Prentice -Hall, New Jersey.
- KOZINETS R.V., DE VALCK K., WOJINICKI A.C., WILNER S.J.S. (2010), "Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth marketing in Online Communities", *Journal of Marketing*, vol. 74, n. 2, pp. 71-89.
- KRIPPENDORFF K. (2004), "Reliability in content analysis", *Human Communication Research*, vol. 30, n.3, pp. 411-433.

- LAWS E. (1998), "Conceptualizing Visitor Satisfaction Management in Heritage Settings: An Exploratory Blueprinting Analysis of Leeds Castle, Kent", *Tourism Management*, vol. 19, n. 6, pp. 545-554.
- LECINSKI J. (2011), ZMOT: Winning the zero moment of truth, Google, Chicago, IL.
- LITVIN S.W., GOLDSMITH R.E., PAN B. (2008), "Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management", *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 458-468.
- LLODRÀ-RIERA I., MARTÍNEZ-RUIZ M.P., JIMÉNEZ-ZARCO A.I., IZQUIERDO-YUSTA A. (2015), "A multidimensional analysis of the information sources construct and its relevance for destination image formation", *Tourism Management*, vol. 48, pp. 319-328.
- MAURER C., HINTERDORFER B. (2014), "The adoption of Pinterest for destination marketing: The case of Austrian destinations", in Xiang Z., Tussyadiah I. (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2014*, pp. 213-225, Springer.
- MEDINA-MUÑOZ D.R., MEDINA-MUÑOZ R.D. (2013), "The Attractiveness of Wellness Destinations: An Importance-Performance-Satisfaction Approach", *International Journal of Tourism Research*, vol. 16, n. 6, pp. 521-533.
- MUNAR A.M., JACOBSEN, J.K.S. (2014), "Motivations for sharing tourism experiences through social media", *Tourism Management*, vol. 43, pp. 46-54.
- NAOI T. (2004), "Visitors' evaluation of a historical district: the roles of authenticity and manipulation", *Tourism and Hospitality Research*, vol. 5, n. 1, pp. 45-63.
- NEGRI F., VIGOLO V. (2015), "Hotel Attributes And Visual Image: A Comparison Between Website And User-Generated Photos", *Information and Communication Technologies in Tourism Proceedings of the International Conference in Lugano*, Tussyadiah I., Inversini A. (Eds), pp. 621-634, Springer.
- NEUENDORF K.A. (2002), The Content Analysis Guidebook, SAGE Publications Inc, USA.
- NEUHOFER B., BUHALIS D., LADKIN A. (2013), "Experiences, Co-Creation and Technology: a Conceptual Approach to Enhance Tourism Experiences", Cautche 2013, Conference Proceedings, pp. 546-555.
- O'CONNOR P. (2010), "Managing a hotel's image on TripAdvisor", Journal of Hospitality Marketing and Management, vol. 19, n. 7, pp. 754-772.
- OECD (2007), Participative Web: User-created content Working Party on the Information Economy, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OTTINO J.M. (2003), "Is a picture worth 1,000 words?", *Nature*, vol. 421, n. 6922, pp. 474-476.
- PANTELIDIS I.S. (2010), "Electronic meal experience: A content analysis of online restaurant comments", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 51, n. 4, pp. 483-491.
- PAPATHANASSIS A., KNOLLE F. (2011), "Exploring the adoption and processing of online holiday reviews: A grounded theory approach", Tourism Management, vol. 32, n. 2, pp. 215-224.
- PEDERSON A. (2002), Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers, UNESCO.
- PELLEGRINI D. (2012), Money and gift at work, Egea, Milano.
- PENCARELLI T., BETTI D., FORLANI F. (2005) "L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico", *Sinergie*, n. 66, pp. 1-27.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI, S. (2011), "Le reti museali come "sistemi" capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing", *Il Capitale Culturale*. Studies on the Value of Cultural Heritage, vol. 2, pp. 227-252.
- PORIA Y., BUTLER R., AIREY D. (2001), "Clarifying Heritage Tourism: A Comment", *Annals of Tourism Research*, vol. 28, pp. 1047-1049.
- PORIA Y., BUTLER R., AIREY, D. (2003), "The core of heritage tourism: Distinguishing heritage tourists from tourists in heritage places", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 1, pp. 238-254.
- RICHARDS G. (1996), "Production and Consumption of European Cultural Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 261-283.
- SINGH N., FORMICA S. (2007), "Level of congruency in photographic representations of destination marketing organizations' websites and brochures", *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, vol. 15, n. 3, pp. 71-86.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigm per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, pp. 47-74.
- SOTIRIADIS M.D., van ZYL C. (2013), "Electronic word-of-mouth and online reviews in tourism services: The use of twitter by tourists", *Electronic Commerce Research*, vol. 13, n. 1, pp. 103-124.
- STEPCHENKOVA S., ZHAN F. (2013), "Visual destination images of Peru: Comparative content analysis of DMO and user-generated photography", *Tourism Management*, vol. 36, pp. 590-601.
- SWEENEY J.C., SOUTAR G.N., MAZZAROL T. (2008), "Factors influencing word of mouth effectiveness: Receiver perspectives", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 3/4, pp. 344-364.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che vive nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46. TRIPADVISOR (2014), "The Social Traveler" (unpublished).
- TRIPADVISOR (2015a), Annual Report Form 10K, http://www.sec.gov/edgar.shtml
- TRIPADVISOR (2015b), *TripBarometer 2015 Global Travel Economy* http://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/n2580/tripbarometer-2015-global-global-travel-economy.

- VAN DER BORG J., COSTA P., GOTTI G. (1996), "Tourism in European heritage cities", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 306-321.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Springer Science & Business Media RV*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. I, pp. 1-17.
- VIGOLO V. (2014), "Investigating the Attractiveness of an Emerging Long-Haul Destination: Implications for Loyalty", *The International Journal Of Tourism Research*, Early View, Article first published online: 16 September 2014, pp. 1-13.
- WAITT G. (2000), "Consuming Heritage: Perceived Historical Authenticity", *Annals of Tourism Research*, vol. 27, n. 4, pp. 835-862.
- WEBER R.P. (1990), Basic Content Analysis, Second ed, SAGE.
- XIANG Z., GRETZEL U. (2010), "Role of social media in online travel information search", *Tourism Management*, vol. 31, n. 2, pp.179-188.
- YE Q., LAW R., GU B., CHEN W. (2011), "The influence of user-generated content on traveller behaviour: An empirical investigation on the effects of e-word-of-mouth to hotel online bookings", *Computers in Human Behaviour*, vol. 27, n. 2, pp. 634-639.
- YEOMAN I.S., BRASS D., MCMAHON-BEATTIE U. (2007), "Current issue in tourism: the authentic tourist", *Tourism Management*, vol. 28, n. 4, pp. 1128-1138.
- YU H., LITTRELL M.A. (2003), "Product and process orientations to tourism shopping", *Journal of Travel Research*, vol. 42, n. 2, pp. 140-150.

Siti internet

http://ir.tripadvisor.com/ www.ZeroMomentOfTruth.com

R&D networks in High Technology applied to Cultural Goods in Tuscany. A Social Network Analysis*

LUCIANA LAZZERETTI* FRANCESCO CAPONE*

Abstract

Objectives. The aim of this research is to investigate the relationship dynamics of innovation networks in the business of High Technology applied to Cultural Goods (HTCG) in Tuscany, in order to analyze the relevance of the actors' position and their centrality in the networks. The study contributes to the wide research strand on the importance of network competences and relational capabilities for innovation.

Methodology. Social Network Analysis is applied to 42 R&D projects developed by local actors in Tuscany along fifteen years, funded at regional, national and international levels.

Findings. The results show that the business of HTCG is a complex business, where inter-organizational relationships are developed among Triple Helix actors in public-private partnerships and industry-university relationships.

Research limits. The research adopts a quantitative approach to the study of relationship dynamics in innovation networks and uses the Social Network Analysis. In this context, the analysis of temporary R&D projects is restricted to the results concerning the dynamics of temporary networks and exclusively for formal collaborations. In addition, the research would benefit from some in-depth interviews in order to investigate how and why actors develop relationships and with whom.

Practical implications. It is therefore necessary to underline the importance for managers of relational competences for innovation and the relevance of resources and competences also outside the firm's boundaries, in particular in a complex business like HTCG.

Originality of the study. The work is a preliminary, but original study on HTCG and it depicts several figures on network dynamics in this newly emerging business.

Key words: Network; High Technology; Cultural Heritage; Tuscany; Social Network Analysis.

^{*} This study was conducted within the 2014 project 'Integration of advanced photonics techniques for the materic reading and conservation of material heritage' of IFAC-CNR.

^{*} Full Professor in *Economics and Management* - University of Florence and IFAC-CNR. e-mail: luciana.lazzeretti@unifi.it

Assistant Professor in Management – University of Florence. e-mail: francesco.capone@unifi.it

1. Introduction

The sources of innovation are more often found rather between firms, universities, research laboratories, suppliers and customers than inside them (Van der Valk and Gijsbers, 2010; Chesbrough, 2003; Von Hippel, 2005). Firms engage in cooperation not only to share the costs and risks of research activities but also to obtain access to new markets and technologies and make use of complementary skills (Hagedoorn *et al.*, 2000; Kogut, 2000; Pika, 2002).

This paper presents the first results of a study on High Technology applied to Cultural Heritage (HTCH) in Tuscany through the analysis of R&D projects aiming at the application of new technologies to the safeguard, restoration and enhancement of artistic and cultural goods.

The research deals with high technology applied to cultural goods as a sector on which increasing attention has been paid both from a research perspective and for its policy relevance and business opportunities (Chapuis, 2009; IRPET, 2012; Casprini *et al.*, 2013; Di Pietro *et al.*, 2014). What concerns us is to investigate the research field and the economic activity that relies on high technology applicable to the cultural heritage (High Technologies applied to Cultural Goods, from now on referred to with the acronym HTCG).

The study fits in the context of recent regional policies aimed at the rationalization of the research and technology transfer system in matter of cultural heritage, through the foundation in 2011 of the "Technology District for Cultural Goods and the Sustainable City" ratified by the resolution n. 539/2011 (Regione Toscana, 2011).

In this context, the aim of this research is to investigate the relationship dynamics of innovation networks in the business of High Technology applied to Cultural Goods (HTCG) in Tuscany, in order to analyse the relevance of the actors' position and their centrality in the networks. The study contributes to the wide research strand on the importance of network competences and relational capabilities for innovation.

Network data are based on joint cooperations in public funded R&D projects financed in over fifteen years (1995-2013) and involving more than 89 M€.

The present study represents the last stage of a long-term research project focusing on the technology cluster for cultural goods in Florence and Tuscany and investigating innovations applied to cultural heritage in Tuscany (Lazzeretti *et al.*, 2010; Lazzeretti, 2012; Lazzeretti and Capone, 2015). The study applies Social Network Analysis (Scott, 2012) to 42 regional, national and international projects in order to identify the key actors in HTCG and the overall network evolution along time.

The results of this work show that HTCG is a complex business, where inter-organizational relationships are developed among actors of the Triple Helix (Etzkowitz and Leydesdorff, 2000), in public-private partnerships and industry-university relationships.

The remainder of the paper is structured as follows. Section 2 introduces the strand of research on networks and innovations, and presents the business of HTCG. Section 3 describes the research design and data sources. Section 4 presents the R&D projects considered in the study, while section 5 focuses on the study of the relationships among actors through the application of Social Network Analysis (SNA). The final remarks synthesize the main results and implications.

2. Networks and high technology for cultural goods in Tuscany

2.1 Networks and innovation

The concept of network in management and business studies originates in the 1980s and has developed very strongly with several strands of research (Lorenzoni and Ornati, 1988; Lorenzoni, 2010)¹. A sociological approach to networks has developed mainly from the studies of Powell

Due to the length limit for this work, we refer to the writings of Håkansson and Snehota (1989; 1995) for the perspective taken

(1990) on intermediate forms between "hierarchy" and the "market". Already Thorelli (1986) in his seminal work pointed out that by building lasting relations with other actors, firms within networks can compete efficiently, reducing the costs of transactions (typical of markets) without incurring in large investments (typical of the hierarchical mode of organizing economic activities) (Amit and Schoemaker, 1993; Antoldi *et al.*, 2011).

In management studies, a relevant strand of research has been dedicated to investigate and define strategic networks. Jarillo's work (1988) defines strategic networks as long-term agreements between different, but linked organizations, which allow firms to gain competitive advantages over competitors outside the network.

As Gulati *et al.* (2000, p. 209) wrote: "Strategic networks are composed of inter-organizational ties that are enduring, are of strategic significance for the firms entering them and include strategic alliances, joint ventures, long term buyer-supplier partnerships and a host of similar ties".

After these initial contributions, there has been increasing interest in strategic networks of firms from both academics and policy-makers and from several different disciplines (Pyka 2002; Powell and Grodal, 2005).

Some studies also show that benefits of spatial co-location in a cluster (Porter, 1998) are not equally distributed to all firms, where their amount depends on the position of a firm within the local network (Ahuja, 2000; Zaheer and Bell, 2005). Several studies on industrial districts and clusters discuss the relationship between knowledge networks and clusters, and the firm's position (Bell, 2005; Giuliani, 2013), focusing in particular on the different roles of formal and inform networks (Casanueva *et al.*, 2013).

In the Strategic Network Approach, the interest then focused on the importance for a firm to enlarge its boundaries of strategic intervention to the network of relationships (Zaheer *et al.*, 1998; Gulati, 1999). Besides, some authors underline the relevance of network relationships for constituting a sustainable competitive advantages (Dyer and Sing, 1998; Dagnino *et al.*, 2008) or the role of strategy and relational capability (Capaldo, 2015; Capone, 2014).

This strand of research underlines the relevance of strategic networks and network resources (Gulati *et al.*, 2000), network competences (Ritter and Gemunden, 2003), organizational or relational capability (Lorenzoni and Lipparni, 1999; Capaldo, 2007). The ability of a single firm to benefit from network resources and acquire new relevant knowledge originates from the interaction of three components: its endowment of unique resources and knowledge, its network position, and the structure of the network itself (Zaheer and Bell, 2005). An important strand of research has mainly focused on social capital, trust and network relationships (Zaheer and Venkatraman, 1995; Tsai and Ghoshal, 1998).

Anyway, most researches on networks appear mainly static (Ahuja *et al.*, 2009) as they focus more on network structure than on network process, knowledge flows and network dynamics.

According to the evolutionary perspective, network researches have pointed out that there is a higher propensity for forming ties between actors with similar attributes recalling the concept of homophily (location, age, social status, etc.) (McPherson et al., 2001). Network studies tend to suggest that evolution of the macro-structural characteristics of a network is driven by concurrent forces operating at the micro-level (Powell and Grodal, 2005; Powell et al., 2005). This idea recalls the sociological network approaches of Granovetter (1973) and Burt (1992), in which knowledge sharing and acquisition are related to the various structural properties of the individuals' positions (Foss, 2010). This work fits into this strand of research.

Strategic networks show a variety of different network configurations such as strategic alliances, joint ventures, long-term agreements, industrial districts, clusters (Porter 1998), franchising and other similar agreements or contracts (Antoldi *et al.*, 2011). Firms engage in cooperation not only to share the costs and risks of research activities, but also to obtain access to new markets and technologies, make use of complementary skills, and so on (Hagedoorn *et al.*, 2000; Kogut, 2000; Pika, 2002).

Inkpen and Tsang (2005) classified different kinds of networks according to two criteria: the nature of the agreement among the partners and the position of the latter along the entire value chain (Fig. 1).

In this research strand, we focus on policy-supported innovation networks or, as Inkpen and Tsang (2005) call them, "R&D consortia". These are temporary project networks organized around a leader in order to answer to a public opportunity of financing.

A large strand of research has used policy-supported networks as a proxy for investigating network relationships and dynamics (Sedita, 2008; Belussi and Staber, 2011). Ample space has been devoted to the analysis of European policies on the Framework Programme (FP) that aims at promoting innovation networks (Protogerou *et al.*, 2013). The investigation touches on the evaluation of European and regional policies on innovation networks (Bellandi and Caloffi, 2010), with regard to the influence of public programs on R&D collaboration strategies among firms (Matt *et al.*, 2012). In the last few decades, European countries have made strong efforts to promote cooperative research and collaboration among firms in R&D, such as joint research ventures (Caloghirou *et al.*, 2004).

After this brief literature review, we remind that the purpose of this research is to focus on a specific type of strategic networks, the temporary innovation networks in order to investigate the relevance of the actors' position and their centrality in the innovation process. The study contributes to the wide strand of research on the importance of network competences (Ritter and Gemunden, 2003) and relational capabilities for innovation in clusters (Hervas and Albors, 2009). We are aware, however, that this choice has some positive and negative aspects. This approach allows us to focus on firms external innovation dynamics, recognised as relevant aspects in this business (IRPET, 2012; Casprini *et al.*, 2013). On the other hand, it focuses only on temporary formal innovation networks that is only the *tip of the iceberg* of the firms external innovation dynamics (Hagedoorn *et al.*, 2006; Sedita, 2008).

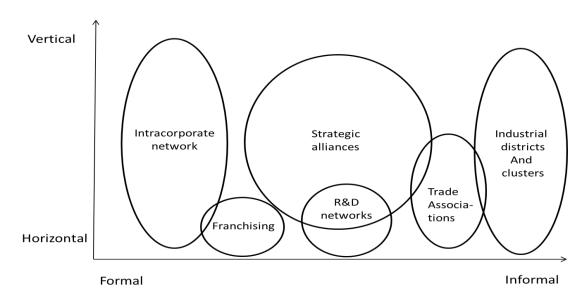


Fig: 1: A typology of network types

Source: our re-elaboration from Inkpen and Tsang (2005, p. 149).

2.2 High technology applied to cultural goods in Tuscany

HTCG is a newly emerging business for firms in various industries, such as ICT, geology, chemistry, biology, engineering and physics-optoelectronics (Casprini *et al.*, 2013).

This is particular true for Florence and Tuscany where a technological cluster has formed during time, specialized in the restoration and enhancement of their rich and internationally-renowned cultural heritage (Lazzeretti *et al.*, 2011).

The local cluster has started to develop in the early 2000s, thanks to policies supporting interorganizational networks in HTCG. The cluster has developed rapidly and, after about ten years, has reached a total of more than 400 associated actors: firms, research centres and universities (Salimbeni, 2012). In 2011, the Tuscany Region recognized the relevance of this sector and founded the Technological District in Cultural Goods (TDCG) in order to support local R&D activities and improve local governance.

Recent research has been also devoted to the study of innovation in HTCG. Casprini *et al.* (2013) analysed business modules in HTCG, surveying 30 firms in Tuscany. Lazzeretti (2013) and IRPET (2012) were among the first to analyse this business, pointing out its relevance in Tuscany from the innovation perspective. Lazzeretti and Capone (2015) pointed out that HCTG is a particularly interesting sector, as it develops transversal innovations related to several scientific domains.

It could be useful then to describe some technological innovations in this business. A first example is the development of a laser for the restoration of cultural heritage, built in a policy-supported R&D project between a local large multinational firm with expertise in laser for biomed – the National Research Centre (CNR), with high skills in optoelectronics and physics – and local cultural organizations (Salimbeni *et al.*, 2002). A second important innovation is the development of chemical nanotechnologies and gels for the conservation and restoration of cultural heritage, developed at the University of Florence by a network of researchers from the Department of Chemistry (Lazzeretti and Capone, 2015).

A last important innovation that had a relevant impact is the 3D visualization and rendering software and digitization of cultural heritage and, in particular, the digitalization of the work of arts at the Uffizi (Uffizi TouchTM) that has a significant impact at firms' level (Centrica, 2013).

HTCG is in fact an emergent business that has recently received an increasing interest from innovation scholars and even from the Italian authorities to improve the competitiveness of local firms (Di Pietro *et al.*, 2014). HTCG is particularly relevant for innovation studies as it is a high-technology and complex sector, based on transversality and cross-fertilization processes (Cooke, 2012).

In this context, it can be useful to investigate who are the main actors operating in this business and to identify most important strategic networks, proposing a first analysis of the phenomenon.

3. Research design

The present study represents the last stage of a long-term research project focusing on the technological cluster for cultural goods in Florence and Tuscany. The units of analysis are the R&D projects for innovation in the field of the safeguard and enhancement of cultural heritage, developed in the Region.

The R&D projects were selected through a survey submitted by e-mail to the main regional research organizations specialized in this field. The Institute of Applied Physics of the National Council for Research (IFAC-CNR) - identified as the key player in the development of laser technologies for restoration (Lazzeretti *et al.*, 2011) - was taken as the starting actor and the sample was expanded through *snowball sampling* (Goodman 1961), like in other contributions for reconstructing local networks (Sammara *et al.*, 2006). The other actors so identified are the organizations that have shared the proposal presented by IFAC-CNR for the regional Technology District for Cultural Goods, that also coordinated the projects developed over the last fifteen years in the field of cultural goods in Tuscany.

The proposal has been first presented at the conference Europa 20: Innovazione nel Mediterraneo edilizia eco-sostenibile e distretti dei patrimoni culturali. Governance, esperienze e progetti, Florence, 26-28th January 2011 (Salimbeni, 2011). It has been then submitted to the Tuscany Region, which took it into consideration along the process that led to the definition of the TDCG.

We have interviewed all the (public) research centres and universities involved in HTCG operating in Tuscany. The interviewed group included 15 actors, among which 6 research centres affiliated to national institutes of research and 9 university departments or faculties.

As a result, 42 R&D projects were collected in the database. They were funded through regional, national and international calls covering a time span of more than fifteen years (1995-2012) and involving Triple Helix actors like firms, small and medium-sized enterprises (SMEs) and large firms, research centres and universities.

The range of technological applications represented in the projects is rather broad and encompasses technologies for the preservation, diagnostics, restoration, documentation, fruition and communication of cultural artefacts. In addition to laser technologies, thus, the sectors of nanotechnologies, chemistry, nuclear physics and ICTs are also represented in the projects.

Face-to-face interviews with the leading actors were conducted in first semester of 2011, a first online questionnaire was administered at the end of 2012 and a final control was done in 2013 in order to collect information on all the projects implemented at a regional, national and international level with the participation of Tuscan firms.

In order to analyse network dynamics between the actors, the database was organized so as to apply SNA (Wasserman e Faust, 1994) with the objective of highlighting the inter-organizational relationships activated by the co-participation to R&D projects. For each actor, in addition to the number of projects to which it participated, other attributes have been investigated for elaborating descriptive statistics: financial contributions received; location; type (research centre, firm, university, institution); area of specialization, etc. Tab. 1 summarizes the main information about the 42 R&D projects.

Tab. 1: The 42 analysed projects in cultural goods in Tuscany (1995-2012)

Title*	Acronym	Call	Funding organization	Coordinator	Period	Nr. partner	Overall costs (M€)
Tools and Expertise for 3D Collection Formation	3DCOFORM	IST FP7	European Community	University of Brighton, UK	2008-12	19	11
Laser analysis of precious metals and ambers	ALMA	POR CREO 2009 Action 1.5	Tuscany Region	Marwan Technology Srl	2009-2011	6	0.7
Advanced Search Services and Enhanced Technological Solutions for the European Digital Library	ASSETS	ICT-PSP call identifier CIP-ICT PSP 2009-3	European Community	Engineering/Informatics	2010-12	24	5.3
AUTHENTICO	AUTHENTICO	FP6	European Community	European Jewellery Technology Network	2007-09	10	1.1
Cultural Heritage Advanced Research Infrastructures: Synergy for a Multidisciplinary Approach to Conservation/Restoration	CHARISMA	FP7, Research infrastructures INFRA-2008- 1.1.1	European Community	University of Perugia	2009-12	23	9.6
Development and application of mineralogical and petrographic survey methodologies for the study of archaeological objects	COFIN2000	PRIN 2000	MURST	Department of Earth Science, University of Siena	2000-03	5	0.7
Materials derived from the ancient science of geo-materials: transferring knowledge base of geosciences in the study of glass and metals	COFIN2004	PRIN 2004	MURST	Department of Earth Science – University of Pavia	2004-2007	5	0.3
Preventive Conservation of Contemporary Art	COPAC	P.A.R. FAS 2007-2013 – 1.1.a.3	Tuscany Region	INSTM	2011-13	3	1.6
Artworks Conservation by Laser	COST Action G7	COST Action G7	European Community	FORTH-IESL (2000- 2006)	2000-06	35	0.6
Advanced On-Site Restoration Laboratory for European Antique Heritage Restoration	CULTURA2000.2003	Framework Programme Culture 2000	European Community	National Museum of History and Archaeology (Constanta)	2003-04	5	0.4
Saving sacred relics of European Medieval Cultural Heritage	CULTURA2000.2005	Framework Programme Culture 2000	European Community	National Institute of Research and Development for Optoelectronics	2005-06	5	0.37
Cultural Heritage & Tourism Store for the management of value-added application services	CUSTOM	POR CREO FESR 2007/2013 –R&S	Tuscany Region	Telecom Italia SpA	2010-12	5	2
Developments in ANalytical Nuclear TEchniques	DANTE	Commission INFN	National Institute of Nuclear Physics (INFN)	INFN Firenze	2006-08	3	0.26
DELOS: a Network of Excellence on Digital Libraries	DELOS	Network Of Excellence ICT FP6	European Community	ISTI-CNR	2004-07	47	15.3
Exterior beams in outdoors	FARE	Commission INFN	IFNF	INFN Firenze	2009-11	2	0.09
Monitoring accuracy and reproducibility in the analysis of Mass Spectrometry with Accelerators	MARASMA	Commission INFN	IFNF	INFN Firenze	2006-08	1	0.065
Application Methods for Studies of Art and Pollution	MASAI	Commission INFN	IFNF	INFN Firenze	2003-05	6	0.25
Multilingual/Multimedia Access To Cultural Heritage	MultiMAtch	ICT-STREP FP6	European Community	ISTI-CNR	2006-08	10	4.3
Monitoring and diagnostics of frescoes in the Camposanto Monumentale of Pisa	MONDI	POR CREO IV – Action 1.1	Tuscany Region	CNR-ICCOM	2009-13	6	1.17
Optocantieri	OPTOCANTIERI	PRAI-ITT	Tuscany Region	IFAC-CNR	2002-04	23	0.5
Strategy for the Preservation of plastic artefacts in museums collections	POPART	FP7-ENV-2007- 1 – Grant. N 212218	European Community	CRCC - CNRS (France)	2008-12	12	2.9
Technological pole of the Sustainable City	POLIS	POR CREO – CALL 1.2	Tuscany Region	University of Florence, FRI	2011-2014	7	1
Development of methods and systems of laser cleaning in the restoration of artefacts	PROGFIN	CNR "Cultural Goods" 1996-2001	CNR	IFAC-CNR	1996-99	1	0.23

Title*	Acronym	Call	Funding organization	Coordinator	Period	Nr. partner	Overall costs (M€)
Photoablation techniques in restoration	PROGSTRAT	Strategic Project CNR 1995	CNR	IFAC-CNR	1995	1	0.023
The Museum of Pure Form	PUREFORM	ICT – FP5	European Community	PERCRO – Scuola Superiore Sant'Anna	2001-04	9	1.92
Reduction of uncertainty in geological archaeometrical dating and environmental measurements	RIDAGMA	Commission INFN	IFNF	INFN Firenze	2009-11	4	0.28
Microwave reflectometry for the diagnostics of cultural goods	RIMIDIA	POR-FESR 2007 – 2013 Action 1. d	Tuscany Region	DET – University di Firenze	2010-12	7	0.20
Cleaning of the façade of the San Frediano Church in Pisa	RIS+ Cantiere	RIS+ Tuscany 2000-2001	Tuscany Region	RESTAURO ITALIA s.r.l.	2000	8	1
Nd: YAG Laser System for the restoration of metal artefacts	RIS+ Prototipo	RIS+ Tuscany 2000-2001	Tuscany Region	IFAC-CNR	2000	4	0.13
Techniques and laser systems for the restoration of cultural heritage	RRAT-1	RRAT-1 1997-2000	Tuscany Region	IFAC-CNR	1998	6	0.22
Laser systems for the restoration of paint layers and artefacts	RRAT-2	RRAT-2 1997-2000	Tuscany Region	CEO	1998	6	0.17
Development of chemical investigations applied to the preservation and restoration of works of arts	SICAMOR	PAR FAS – Action 1.1.a.3	Tuscany Region	DC-UNISI	2011-13	3	0.91
ST@RT	START	CIPE FUNDS	Tuscany Region	INOA-CNR	2008-10	12	3.6
Optoelectronic technologies for restoration sites	SUMUS	POR CREO FESR 2007- 2013	Tuscany Region	Menci software S.r.l.	2009-11	4	0.46
Innovative technologies for the conservation and enhancement of cultural heritage	TECONBC	POR CREO FESR 2007- 2013	Tuscany Region	CNR-ICVBC	2010-2012	7	2.5
Innovative techniques for the diagnosis and treatment of <i>biodeteriogens</i> in the artistic and archaeological fields	TDT BIOART	POR FESR 2007-2013 Action 1.1d	Tuscany Region	LABORATORI ARCHA SRL	2009-10	6	0.2
Advanced techniques for the understanding of matter and conservation of historic heritage	TEMART	POR-FES 2007- 2013, Action 1.1d	Tuscany Region	IFAC-CNR	2010-12	13	3.2
The short life of the tannin	VAT	PAR FAS 2007- 2013 Action 1.1.a.3	Tuscany Region	DCCI-UNIPI	2011-2013	3	0.38
The Virtual City	V-City	IST FP7	European Community	CS-SI (France)	2008-11	7	3.7
Virtual Heritage: High-Quality 3D Acquisition and Presentation	ViHAP3D	IST FP6	European Community	Max Plank MPII (Germany)	2002-05	6	2.4
VIsual Support to cultural heritage InTeractive access in Tuscany	VISITO Tuscany	POR-FESR 2007-2013	Tuscany Region	ISTI-CNR	2009-11	4	3.8
Virtual Museum Transnational Network	V-MusT.net	IST FP7	European Community	CNR	2011-15	20	5

^{*} Our translation when necessary

Source: our elaboration

4. The analysed R&D projects

The selected projects cover a time frame of fifteen years (1995-2012) and registered a total investment of 89 M€, with some projects that are still in progress and will be completed in the near future (Tab. 1). The projects are very heterogeneous in terms of the financing institutions, budget requested and number of partners involved.

The R&D projects deal with restoration and enhancement of cultural heritage in regional, national and international calls. Twenty-nine of the 42 projects submitted were coordinated by actors located in Tuscany, which highlights the good organizational skills of regional actors.

As regards funding, 14 projects were financed by the European Community, while 19 were submitted to the Tuscany Region. A few others were submitted to specific organizations such as the Italian Research Council (CNR) (2) or the National Institute of Nuclear Physics (5).

The R&D projects result of different size and importance (Tab. 2). The largest group is composed by small projects under 0.5M€ and large projects over 2M€. Small projects have in average 4 partners, while large projects arrive up to 15 partners. Partners and funds are distributed heterogeneously, in fact while 20% of the partners involved in small projects collect only 4% of the total funds, 81% of the funds are financed in large projects involving 50% of the actors. The sample is therefore representative of a wide range of initiatives which converge toward the application of high technology for cultural goods, in its broadest sense.

Tab. 2: Summary of project funding ranges

Projects funding range	N. projects	Percentage of n. projects	Average n. of partners	Total funds (M€)	Percentage of funds
0.0-0.5 M€	16	39	4.3	4	4
0.5-1 M€	6	15	12.2	4	5
1-2 M€	6	15	6.7	9	10
>2 M€	13	32	15.7	73	81
Total	42	100	9.1	89	100

Source: our elaborations

5. The R&D policy-supported networks

In this section, the relationships among the actors set in motion by participating to the 42 projects financed are examined with the help of SNA (Wasserman and Faust, 1994; Scott, 2012). This section is organized as follows: section 5.1 presents some descriptive statistics concerning the actors involved in the projects (location, typology, budget, area of expertise, etc.); section 5.2 illustrates the relationships between the actors and reports some indexes on their centrality in the network; section 5.3 focuses on the graphical analysis of the networks.

5.1 The main characteristics of the networks

The 42 selected projects involve 267 actors for a total of 386 presences. A first information of particular interest for our purposes is the localization of the actors (Tab. 3). Most actors are Italian, representing around 55% of the total. However, the network has an international dimension, as the European actors account for around the 45%. Within Italy, Tuscany, and specifically Florence, are the most relevant locations with more than 23% of actors located in Florence and 18% in Tuscany. The Pisa area also plays a particularly important role with 35 players and approximately 9% of the total.

Localization	N. of actors	Percentage
Europe	174	45.1
Florence	91	23.6
Tuscany	70	18.1
Italy	45	11.7
Extra European countries	6	1.6
Total	386	100.0

Tab. 3: Distribution of actors by location

Source: our elaboration

The analysis of the typology of actors (Tab. 4) confirms the high participation of research centres, universities and firms. Altogether, these three groups account for over 75% of all actors, with an important role of the research centres (about 31% of total), followed by firms (17.6%), which include both SMEs and large companies. In absolute terms, there are 68 SMEs, while large firms are 12. It is worth noting the weight of local authorities with approximately 15% of presence, due to the involvement of actors who provide artistic and cultural heritage for the tests and trials (museums, cultural organizations, etc.).

Typology N. of actors Percentage Research centre 121 31.3 28.0 108 University **SME** 68 17.6 Public body 57 14.8 Service centre 12 3.1 12 3.1 Large firm Academy 6 1.6 Others 386 100.0 Total

Tab. 4: Distribution of actors by typology

Source: our elaboration

Regarding the actors' competences (Tab. 5), it is necessary to remind that the actors have been classified on the basis of their contribution to the project, instead of their generic sector of activity. ICT for cultural heritage is the area that records the highest participation, with more than 86

subjects, representing the 22.3% of the total. This is followed by the area of Conservation with over 42 actors, about 13.5%. Optoelectronics settles down to 37 players, representing about 10% of participants. As many projects are devoted specifically to 3D visualization, this was subdivided from the generic area of ICT. 3D visualization records alone 30 actors (7.8%), while ICT together with 3D visualization accounts for more than 30% of the total. Other significant areas of expertise are Physics, with 28 players (7.3%), Restoration with 7.4% and Chemistry with 6%, followed by Museums with about 4%.

Tab. 5: Distribution of actors by competence area

Competences	Number of actors	Percentage
ICT	86	22.3
Conservation	52	13.5
Optoelectronics	37	9.6
3D visualization	30	7.8
Physics	28	7.3
Restoration	26	6.7
Chemistry	23	6.0
Other	17	4.4
Museums	16	4.1
Environment	13	3.4
Diagnostics	13	3.4
Material sciences	9	2.3
Firms services	8	2.1
Research cooperation	7	1.8
Publishing	4	1.0
Media	4	1.0
Optics	4	1.0
Art and design	3	0.8
Telecommunication	3	0.8
Electronics	2	0.5
Total	386	100.0

Source: our elaboration

5.2 The analysis of relationship dynamics

In this section, the relationships set in motion by the actors participating in the 42 financed projects are examined with the help of SNA (Scott, 2012; Wasserman and Faust, 1994). This technique allows, in fact, to capture the network structure, the position held by each actor and the governance relations through the analysis of the global network, which is represented using graphs (Scott, 2012).

The first set of information represents the actors' rate of participation (Tab. 6), which clearly shows the importance of the Institute of Applied Physics (IFAC-CNR), which has been involved in the partnership of over 17 projects. The second actor with a high participation is the Institute of Information Science and Technology of the CNR (ISTI-CNR), which participates in over 10 projects. Particularly interesting are also the values of other organizations, such as the Opificio Pietre Dure (OPD), INFN (Florence), El.En. SPA (a big firm specialized in life sciences), the Department of Environmental Sciences of the University of Siena (DST-UNISI) and the Institute of Conversation and Enhancement of Cultural Heritage of the CNR (CNR-ICVBC). Finally, the Media Integration and Communication Centre of the University of Florence (UNIFI-MICC) and the Institute of Chemistry of Organic-metallic compounds of the CNR (CNR-ICCOM) participated in 4 projects. Regarding large firms, after El.El, there is the important role of Fratelli Alinari, the most oldest firm in photography in the world located in Florence, Colorobbia for its role in nanotechnologies applied to cultural goods and Telecom for 3d rendering.

Since 213 of the 267 actors (80% of the total) participated in only one project, we can infer a small cohesion, signalling the likelihood that the central unit that carried out the innovation activities was composed of an extremely restricted number of actors (54).

One of the key concepts in SNA is centrality, aimed at identifying the most significant actors from different points of view. The first index is the *degree of centrality*, which corresponds to the number of direct connections a single actor has built. This is the easiest and most intuitive way to define the position of a node in a network. Tab. 6 shows the values registered by the most central actors.

The core actors are ISTI-CNR, IFAC-CNR and the UNIFI-MICC. These are the true gatekeepers of the network, who have the largest number of contacts with other participants. The fact that these central nodes are research centres is coherent with both the nature of the projects analysed, aimed at R&D, and with the need of these actors to activate external resources. At a lower degree of centrality there are more heterogeneous actors, among others, the OPD, ICVBC-CNR and other international organizations.

A second index is the *betweenness centrality*. It quantifies the number of times a node acts as a *bridge* along the shortest path between two other nodes, which denotes the importance attached to a certain actor in a relationship network, in terms of its role as a go-between contact with other subjects. In this respect, ISTI-CNR, IFAC-CNR and MICC-UNIFI maintain their central positions together with other important research centres and the OPD. We will return to this later in the next section.

Tab. 6: Actors per participations, degree centrality and betweenness (main 20 actors	Tab. 6: Actors	per participations,	degree centralit	v and betweenness	(main 20 actors)
--	----------------	---------------------	------------------	-------------------	------------------

Actors	Projects	Degree	Betweenness
ISTI-CNR	10	30	271.40
IFAC-CNR	17	27	183.26
MICC-UNIFi	4	24	160.40
OPD	11	24	178.09
ICVBC-CNR	6	22	287.45
LC2RMF–CNRS	3	19	60.95
Fraunhofer-IGD	3	17	7.58
ICS-FHW	3	17	9.79
INOA-CNR	3	17	19.26
DSA-UNISI	6	16	23.96
ETHZ	3	16	4.82
HATII-Glasgow	3	16	4.82
CULTNAT	3	15	12.00
EL.EN.	5	15	19.25
APRE	3	14	31.31
DIT-Lund	3	14	4.18
INFN Firenze	5	14	199.53
CIRG Brigthton	3	13	1.13
STARC-CYI	3	13	1.13
V&A-PD	3	13	10.06

Source: our elaboration

5.3 Graphic representation of the network relationships

As mentioned, the network can be represented by a graph, i.e. a set of points corresponding to the actors (called nodes) connected by lines corresponding to the relations that bind them (Scott, 2012). The graph, in summary, is the two-dimensional representation of a network of inter-links between a population of actors. It is then possible to analyse both the position of each actor in the topology of relationships, and the morphological characteristics of the relational network as a whole.

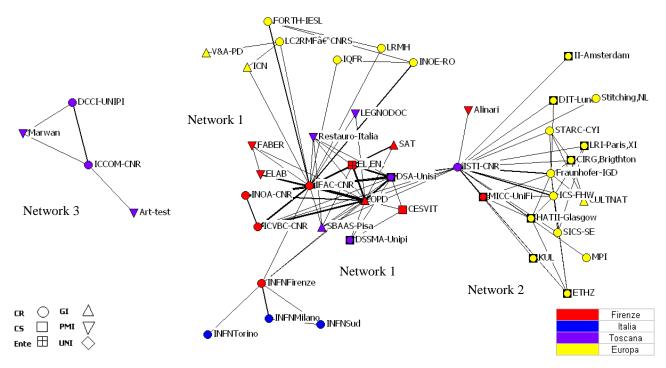


Fig. 2: The technological network on cultural goods in Tuscany (c>2)

Legend of nodes:

Red for actors localized in Florence, violet for Tuscany, blue for the rest of Italy and yellow for Europe. The different shapes show the typology: circle for research centres, square for universities, triangle for firms (arrow up large companies, arrow down SMEs), square with cross for institutions. The value expressed by "c" stands for the minimum number of projects each couple of actors share. Source: our elaboration.

As the global network is too numerous to analyse graphically (due to the large number of nodes), Fig. 2 shows the network by considering a co-participation to at least two projects.³ The thickness of the lines indicates the number of projects attended by two subjects, in other words the "thickness" of the relationships.

The most interesting result is the emergence of three different sub-networks. The first one in the middle of the graph relates to the themes of Optoelectronics and Restoration, with IFAC, OPD, El.En and DS-UNISI; the second one, on the right, operating on ICT and 3D imaging, with ISTI CNR, MICC-UNIFI; and finally the third one on the left, smaller and "isolated", relates to the Chemistry area with ICCOM-CNR and DCCI-UNIPI.

The international actors are represented on the right side of Fig. 1 (yellow knots), while in the centre and the left are mainly the local actors (red and violet). Network 1 insists mainly on the city of Florence (red knots), involving also local organizations and institutions; it has just a slight connection with some European actors (above in the graph, yellow knots). ISTI-CNR acts as a local *gatekeeper* between the two networks (in the right centre).

Regarding the other actors of the network 1, the network of INFN emerges clearly. It links the INFN laboratories in Turin, Milan and South Italy to Florence by implementing projects related to the experimentation of new techniques of analysis of materials.

Regarding the typology of actors, Network 1 is highly heterogeneous involving companies, organizations and institutions. Network 2 (on the right) is mainly composed of international actors consisting "only" in research centres and universities. Network 3 (on the left) on Chemistry includes two research centres and two firms. These differences are mainly due to the orientation towards or away from end-users.

This means that a couple of actors has participated together to at least two projects.

FORTH-IESL LC2RMFã€"CNRS-▲-V&A-PD II-Amsterdam INOE-RO ICN Stitching,NL DIT-Lund DCCI-UNIPI Alinari **₹LEGNODOC** STARC-CYL Network 1 **∵**Marwan Restauro-Italia FABER -CLRI-Paris,XI CIRG,Brigthton ICCOM-CNR TÍ-CNR Fraunhofer-IGD ZELAB MICC-UniFi ICS-FHW CULTNAT Network 3 CESVIT Art-test HATII-Glasgow YICVBC-CNR DSSMA-Unipi MPI KUL ÍNFNFirenze Network 1 Network 2 **ETHZ** INFNMilano INFNSud

Fig. 3: The technological network on cultural goods in Tuscany by competences (c>2)

Legend of nodes: Purple: ICT and 3D visualization; yellow: Physics; green: Chemistry; red: Media; brown: Environment; azure: Optoelectronics; orange: Restoration; white: Diagnostics.

✓ÍNFNTorino

Source: our elaboration

Regarding the actors' competences, Fig. 3 shows that Network 2 is focused primarily on ICT and 3D visualization of cultural heritage (purple knots) and there are just few actors specialized in Conservation. The analysed projects, in fact, focus on industrial research without direct involvement of public institutions, such as museums (categories that are also excluded from EU funding).

Network 1 on Restoration is more diversified in terms of skills and includes subjects like Optoelectronics and Physics. Network 3, as already highlighted, operates in Chemistry.

It is possible, at this stage, to analyse the structure of the network by considering a higher level of co-participation, in order to detect how network dynamics change and the evolution of the key actors. A level of co-participation to 3 project permits to highlight the strategic network - composed by a small number of actors.

As reported in Fig. 4, the main network is divided into four separate components. In addition to the network of INFN, the previous three sub-networks emerge clearly: Network 1 localized mainly in Florence, ICT Network 2, more open to an European dimension, and Network 3 of Chemistry.

The first and biggest sub-network includes a large part of the Florentine actors, along with a node located in Siena (DST-UNISI) and two international players (INOE-Romania and IESL-FORTH). In addition to the previously identified ones (IFAC-CNR, OPD and El.En), the main actors of this network are the ICVBC-CNR, the Institute of Optics of CNR (INOA-CNR), the Laboratory of Archaeology of the Superintendence of Cultural Goods for Pisa, Livorno and Massa Carrara (SAT) and the firm ELab, spin-off of the CNR. Most of them, as indicated, are universities and research centres.

Network 2 on ICT for digitalization and imaging of cultural heritage is centred on ISTI-CNR in Pisa and UNIFI-MICC in Florence, notwithstanding its international openness as evidenced by the presence of the Fraunhofer Institut für Graphische Datenverarbeitung (Fraunhofer-IGD, Germany) and the Institute of Computer Sciences of the Foundation for the Hellenic World (FHW-ICS) in Greece, both specialized in computer sciences and visual computing.

Network 3 is specialized in Chemistry and composed by DCCI-UNIPI and ICCOM-CNR. It is also located in Tuscany and, specifically, in the cities of Pisa and Florence. This network is connected to other actors through links with local institutions like the OPD and the Superintendence.

FOR TH-IESL

INOE-RO

INFAC-CNR

ICVBC-CNR

INFNFirenze

INFNFirenze

Fig. 4: The technological network on cultural goods ($c \ge 3$)

Legend: See Fig. 2.

Source: our elaboration

Finally, it is possible to represent in a graph the actors' *betweenness centrality* values, which are drawn from the size of the nodes (Fig. 5). The betweenness is based on the importance that an actor can play within a network as an "intermediary" between other actors. ISTI-CNR and CNR-IFAC are confirmed as leaders of the network. It emerges quite clearly, however, also a significant presence of local actors serving as *gatekeepers* and connectors, such as ICVBC-CNR, OPD and UNIFI-MICC. A last actor, ICCOM-CNR, works as a "bridge" between Restoration and Chemistry actors.

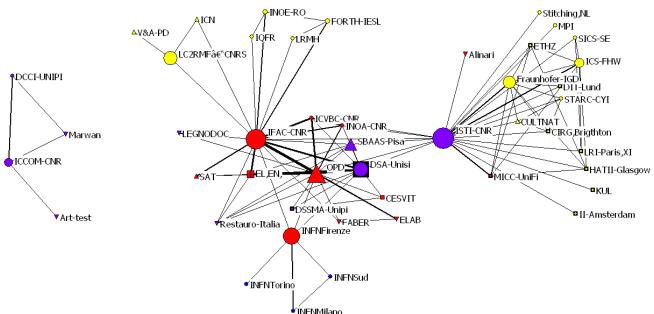


Fig. 5: The technological network on cultural goods in Tuscany ($c \ge 2$)

Legend: see Fig. 2; the nodes' dimension represents the betweenness of the actors (see Tab. 6).

Source: our elaboration

6. Conclusions and managerial implications

The aim of this research was to investigate the relationship dynamics of networks for innovation in the business of HTCG in Tuscany. An *ad hoc* database has been created of 42 R&D projects in order to investigate the innovation networks along fifteen years.

Our study aimed to investigate the relevance of centrality and the actors' position in the networks. The study contributes to the wide research strand on the importance of network competences for innovation.

The results show that the business of HTCG is a complex one, in which inter-organizational relationships develop among actors of the Triple Helix, in public-private partnerships and industry-university relationships.

On the basis of this research, the business emerges as being in a development phase and presenting growingly relevant innovations. It is therefore necessary to underline the importance for managers of the relational competences for innovation and the relevance of (network) resources outside of firms' boundaries. HTCG emerges as a complex field, where a single company rarely owns all the resources and competences necessary to develop new products or services.

Cognitive ties among firms, research centres and universities are therefore particularly relevant, together with the ability of some actors to play the role of gatekeepers and benefit from the competences and expertise of research centres.

The architecture of relations is circular and denotes a sharing of knowledge among research centres, universities, businesses and institutions. Institutions in particular have a dual role: on one hand, they are the main interlocutors of the actors that engage in R&D (i.e. institutions such as museums and restoration organizations); on the other hand, they fuel the R&D process in economic terms by financing the projects (essentially the Tuscany Region and the EU).

Firms participate to the networks with two different roles. At first, they participate as end-users of the new technology, then they acquire the knowledge from research centres and universities, but companies may also participate as knowledge producers, playing the role of technological developers together with research centres and universities.

The birth and development of innovations is mainly due to the collaboration of all stakeholders of the Triple Helix: the research system (CNR, etc.), the industrial system (large and small firms) and institutions (Region, Superintendence, OPD). In fact, the close cooperation between public and private actors in the development of innovations is essential to complete the R&D projects. Firms usually offer a consolidated technology and the competences for producing a prototype, while Research centres and universities supervise the development of the new product (or services) and the adaptation of technological parameters of the new products for the restoration of cultural goods. The contribution of institutional actors is then added to this process, given that without funding the R&D projects would not even begin. Finally without good relations with local cultural organizations (museums, OPD, etc.), there would be no opportunities to test and validate it on cultural goods.

It is important then to point out the relevance of linkages among different scientific domains (for instance, between chemistry, physics, etc. and cultural heritage). In fact, innovations are usually developed firstly in a particular field (for instance, laser for biomed) and then through the processes of *transversal* innovation 'exported' as incremental innovation in another field (i.e. cultural heritage).

In the opinions of the interviewed actors, the factors associated with the local context (i.e. the cluster) are equally relevant. All the actors involved in the R&D projects noticed the presence in the local cluster of all the necessary factors for the development of innovations. In this context, the presence of a true creative environment is highlighted, in the sense of a virtual space (the network), where relationships are able to trigger a multiplicity of connections among actors, such as to encourage the transformation of ideas into innovations, sometimes in different fields from those in which they were initially generated. This allow a dialogue between physicists, chemists and scientists of different types, and conservators and art historians. Moreover, the presence of a widespread endowment of

artistic and cultural heritage in the region, together with the existence of a world-known institution in the restoration of cultural heritage (OPD) was another essential element for its innovations.

Notwithstanding the limits of this study, results are interesting and the investigation adds new knowledge on the relevance of firms relational dynamics in the HTCG business. The strategic networks for innovation, in particular in the HTCG, even if of temporary nature, are crucial for firms to develop transversal innovations and create and sustain competitive advantages.

References

- AHUJA G. (2000), "Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- AHUJA G., POLIDORO J.R., MITCHELL W. (2009), "Structural homophily or social asymmetry? The formation of alliances by poorly embedded firms", *Strategic Management Journal*, vol. 30, n. 9, pp. 941-958.
- AMIT R., SCHOEMAKER P. (1993), "Strategic assets & organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n. 1, pp. 33-46.
- ANTOLDI F., CERRATO D., DEPPERU D. (2011), "Strategic Networks, Trust and the competitive advantage of SMEs", Antoldi F., Cerrato D., Depperu D. (2011), Export Consortia in Developing Countries, pp. 23-43.
- BELLANDI M., CALOFFI A. (2010), "An analysis of regional policies promoting networks for innovation", in *European Planning Studies*, vol. 18, n. 1, pp. 67-82.
- BELUSSI F., STABER U.H. (2011), Managing Networks of Creativity, Routledge, Abingdon.
- BELL G.G. (2005), "Clusters, networks, and firm innovativeness", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 287-295.
- BOARI C., GRANDI A., LORENZONI G. (1989), "Le organizzazioni a rete: tre concetti di base", *Economia e Politica Industriale*, vol. 64, pp. 283-310.
- BURT R.S. (1992), Structural holes: the social structure of competition, Harvard University Press, Boston.
- CALOGHIROU Y., VONORTAS N., IOANNIDES S. (2004), European collaboration in research and development: business strategy and public policy. Cheltenham: Edgal Elwar.
- CAPALDO A. (2007), "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability", *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 6, pp. 585-608.
- CAPALDO A. (2015), Strategia, reti di imprese e capacità relazionali, CEDAM, Padova.
- CAPONE F., (2014), "Technological cluster and innovation trajectories in Shipbuilding industry. Some evidences from VI and VII EU Framework Programmes", *Australian Journal of Maritime and Ocean Affairs*, vol. 6, n. 2, pp. 89-105.
- CASANUEVA C., CASTRO I., GALÁN J.L. (2013), "Informational networks and innovation in mature industrial clusters", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 5, pp. 603-613.
- CASPRINI E., PUCCI T., ZANNI L. (2014), "Business model shifts: a case study on firms that apply high technology to cultural goods", *Technology analysis & strategic management*, vol. 26, n. 2, pp. 171-187.
- CENTRICA (2013), A New Experience with art! Uffizi Touch. http://www.centrica.it/products/uffizi-touch/[accessed February 13th 2013].
- CHAPUIS M. (eds) (2009), *Preserving our heritage, Improving our environment. 20 years of EU research into cultural heritage.* Directorate-General for Research, European Commission, Luxemburg.
- CHESBROUGH H. (2003), Open Innovation, the new imperative for creating and profiting from technology, Harvard Business School Press, Boston.
- COOKE P. (2012), "Transversality and Transition: Green Innovation and New Regional Path Creation", *European Planning Studies*, vol. 20, n. 5, pp. 817-834.
- DAGNINO G.B., LEVANTI G., MOCCIARO LI DESTRI A. (2008), "Evolutionary Dynamics of Inter-firm Networks: A Complex Systems Perspective", *Advances in Strategic Management*, vol. 25, n. 1, pp. 67-129.
- DE LAURENTIS C. (2006), "Digital knowledge exploitation: ICT, memory institutions and innovation from cultural assets", *Journal of Technology Transfer*, vol. 31, n. 1, pp. 77-89.
- DI PIETRO GUGLIELMETTI R.L., RENZI M.F. (2013), "Cultural technology district: a model for local and regional development", *Current Issues in Tourism*, vol. 17, n. 7, pp. 640-656.
- DYER J.H., SINGH H. (1998), "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage", *The Academy of Management Review*, vol. 23, n. 4, pp. 660-679.
- ETZKOWITZ H., LEYDESDORFF L. (2000), "The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations", *Research Policy*, vol. 29, n. 2, pp. 109-123.
- FOSS N.J. (2010), "Micro-foundations for management research: What, why, and whither?", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 13, n. 42, pp. 11-34.
- GIULIANI E. (2013), "Network dynamics in regional clusters: Evidence from Chile", *Research Policy*, vol. 42, n. 8, pp. 1406-1419.
- GOODMAN L.A. (1961), "Snowball sampling", Annals of Mathematical Statistics, vol. 32, n. 1, pp. 148-170.

- GRANOVETTER M. (1973), "The strength of weak ties", American Journal of Sociology, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- GULATI R. (1999), "Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 5, pp. 397-420.
- GULATI R., NOHRIA N., ZAHEER A. (2000), "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 203-215.
- HAGEDOORN J., LINK A.N., VONORTAS N.S. (2000), "Research Partnerships" *Research Policy*, vol. 29, n. 4, pp. 567-586.
- HAGEDOORN J., ROIJAKKERS N., VAN KRANENBURG H. (2006), "Inter-Firm R&D Networks: the Importance of Strategic Network Capabilities for High-Tech Partnership Formation", *British Journal of Management*, vol. 17, n. 1, pp. 39-53.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1989), "No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 4, n. 3, pp. 187-200.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (Eds.) (1995), Developing Relationships in Business Networks, Routledge.
- HERVAS-OLIVER J.L., ALBORS-GARRIGOS J., (2009), "The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation", *Journal Economic Geography*, vol. 9, n. 2: pp. 263-283.
- INKPEN A.C., TSANG E.W.K. (2005), "Social capital, networks and knowledge transfer", *The Academy of Management Review*, vol. 30, n. 1, pp. 146-165.
- IRPET (2012), Il settore dell'Alta Tecnologia applicata ai beni culturali in Toscana, IRPET, Firenze.
- KOGUT B. (2000), "The Network as knowledge: generative rules and the emergence of structure", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n. 3, pp. 405-425.
- JARILLO J.C. (1988), "On strategic networks", Strategic Management Journal, vol. 9, n. 1, pp. 31-41.
- LAZZERETTI L. (2012), Cluster creativi per i beni culturali. L'esperienza Toscana delle tecnologie per la conservazione e la valorizzazione, Firenze: Florence University Press.
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2015), "Innovations and Innovators in a Resilient City. The case of Chemical innovations after the 1966 Flood in Florence", *City, Culture and Society*, vol. 6, n. 1, Online April 2015.
- LAZZERETTI L., CAPONE F., CINTI T. (2011), "Open innovation in city of art: The case of laser in conservation of artworks in Florence", *City, Culture and Society*, vol. 2, n. 3, pp. 159-68.
- LORENZONI G. (2010), "Genesis of a research field: district, network, strategic network", *Journal of Management & Governance*, vol. 14, n. 3, pp. 221-239.
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999), "The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n. 4, pp. 317-338.
- LORENZONI G., ORNATI O. (1988), "Constellations of firms and new ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n. 1, pp. 41-57.
- MATT M., ROBIN S., WOLFF S. (2012), "The influence of public programs on inter-firm R&D collaboration strategies: project-level evidence from FP5 and FP6", *Journal of Technology Transfer*, vol. 37, n. 6, pp. 885-916.
- MCPHERSON M., SMITH-LOVIN L., COOK J.M. (2001), "Birds of a Feather Homophily in Social Networks", *Annual Review of Sociology*, vol. 27, n. 1, pp. 415-44.
- PORTER M.E. (1998), On Competition Harvard Business School Press, Harvard, US.
- POWELL W.W., GRODAL S. (2005), "Networks of Innovators", The Oxford Handbook of Innovation, pp. 56-85.
- POWELL W. (1990), "Neither market nor hierarchy: network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-336.
- POWELL W.W., WHITE D.R., KOPUT K.W., OWEN-SMITH J. (2005), "Network dynamics and field evolution: the growth of the interorganizational collaboration in the life sciences", *American Journal of Sociology*, vol. 110, n. 4, pp. 1132-1205.
- PROTOGEROU A., CALOGHIROU Y., SIOKAS E. (2013), "Twenty-five years of science-industry collaboration: the emergence and evolution of policy-driven research networks across Europe", *Journal of Technology Transfer*, vol. 38, n. 6, pp. 873-895.
- PYKA A. (2002), "Innovation networks in economics: from the incentive-based to the knowledge based approaches", *European Journal for Innovation Management*, vol. 5, n. 3, pp. 152-163.
- REGIONE TUSCANA (2011), "Delibera n. 539 del 27/06/2011, Promozione e progettazione dei Distretti Tecnologici, POR CREO FESR 2007-2013", PRSE 2007-2010, Tuscany Region.
- RITTER T., GEMUNDEN H.G. (2003), "Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 9, pp. 745-755.
- SALIMBENI R., PINI R., SIANO S. (2002), "Thirty years of laser applications in conservation", In A. H. Guenther (Ed.), *International trends in applied optics*. Bellingham: SPIE Press, pp. 667-677.
- SALIMBERNI R. (2012), "The Technology District for Cultural Heritage and Sustainable Cities in Tuscany", *Salone dell'Arte e del Restauro di Firenze*. 8th November 2012, Florence.
- SAMMARA A., MUZZI C., DANDI R., BIGGIERO L. (2006), "Imprese, istituzioni e processi innovativi. Un'analisi relazione delle collaborazione per l'innovazione nel cluster aerospaziale del Lazio", in Mercurio R. (2006) *Organizzazione, regolazione e competitività*, McGraw Hill, Milano, pp. 200-219.
- SCOTT J. (2012), Social Network Analysis, Sage Publications, London.

- SEDITA S.R. (2008), "Interpersonal and interorganizational networks in the performing arts: the case of project-based organizations, in the live music industry", *Industry and Innovation*. vol. 15, n. 5, pp. 493-511.
- THORELLI H.B. (1986), "Between markets and hierarchies", Strategic Management Journal, vol. 7, n. 1, pp. 37-51.
- TSAI W., GHOSHAL S. (1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, vol. 41, n. 4, pp. 464-476.
- VAN DER VALK T., GIJSBERS G. (2010), "The Use of Social Network Analysis in Innovation Studies: Mapping Actors and Technologies", *Innovation: Management, Policy & Practice*, vol. 12, n. 1, pp. 5-17.
- VON HIPPEL E., (2005), Democratizing Innovation, MIT Press, Cambridge.
- WASSERMAN S., FAUST K. (1994), Social Network Analysis: Methods and Applications, Cambridge University Press, New York.
- ZAHEER A., BELL G.G. (2005), "Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance", *Strategic Management Journal*, vol. 26, n. 9, pp. 809-825.
- ZAHEER A., VENKATRAMAN N. (1995), "Relational governance as an interorganizational strategy, An empirical test on the role of trust in economic exchange", *Strategic Management Journal*, vol. 16, n. 5, pp. 373-392.
- ZAHEER A., MCEVILY B., PERRONE V. (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, vol. 9, n. 2, pp. 141-159.

A Global Perspective on the Strategic Enterprise Risk Management and Crisis Preparedness

ANGELO A. CAMILLO* SVETLAN HOLT* ANGELO PRESENZA* FRANCESCA DI VIRGILIO**

Abstract

Objectives. This study investigates the topic of Enterprise Risk Management (ERM), crisis and communication interdependency and enterprise preparedness within the global context with emphasis on hospitality and tourism from a strategic (long-term) management perspective. Lack of preparedness, poor planning and coordination of communication and crisis management create negative-irreversible consequences for firms and institutions.

Methodology. This study uses desk and field research applying interpretative techniques coding and recursive abstraction. The findings from factual events' are extrapolated applying statistical qualitative techniques such as phenomenology. The data is then triangulated by using structured phone interviews with practitioners in the field and content analysis of firms' policies made publicly available on their websites.

Research limits. Unwillingness of executives to participate in the study therefore, obtaining critical data from companies attempting to hide the negative effect of the absence of preparedness on firms and institutions' performance.

Practical implications. The study revealed that most companies do have some kind of risk assessment and management, crisis management and communication's policy in place however; when the unthinkable happens these plans follow apart. As a result, companies may suffer severe - often irreversible consequences including financial losses, brand damage and loss of reputation.

Originality of the study. Strategic management is about survival in the hypercompetitive business world. Management must therefore, prepare and decide when and how to act to prevent dealing with unexpected events.

Key words: ERM management; crises - risk prevention; hospitality and tourism; risk communication; strategic management; global context; interdependency.

_

^{*} Associate Professor of *Management* - Woodbury University (Burbank, CA, USA) e-mail: Angelo.Camillo@woodbury.edu

Associate Professor of Management - Woodbury University (Burbank, CA, USA) e-mail: Svetlana.Holt@woodbury.edu

Assistant Professor of *Organization* - University "G. D'Annunzio" of Chieti-Pescara (Pescara, Italy) e-mail: presenza@unich.it

^{**} Associate Professor of Organization - University of Molise, (Campobasso, Italy) e-mail: fradivi@unimol.it

1. Introduction

During the world Travel Conference held in London, England from November 7 to 10, 2011, a panel of experts discussed the importance of risk management within the hospitality - tourism and travel industry. The panel concluded: "Risk Management, which drives revenues in addition to protecting the well-being of guests/ travelers, is more important than revenue management", (WTM, 2001).

Firms and governments around the globe, but especially those in hospitality, travel and tourism, are confronted with an increasing number of crises, often consisting of new threats, particularly those involving Information and Communication Technologies (ICTs) and destructive attacks to physical infrastructures. Crisis exists across all industries, and the hospitality and tourism industries are not immune. Risk Management deals more with the prevention and disruption of negative events, also known as crisis. There are many types of issues facing businesses and governments today however; it is important to understand and recognize what constitutes a true crisis? Once a crisis has been defined, the firm can organize itself (Autogrill, 2015). Within the context of global business and to a certain extent foreign governments, a crisis consists of anything, any event that negatively affects the reputation, security, leadership, brand, its financial assets and performance and potential destruction of historical - physical patrimony like the Coliseum in Rome, Italy; the Acropolis in Athens, Greece; or the Statue of Liberty in New York, U.S.A.

Crisis may spread beyond the safety net creating significant financial knock - on effects on the companies itself and on all stakeholders they may be connected with. The international press as well as private security agencies and governments' agencies report and warn stakeholders about the vulnerabilities of the digital interconnected world of business, especially the interconnection through social media. Therefore, firms and governments around the world must be prepared and remain vigilant in order to deal and manage potentially disruptive events. The complexities of modern crises often require the involvement of many actors, above and beyond emergency services, and this demands effective communication, coordination and synergy among all parties involved to achieve a successful outcome.

The capacity of an organization to plan for risk and to coordinate crisis management is a fundamental element of good governance, as it tests its capacity to provide the appropriate responses at the right time, in order to protect customers, business associates, their very existence and mitigate the impact of disasters. To successfully overcome the impact of any risk gone wrong, especially post crisis, all players who are vulnerable must be equipped with the right tools, have proper planning in terms of communication, coordination and execution that spans across their network of subsidiaries and according to their economy of scope.

The purpose of this study is to investigate and determine if hospitality companies have a risk management and communication's plan in place. Then it investigates the importance of crisis preparedness, communication and strategic ERM in the global context. The focus is on managerial communication and crisis interdependency with emphasis on the hospitality, tourism, and related businesses, from a strategic management perspective. The study focuses on the severity of the consequences firms, governments and any organization whether public or private, can suffer due to lack of preparedness in dealing with the planning and coordination of communication and crisis management within the framework of "ERM" and on the understanding of their interdependency when an event occurs.

To shed light about the negative impact a crisis can have on an organization the study uses various factual cases including Data Breach of hospitality businesses. In addition, the study will draw attention on new threats such as the counterfeit of global food and beverage products and the consistent and potentially devastating terrorists' threats to people, companies, historical infrastructures, especially historical patrimony such as the Vatican.

2. Purpose of the study

This study aims to demonstrate that communication and crisis, within the framework of ERM are interdependent and must be strategically planned and managed with clear policies in place. A well formulated strategy can prevent potential negative effects in any organization and lead to success. Strategic management is about survival in the hypercompetitive business world. Management must therefore, prepare and decide when and how to act to prevent dealing with unexpected events. The results of this study should inspire researchers to revisit and renew the research on the importance of the criticality of strategic ERM and the interdependency between communication and crisis management. Specifically, this study uses cyber-attacks, security breaches, sample counterfeit products, natural disasters, food poisoning on cruise liners, fire in hotels, and terrorists' attacks that have specifically affected the hospitality and tourism industry. It intends to raise awareness about the interconnected world, especially for businesses that deal with the public. Hence, businesses operating in hospitality and tourism, cannot ignore the danger any potential risk may cause with unexpected consequences because of being unprepared to deal with dangerous and consequential crises.

3. Background

3.1 The meaning of the term "risk management"

Risk Management has received broader consideration in the hotel and tourism industry in recent years, as economic crises, health scares such as food poisoning on Cruise Liners, and natural disasters that had a serious effect on the hospitality and tourism industry like the tsunami in Thailand, have garnered as many headlines as terrorist attacks.

The hospitality industry as a whole has indeed recognized the severity of these and other threats that have necessitated a more holistic, long-term (strategic) approach in the discipline (WTM, 2011).

"Since the bombing of the King David hotel in Jerusalem in 1947, terrorists attack on hotels and tourist sites are happening more frequently because the hospitality and tourism establishments are considered "soft target."

However, this is not the only challenge that all hotel managers face: debt crisis, various health scares like SARS and foot and mouth disease in the U.K. a few years ago, which stopped people traveling anywhere in the country are all part of the large picture. In reality, it is not just deal with security in terms of hard protection; one must also manage all the risks that are affecting the business as a whole.

In a way, the hospitality industry deals with a dichotomy in the field of risk management: while hospitality businesses open the doors to welcome guests, they face real dilemmas in managing people's protection.

3.2 The importance of risk management

Understanding the optimal performance of a hospitality or tourism operation, management must be familiar with all functions of the organization and how various factors whose function that can influence its very existence. Strategic planning, risk management policies and formulation of crisis management is a critical organizational function. Failure can result in serious detriment to stakeholders, financial losses, brand damage and loss of corporate reputation for an organization, or

end its very existence. When the management does not have the experience, nor the immediate capability to be organized, the firm must uses the service of a Management Consultant or that of a Public Relations Practitioners who are experts in crisis management.

In today's interconnected world the risk of suffering financial losses, brand damage and loss of corporate reputation for an organization is very real. The internet has changed the world for the better however, it has allowed many criminals around the world to exploit opportunities that even 15 years ago were unthinkable: data breach, identity theft, damage to IT infrastructures, terrorist activities, fictitious website that don't exists but sell products which are never delivered or products that are counterfeit, and the list goes on... Even legitimate websites services such as Yelp, have been the subject of an investigation for their alleged "extortionist tactics". According to Bloomberg Business (2013), on Sept. 23, 2013, New York State Attorney General publicized that a year-long investigation by undercover agents had identified 19 companies involved in online criminal practices. The report named companies such as YELP, GOOGLE Local (GOOG), and City Search (IACI). Supposedly, they posted fake consumer reviews on businesses' websites; many reviews involved restaurants and hotels. The negative reviews were posted by people who had never patronized the facilities. A few companies that have been investigated used IP-spoofing practices to disguise their identities. They were also accused of paying writers they had outsourced from the Philippines, Bangladesh and Eastern Europe for \$1 to \$10 per review (Bloomberg, 2013).

Based on the foregoing, hospitality managers must understand that the question is no longer "Do we need cyber security and an ERM system in place?" Rather, what level of security we need in every aspect of the operation to protect owners, guests and staff? Managers who think otherwise may have to deal with unexpected consequences when a crisis suddenly happen and they are caught totally by surprise. Hence, understanding the necessity to have an ERM system and a crisis strategic plan in place may prevent unprecedented losses that could run a company to the ground. Discussions on ERM and specifically on tourism risk and crisis management (AICST, 2006) have brought to light that there is much to be learned about the danger we live in today and the seriousness of crisis that are often ignored.

According to experts and practitioners in the field, ERM and Crisis Management research and application continues to be a topic of interest (WTM, 2011). A synthesis of the literature revealed that Risk and Crisis Management are influenced by various factors. This study presents and discusses the most common factors in crisis management and communication within the framework of ERM:

- 1. Strategic Planning and Enterprise Risk Management
- 2. Managerial Communication
- 3. Risk and Risk Communication
- 4. Crisis management
- 5. Interdependency

4. The Meaning and Scope Strategic Enterprise Risk Planning and Management

Strategic management itself is a dynamic process of continuously looking at the current situation and plotting the next move. This requires a solid understanding of the organization as well as an understanding about the global environment that the organization operates in (Camillo, Marques, Holt, 2013). Therefore, any strategic planning must be optimally organized to meet the global competitive challenges of the 21st century (HBS, 2013). Camillo et al. (2013) argue that organization involves putting together a team or committee, collecting information about current plans, and outlining how the Strategic Plan will be developed. This includes the *Situational Analysis*: an assessment of strengths, weaknesses, opportunities, and threats related to the organization. Within this context, strategic planning is compelled to include risk assessment, risk management, crisis management and prevention strategies and effective interdepartmental and

intercompany managerial communication. ERM instead is all about building risk management capabilities throughout the organization. However, ERM can be a complex undertaking if not properly planned and executed. It is critical to consider that the pre-requisites for establishing and running a successful ERM are detailed Business Processes (BP) documentation and Standard Operating Procedures (SOPs) which must exists.

4.1 Managerial Communication

Managerial Communication today is an important component of many business related disciplines (strategic management, leadership, strategic marketing, business ethics, etc., beside hospitality management. In fact, hospitality managerial communication has become an integral part of hospitality management curriculum at many institutions (UMASS, 2015).

However, within the context of global business management and to certain extent, Managerial Communication follows under the broad umbrella of "Business Communication". Communication with internal and external stakeholders demands careful consideration regardless of the industry. Within this framework, managerial communication is researched within the context of global hospitality business management (Camillo & DiPietro, 2011; 2013). Hospitality operations across the world cannot neglect the importance of a well-formulated and implemented communication policy when operating in this century of high-tech evolution. The implementation of a managerial communication plan allows for maximum efficiency of information dissemination as well as the protection of confidential and highly sensitive data, which is vital to maintaining advantage over a competitor.

4.2 Risk and Risk Communication

Risk and risk communication have undergone remarkable changes over the last three decades especially in the U.S. and Europe due to the way we are interconnected and how we communicate. Risk however; must be assessed although it may require different dimensions and measures according to the firm's structure. Eller et al (2012), classify risk as: catastrophic, critical, marginal and negligible (Eller, Zemore and Kady, 2012). The term Risk Communication was used first by the U.S. Environmental Protection Agency in 1970 in establishing its role to protect the environment and assisting community organizations (Covello, Peters & McCallum, 1997). The theories and the roots of the risk communication process come primarily from the environmental arena and from working with the public and other stakeholders. In recent years, however the concept of Risk Communication has been widely used to describe any type of crisis situation. Risk may have many definitions. In this context we define risk as the "probability of unexpected or undesired effects and/ or consequences derived from planned or unplanned events or a due to specific situations". Manuele (2003) expresses risk as the function of Probability x Consequences (Manuele, 2003, p. 59). According to Lundgren and McMakin (2004, p. 438), risk communication is "the interactive process of exchange of information and opinions among individuals, groups and institutions concerning a risk or a potential risk to human health or the environment." Risk Communication is considered a "science-based approach for communicating effectively in hheightened -highly concerned situations" (Covello, Peters, Wojtecki, et al., 2001).

4.3 Risk Assessment

To best describe a factual risk assessment, we extrapolate and summarize some important aspects of a risk assessment policy from an industry leader: The Intercontinental Hotel Group (IHG). The company has developed a worldwide program to assess potential risks and manage risk prevention effectively to minimize foreseeable losses. Specifically, this global hotel company "conducts risk assessments to identify, prioritize and inform decisions on risk mitigation. Risks are first assessed from an inherent or gross risk perspective (unmitigated risk). Then, internal controls

and mitigation activities are identified and assessed resulting in a residual or net risk assessment (mitigated risk, net of controls). This is informed by the performance monitoring of internal key risk indicators, which provide objective evidence as to how effectively the risk is being managed." IHG takes a broad and holistically approach to recognize potential risks and divides them into three categories: strategic (long-term); tactical (short-term) and operational (a wide spectrum of day-to-day risks that front-line hotel personnel face when dealing with guests or ensuring corporate systems and processes are running smoothly) (IHG, 2013).

4.4 Crisis Management

Crisis management is a critical organizational function. Failure can result in serious consequences affecting stakeholders causing losses for an organization, or end its very existence. The word crisis originates from the Greek word "krisis", which means judgment, choice or decision (Thayer, 1996). The use of the term, however, varies depending on the context in which it is being used. There are many definitions to describe the term "Crisis" in the contemporary global context. In the organizational literature, crisis is defined as "An organizational crisis is a low-probability, high-impact event that threatens the viability of the organization and is characterized by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly." Within this framework a Crisis can be defined as "Precipitating disaster initiated either by acts of God, people, organizational structures within and between the organization, internal or external, economics, and/or technology that causes extensive damage to human life and natural and social environments." Pinsdorff, (1987) argues that each crisis has its own life, its own character and its own set of problems and solutions regardless of definitions (Pinsdorff, 1987). Negative consequences as a result of a crisis, inevitably debilitate all stakeholders including both the financial structure and the reputation of an organization (Boin, Hart and Stern, 2005; Hellsloot, 2007; De Maria, 2010). A sample of one of the worst crisis ever experienced in the history if the U.S. hospitality industry is the fire at the MGM Grand in Las Vegas: On the morning of November 21, 1980, 85 people died and more than 700 were injured as a result of a fire at the MGM Grand Hotel. *This was the second largest life-loss hotel fire in United States history* (CCFD, 2015).

4.5 Interdependency

Interdependency is the quality or condition of being interdependent, or mutually reliant on each other with mutually dependent elements: relying on or interaction among constituent parts or members. Within the framework of this research Interdependency means that crisis and communication must have synergy and interdependency in strategic crisis planning - crisis prevention both, pre-and-post crisis management. Computer technologies have positively improved the strategic planning and implementation of crisis and organization's managerial communication. In fact, in today's technological advanced world Information and Communication Technologies (ICTs) provide greater communication, interaction and interdependence. Nevertheless, ICTs have also exposed global hospitality firms to higher risks never experienced in pre-ICTs era. In this scenario interdependencies relates to a situation which caused management to take actions to minimize the effect caused by a crisis to one or more units or sub-units of the organization. Within a firm's setting this can occur and affect product safety, product quality, product cost, service to guests and business associates. Interdependencies however, increase organizational complexity. Managing a reciprocal interdependent communication requires thorough constant information sharing. In crisis management, several factors can determine the degree of interdependency in terms of communication and information sharing: the intensity of the criticality and uncertainty in crisis situations.

5. Methodology

This study uses desk and field research applying interpretative techniques such as content analysis, coding and recursive abstraction. In addition, it analyses and summarizes the findings gathered from real events' documents and materials by applying various statistical qualitative techniques such as phenomenology. The study further triangulates the data by using structured phone interviews with practitioners in the field and web content analysis of firms' policies made publicly available on their websites. It contrasts policies and procedures in place with events that negatively affect the firms' performance. The clean data used is checked for validity/ creditability by examining and contrasting the reporting of the same event by various sources through positive and negative analyses and confirmability and balance (Marton, 1996; Cresswell, 2003; Åkerlind, 2005; Berg, 2009)

6. Data collection, analysis and synthesis

Due to time constraints and limited access to companies' internal policies, we were compelled to collect data from a small number of hotel companies in order to narrow the research and stay focused. Preliminary qualitative data was obtained from initial phone contact with representatives of the top 10 global hotel companies; see Table 1 (MKG, 2015).

RANK	HOTEL GROUPS	COUNTRY	TOTAL HOTELS	TOTAL ROOMS
1	IHG	GREAT BRITAIN	4697	686873
2	HILTON WORLD-WIDE	USA	4115	678630
3	MARRIOTT INTERNATIONAL	USA	3783	653719
4	WYNDHAM HOTEL GROUP	USA	7485	645423
5	CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	USA	6603	502663
6	ACCOR	FRANCE	3567	461719
7	STARWOOD HOTELS	USA	1161	339243
8	BEST WESTERN	USA	4046	314318
9	HOME INNS	CHINA	1772	256555
10	CARLSON REZIDOR HOTEL GROUP	USA	1079	168927

Tab. 1: 2014 Global hotel ranking

Source: Data extrapolated from MKG Group reports and synthesized as per authors' own representation

During the phone conversation we asked a set of questions to determine if the companies being interviewed had a risk management policy as well as a communication plan and policy guidelines in place.

The companies' representatives contacted by phone provided very limited information. E.g.: "I think we do however, I am not in a position to discuss internal policies" or "please send a written request to our press office and we will provide answers to your questions". In the case of the Marriott Hotels room lock data breach and compromise we were told there was an ongoing investigation and they could not talk about the case. Consequently, all companies we contacted, referred us to their corporate websites from which the majority of the data was collected. A short questionnaire with a set of questions was used for the interview and then as a guide to extract the information from the corporate websites. The participants were asked if the company had a risk management and/ or prevention or assessment plan, communication plan and policy in place. We also asked if these plans and policies were part of their strategic planning. We were then redirected to the corporate websites, specifically we were advised to look into the investors' relations web page. Accordingly, we were able to collect the necessary data to complete our investigation.

7. Results and discussion

The data collected was analysed, synthesized, summarized and checked for validity by comparing the abstractions with the raw data published on the companies' websites. We used content analysis, coding and recursive abstraction to extrapolate the most relevant information needed for the study. We then triangulated the data with the literature review, with the data from phone interviews and the data extrapolated from the web sites. The data revealed several and interesting findings.

7.1 Determining the types of crises

The results show that both, academic literature as well as data collect from practitioners in the field identify several types of crises. However, they are classified according to the company's risk and potential crisis (IHG, 2015). For example, a resort hotel with beach facilities may have a different risk than a city center convention hotel, etc. This finding suggests that while a standardized communication plan may be possible across hospitality businesses typologies, a standardized risk and crisis plan may not. As mentioned, a risk assessment and crisis management policy may differ in infrastructure/ facilities, location (mountain area with snow or beach area without) etc. Hence, the results prove that each company may need risk and crisis plans and policies tailored to its needs. The study identified two primary types of crises: *Externally Internally Caused Crises*. It is important to note that regardless of the type of crisis, when considering firm's reputation and brand protection, communication strategies in pre-and post- crises are considered key components in public relation. In turn public relation is considered a strategic function of the firm's reputation (Yang and Grunig, 2005; Grunig, 2006). In his decades of research, Grunig defined four principles of crisis communications.

- a) The Relationship Principle: An organization can withstand crises better if it has established good, long-term relationships with the stakeholders who are at risk from decision and behaviors of the organization.
- b) The Accountability Principle: Organizations should accept responsibility for a crisis even if it was not their fault.
- c) The Disclosure Principle. At the time of a crisis, an organization must disclose all that it knows about the crisis or problem involved. If it does not know what happened, then it must promise full disclosure once it has additional information.
- d) The Symmetrical Communication Principle: At the time of a crisis, an organization must consider the public interest to be at least as important as its own. Public Safety, for example, is at least as important as profits. Therefore, the organization has no choice other than to engage in true dialogue with public and to practice socially responsible behavior when a crisis occurs.

7.2 Externally caused crises

All events for which a firm has no control over: natural disasters such as earthquake, hurricane, etc. and man-caused crisis such voluntarily or unintentionally caused fire, floods, harm to people, wildlife, physical structures and the natural environment. Crises have been studied extensively across disciplines over the last decade (Palen et *al*, 2007) and disaster caused crises for nearly 100 years (Perry and Quanrantelli 2005; Perry, 2006). In addition, information and communication technology (ICTs) today play a vital role in dealing with crises caused by natural disasters. In fact, in recent disasters ICTs have served as communication platforms for all stakeholders in disasters' situations. At center, stage is "communication". Researchers across disciplines have documented the importance of "communication" and its interdependence especially through social media platforms for researching on-line activities. Examples include Schneider and Foot's investigation of "crisis communication" following the September 11, 2001 attacks in New York and Washington

DC (Schneider and Foot, 2004) and the study of James and Rashed post Hurricane Katrina disaster (James and Rashed, 2006).

7.3 Internally caused crises

Usually, a self - inflicted crisis whether commonly known or tacit. An example is the gastrointestinal illness (GI) outbreak on board of cruise liners. The United States Centers for Decease Control (CDC) reports that since 2010 there have been over 70 cases of GIs on board of various cruise liners (CDC, 2015). From January to May 2015, there have been nine cases already, (see Table 2).

Tab. 2: Cases of gastrointestinal illness (GI) outbreak on board of cruise liners from January to May 2015, total of nine cases

Cruise Line	Cruise Ship	Sailing Dates	Causative Agent
Princess Cruises	Star Princess	4/29 - 5/14	Norovirus
Oceania Cruises	Oceania Marina	4/21 - 5/7	Norovirus
Holland America Line	ms Maasdam	4/17 - 5/1	Norovirus
Princess Cruises	Coral Princess	4/12 - 4/27	Norovirus
Royal Caribbean Cruise Line	Legend of the Seas	3/30 - 4/14	Norovirus
Celebrity Cruises	Celebrity Infinity	3/29 - 4/13	Norovirus
Norwegian Cruise Line	Norwegian Pearl	3/26 - 4/6	Norovirus
Celebrity Cruises	Celebrity Equinox	2/13 - 2/23	Norovirus
Royal Caribbean Cruise Line	Grandeur of the Seas	1/24 - 2/3	Norovirus

Source: U.S. Centers for Decease Control

The outbreak on board of the cruise liners attest that despite a "guests" safety plan in place, the same outbreak continue to occur year over year.

Often this type of internal crisis is caused organically and unintentionally because of specific but simple non-compliance factors:

- 1. All on board personnel and guests do not wash their hands regularly and especially before eating, drinking, and smoking or after using the toilette.
- 2. Continuously touching high-hand contact surfaces, such as doorknobs, elevator buttons, and railings.
- 3. Being curious observer in an area where someone got sick (vomiting or diarrhea)
- 4. Helping a sick person
- 5. Not reporting when someone is sick to avoid being accused as a whistle blower
- 6. Not drinking enough water
- 7. Touching high-hand contact surfaces, such as: door knobs, elevator buttons, and railings
- 8. Other factors such as lack of training, signage, control mechanisms and modernaization...

7.4 Other types of crisis

Subcategories of crises identified from literature encompass events that have affected companies in different industries, which are interrelated with hospitality and tourism. They include economic, political, social, technological, environmental, and man caused disasters such as excessive pollution, excessive usage, etc. Crises can also be location specific, which may cause a ripple effect because of the interaction through trade and other economic, scientific, or other business collaboration. For example, the oil spill by BP in the Gulf of Mexico has affected hundreds of hospitality and tourism businesses as well as the "seafood chain".

Crisis of growing concerns are the falsification of products either by using false names on labels and by stating the targeted country as country of origin or by stating that the product itself was made in a particular country. These crises involve the actions of producers, retailers and

government agencies across the industrialized world. On March 27, 2015 the online wine price comparison website "Wine Searcher" reported that the Italian wine industry's loses \$1 Billion a year due to imitation wines sold all over the world as Italian made wines (Wine Searcher, 2015). As part of a crackdown on imitations, Italian authorities signed a deal with eBay the week of March 24, 2015, which commits the e-commerce site to remove wine adverts that misuse the name of, or claim to originate from, a protected Italian wine style or region. The site reports: "The Italian government and eBay have agreed "to protect the unique heritage of the Made in Italy brand", said government minister Maurizio Martina at Vinitaly."I want to emphasize that we are the only country in the world to have entered into such agreement with an online platform of the reach of eBay, with 800 million listings in the world. And the numbers give us reason: so far 160 products falsely claiming to be Made in Italy have been reported, worth approximately €50 million (US \$55milloion)."

Analogically, the Italian government takes protection of economic resources as well as private data very seriously and has one of the toughest laws in the world about privacy protection in order to advert the dilemma of identity theft currently being experienced in the USA (Garante, 2012).

The results of our investigation show that the top 10 global hotel corporation investigated (see Table. 1) have some kind of risk assessment and prevention plan however there is no standard. Most companies include risks in their sustainability reports or corporate governance webpage or under the code of ethics. Other mentions can be found in the annual tax filings and other financial reporting such as proxy statements to shareholders. We have drawn an example is the 2014 Marriott Hotels "Sustainability Report" in which the company clearly outlines all policies in place and how they are implemented and monitored:

"Our Global Safety & Security team provides training, policy enforcement and technical expertise in safety and security management to help minimize harm to our stakeholders and business. Our staff is trained to assess and respond appropriately to threatening situations and our hotels work closely with local, state, federal and international authorities. We also work with the U.S. Department of State and Department of Homeland Security when establishing security protocols for some of our hotels. Because each property is unique, including configuration and location, we tailor individual security measures to each hotel and review those measures often. We also focus on food safety and the quality and supply chain integrity of the food we serve to our associates and guests" (Marriott, 2014).

This finding indicated that there is no standardization of risk prevention, risk and crisis management, and a clear communication policy, which highlights the importance of interdependence between all factors in case of disaster. The Intercontinental Hotel Group (IHG) describes their philosophy about risk as follows:

"IHG believes that an essential part of being a responsible business is having in place robust and effective risk management and internal controls. This supports our business to be resilient, successful and trusted."

IHG uses a holistic approach to implement a well-formulated Risk Management Plan. Table 3 highlights the risks categories, their definitions and the management responsibilities as delineated in their risk management policies.

Tab. 3: Risk categories, risk definitions, management responsibility

Risk category	Definitions	People responsible for risk assessment and management
Strategic	External environmental risks that can affect going concern and long term planning.	Board, Executive Committee, Regional Operating Committees and functional leadership teams are responsible for strategically directing and leading managers.
Tactical	Risks assessment that could affect the company's short-term performance: one to three-year commitments.	Senior leadership manages performance and delivery risk and reports findings to the Regional Operating Committees and functional leadership teams.
Operational	Risks that is prevalent in the day-to-day operation and interaction with guests, hotel associates especially when insuring that standard operating procedures are followed and the company may not be harmed by potential risks.	Oversight roles through the hotel management lines and specialist functional teams, with leadership provided by the Regional Operating Committees and functional leadership teams.

Source: Authors own interpretation and representation

8. The criticality of managerial preparedness

Management preparedness efficiency, communication effectiveness and pre-and- post crisis management, according to a phenomenological evidence from practitioners are key to effective crises management.

The following section describes of several cases of data breach on major U.S. corporations. These cases highlight the importance of crisis management and the importance of communication and their interdependency.

The findings show that intruders launch targeted attacks mainly on large corporations, including government agencies. Although attacks cannot be totally prevented, the preparedness to deal with such crises could be effectively planned and executed. More concerning appears to be the lack of acknowledgement and accountability by the leadership of companies that have been affected. The literature shows evidence of tacit behavior by firms' executives in the fact that communication with all stakeholders is nonexistent. Case studies offer insights into how specific companies or have dealt successfully with communicating during their crisis (Dougherty, 1992). Nevertheless, practitioners have not taken advantage of these studies. In fact the reoccurrence of specific types of behavior by firm's executives clearly violates the principles outlined by Grunig (Yang and Grunig, 2005; Grunig, 2006), (see the four principles of crisis communications discussed earlier). This proves that communication and crisis management are interdependent. A crisis can be optimally managed if policies are well defined, well planned, well executed and appropriately communicated.

8.1 Sample of major crises in hospitality and foodservice industry

- Major hotel chains operating around the world: on October 2, 2012, Andy Greenberg, a staff writer for Forbes online Magazine reported: "Hackers crack hotel room locks with a tool disguised as a dry erase marker" (Forbes, 2012). Since 2012, the hotels' vulnerability around world has actually increased. Risks range from room locks' hacking to Wi-Fi networks. Researchers have discovered a vulnerability in the systems, which would allow an attacker to distribute malware to guests, monitor and record data sent over the network, and even possibly gain access to the hotel's reservation and keycard systems.
- Dairy Queen: John Gainor, President and CEO confirmed that nearly 400 Dairy Queen were compromised by Backoff malware in August 2014. When media began reporting about the

- breach Dairy Queen denied but then began an investigation. The investigation revealed that the attack originated from a third party vendor. Customers' names, card information, and expiration dates were all accessed in the breach.
- Bartell Hotels As many as 55,000 guests who stayed at San Diego hotel chain may have had their credit card data and names compromised. Bartell Hotels' investigation revealed that an attacker compromised the payment card processing system at five of Bartell's seven hotel locations between February 16 and May 13, 2014. While the investigation is ongoing, the hotel is urging its customers to check their credit reports and monitor for fraud.

8.2 Natural and man-caused disasters

Over the last two decades the world has witnessed a range of disasters both, natural and mancaused which have caught many victims by surprise. The management of firms as well as political leaders more often than not under estimate the consequences of a disaster. Management in organized firms today leans more toward the prevention of economic and political risks as well as reputation and brand damage due to lawsuits as a result of actions that may have been prevented. However, in a free society everyone believes that whatever happens in the free world may not happen to them. Unfortunately, this is misperception. Businesses as well as governments must be prepared for events which no one expects would happen. To highlight some preventable events that have happened we present a few examples of disasters that have had an immediate yet long lasting impact on businesses, people, government and society.

- 8.2.1 On December 26, 2004, deadliest tsunami caused by a 9.0 magnitude earthquake, killing more than 250,000 people in a single day is the most devastating tsunami in modern times. It traveled 375 miles (600 km) in a mere 75 minutes, a speed of 300 miles (480 km) per hour, leaving more than 1.7 million people homeless affecting 18 countries. Tsunami is an ever-present and real threat for the islands of the Indian Ocean due to the presence of a tectonic interactive plate. Despite the danger of this likely to reoccur natural disaster, businesses such as hotels and restaurants continue to rebuild and operate at low altitude which was the main area devastated by the tsunami.
- 8.2.2 On December 3 1984, more than 40 tons of methyl isocyanate gas leaked from a pesticide plant in Bhopal, India, immediately killing at least 3,800 people and causing significant morbidity and premature death for many thousands more. Union Carbide Corporation, the company involved in what became the worst industrial accident in history immediately tried to dissociate itself from legal responsibility. Eventually it assumed responsibility and it paid \$470 million in compensation. The disaster indicated a need for enforceable international standards for environmental safety, preventative strategies to avoid similar accidents and industrial disaster preparedness.
- 8.2.3 On April 26, 1986, a sudden surge of power during a reactor systems test destroyed Unit 4 of the nuclear power station at Chernobyl, Ukraine, in the former Soviet Union. The accident and the fire that followed released massive amounts of radioactive material into the environment. The Chernobyl accident's severe radiation effects killed 28 of the site's 600 workers in the first four months after the event. Another 106 workers received high enough doses to cause acute radiation sickness. Two workers died within hours of the reactor explosion from non-radiological causes. Another 200,000 cleanup workers in 1986 and 1987 received doses of between 1 and 100 rem (The average annual radiation dose for a U.S. citizen is about .6 rem). Chernobyl cleanup activities eventually required about 600,000 workers, although only a small fraction of these workers were exposed to elevated levels of radiation. Government agencies continue to monitor cleanup and recovery workers' health. (UNSCEAR, 2008, pg. 47, 58, 107, and 119).

- 8.2.4 On the evening of Saturday, September 20, 2008, a huge truck bomb exploded at the entrance to the Marriott Hotel in Islamabad, Pakistan, killing at least 40 people and wounding at least 250. The blast, one of the worst acts of terrorism in Pakistan's history, went off just a few hundred yards from the prime minister's house, where all the leaders of government were dining after the president's address to Parliament. The Islamabad Marriott, which is considered one of the countries icons, has been attacked by militants at least twice in the past, including in a suicide attack in January 2007 that killed a policeman.
- 8.2.5 On 17 November 1997, at Deir el-Bahri, an archaeological site and major tourist attraction across the Nile River from Luxor in Egypt massacred 62 people, mostly tourists. The Egyptian government blamed the exiled leaders of Al-Gama'a al-Islamiyya, an Egyptian Islamist organization, attempting to undermine the July 1997 "Nonviolence Initiative". The attack on tourists devastated the Egyptian economy and forced the government into repression that would strengthen support for anti-government forces. However, the attack led to internal divisions among the militants, and resulted in the declaration of a ceasefire. In June 2013, the group denied that it was involved in the massacre.

9. Conclusions and recommendations

The results of this qualitative study revealed several important findings. The findings suggest that while a standardized ERM guideline and a communication plan may be universally implemented across hospitality and even tourist systems, a standardized risk and crisis plan may not. An example of a well-designed ERM system is that of Autogrill (2015). Their plans may not be easily implemented across the restaurant industry. The leadership of this dynamically prosperous Italian Enterprise with global presence believes that integrating the risk management model into key decision-making processes is a factor for success.

"We have therefore developed an integrated approach which is recognized as an example of best practice internationally." "The whole organization must contribute proactively into risk management. This means that the Enterprise Risk Management (ERM) division has a key role in coordinating and supporting the management of the business units, providing methodology, monitoring, an opportunity for discussion and ensuring uniformity in the Group's approach. Each business unit is, however, directly responsible both for the identification and assessment of the potential factors and for definition of response strategies. A culture of risk management which, therefore, permeates the whole organization and guides strategic decisions."

Our study revealed that most companies do have some kind of risk assessment and management, crisis management and communication's policy in place however; when the unthinkable happens these plans follow apart as in the case of room locks at various hotels including Marriott hotels. Most importantly, the management fails to take responsibility and to communicate the truth to the firm's stakeholders. As a result, the company may suffer severe consequences including financial losses, brand damage and loss of reputation. A synthesis of the results revealed two main types of crises: externally caused crises and internally caused crises. While the firm may be able to manage the internal factors that lead to an internal crisis, the firm has not control over the factors that influence externally caused crises. In terms of communication, Grunig (2006) defined four principles that are vital to very existence of the firm when crises occur: The Relationship Principle, The Accountability Principle, The Disclosure Principle and The Symmetrical Communication Principle. However; the study reveals that in most security breaches the firms executive leadership failed even to comply with one single principle mentioned above. The results of the literature prove that executives are disorganized, act without due care, don't

disclose the truth, are not accountable for their failure and fail to communicate with stakeholders. Consequently, the truth will prevail and executives will be compelled to do all of the above due to pressure from the media, from the government, or due to whistleblowers. Without doubts, risks in general are here to stay and all crises' preparedness have reached a point of no return, regardless of the level of efficiency. Crisis such as the Ebola epidemics in 2014-2015, the terrorists attack on Canadian Soldiers in Ottawa on October 22, 2014 and the Africa's Rising of Political violence are a few examples of the necessity to be prepared at all fronts. The target that are most at risk are always people at locations such as hotels and tourists destinations, government buildings, religious sites, schools, and airports. While all stakeholders must be prepared to defensively succeed 100% of the time, attackers must success only once to cause major destruction, disruption and chaos often with irreversible consequences such as the destruction of Christian churches in the Middle East.

This is a preliminary study. It should be replicated and expanded to include research based on focus groups, structured interviews with firms' executives, law enforcement, security companies, and insurance companies that provide "business discontinuity" insurance coverage, with public relations firms, consultants and stakeholders including employees and shareholders.

10. Limitations of the study

This study had serious limitations. Companies that were contacted to participate in the study were not willing to provide information directly, instead they directed the research to investigate the corporate website for detailed information. Although we made several attempts to speak with a C level executive directly, we were told by the Public Relations office representatives that they were dealing with ongoing investigations both internally and externally by the government and were not able to discuss any details of the factors that caused the cyber-attacks' crises. Consequently, we determined that it is challenging to interview a CEO in time of crises.

References

- ÅKERLIND G. (2005), "Variation and commonality in phenomenographic research methods", *Higher Education Research & Development*, vol. 24, n. 4, pp. 321-334.
- AICST (2006), Tourism Risk Management, An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism. *APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST)*. Retrieved June 19, 2015 from http://publications.apec.org/
- AUTOGRILL (2015), "ERM; an integrated model to identify, measure, manage and monitor risks", Accessed March 15, 2015 at: http://www.autogrill.com/en/our-way/Enterprise-Risk-Management.
- BERG B.L. (2009), *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, Seventh EditionPearson Education Inc., Boston MA.
- BOIN A., HART P., STERN E. (2005), *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*, Cambridge University Press, New York.
- BLOOMBERG (2013), Operation Clean Turf and the War on Fake Yelp Reviews. Bloomberg Business online. Retrived June 19, 2015 from http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-09-25/operation-clean-turf-and-the-war-on-fake-yelp-reviews
- CAMILLO A.A., MARQUES J., HOLT S. (2013), "Strategic Transcultural Marketing Management and Global Competitiveness", in Christiansen B., Basilgan, M., (Eds.), *Transcultural Marketing for Incremental & Radical Innovation*. DOI: 10.4018/978-1-4666-4749-7, Ch. 15, pp. 316-338. USA: IGI Global, http://www.igi-global.com/chapter/strategic-transcultural-marketing-management-and-global-competitiveness/90407
- CAMILLO A.A., DI PIETRO L. (2013), "Transcultural Managers and Transcultural Communications. Book chapter" in Bryan Christiansen B., Julia Spann J., Cultural and Technological Influences on Global Business pp. 379-419. USA: IGI Global, Edited volume. http://www.igi-global.com/chapter/managerial-communication-global-cross-cultural/76501
- CDC (2015), Outbreak Updates for International Cruise Ships. National Center for Environmental Health, Division of Emergency and Environmental Health Services. Retrieved June 19, 2015 from http://www.cdc.gov/nceh/vsp/surv/gilist.htm
- COVELLO V., PETERS R., MCCALLUM D. (1997), "The determinants of trust and credibility in environmental risk communication", *Risk Analysis*, vol. 17, n.1, pp. 43-54.

- COVELLO V.T., PETERS R.G., WOJTECKI J.G., HYDE R.C. (2001), "Risk communication, the West Nile Virus epidemic and bioterrorism: Responding to the communication challenges posed by the intentional or unintentional release of a pathogen in an urban setting", Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine, vol. 78, n. 2, pp. 382-391.
- CRESWELL J. (2003), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- DE MARIA W. (2010), "After the scandal Recovery options for damaged organizations", *Journal of Management & Organization*, vol. 16, n.1, pp. 66-82
- ELLER R.A, ZEMORE M.G., KADY R.A. (2012), "Standard Practice for System Safety (MIL-STD 882D and E)," by U.S. Department of Defense, 2000, Washington, DC. NSWCDD-PN-14-00412 is approved for Distribution Statement A: Approved for Public Release; distribution is unlimited.
- GARANTE (2012), "Linee guida in materia di attuazione della disciplina sulla comunicazione delle violazioni di dati personali Consultazione pubblica 26 luglio 2012", (Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 183 del 7 agosto 2012), Accessed March 15, 2015 at: http://www.garanteprivacy.it/web/guest/home/docweb/-/docweb-display/docweb/1915485
- GRUNIG J.E. (2006), "Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function", *Journal of Public Relations Research*, vol. 18, pp. 151-176.
- HBS (2013), "Harvard Business School, Executive Education, Global Strategic Management study program", Accesses April 4th, 2014 at: http://www.exed.hbs.edu/programs/gsm/Pages/curriculum.aspx
- HELLSLOOT I. (2007), "Review of "The politics of crisis management: Public leadership under pressure", by Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B., *Journal of Contingencies and Crisis Management*. vol. 15, n. 3, pp. 168-169.
- HOWARD P.N. (2014), "Data Breaches in Europe: Reported Breaches of Compromised Personal Records in Europe", 2005-2014. Working Paper 2014. vol.1, pp. 13. Center for Media, Data and Society, School of Public Policy, Central European University, October, 2014.
- JAMES A., RASHED. T. (2006), "In Their Own Words: Utilizing Weblogs in Quick Response Research", in *Learning from Catastrophe Quick Response Research in the Wake of Hurricane Katrina* pp. 71-96, University of Colorado, Boulder, Natural Hazards Center.
- LUNDGREN R., MCMAKIN A. (2004), Risk communication, Columbus, OH: Battelle Press.
- MANUELE F.A. (2003), On the practice of safety (3rd ed.), p. 59, Wiley-Interscience, New York.
- MARRIOTT (2014), Sustainability report, 2014, p. 17. Marriott Corporate Responsibility. Retrieved June 19, 2015 from: http://www.marriott.com/Multimedia/PDF/CorporateResponsibility/2014SustainRpt_FNL_lr.pdf
- MARTON F. (1986), "Phenomenography A research approach investigating different understandings of reality", *Journal of Thought*, vol. 21, pp. 28-49.
- MKG (2015), 2105 global hotel ranking. MKG Group, global hotel supply and demand dynamics report. Retrieved June 19, 2015 from http://hospitalityon.com/en/categories/enquetes/
- PALEN L., VIEWEG S., JEANNETTE SUTTON J., LIU S.B., AMANDA L., HUGHES A.L. (2007), "Crisis Informatics: Studying Crisis in a Networked World". *Proceedings of the Third International Conference on E-Social Science* (2007), Retrieved October 2, 2014 from https://works.bepress.com/vieweg/12
- PARASKEVAS A. (2015), "Terrorism and the Complexity of Soft Targets: The Case of the Tourism Industry", *Economic and Social Research Council*, Oxford School of Hospitality Management. Retrieved June 18, 2015 from: http://hospitality.brookes.ac.uk/research/
- PERRY R., QUARANTELLI E. (2005), What is a Disaster? New Answers to Old Questions, Xlibris.
- PERRY R. (2006), "What is a Disaster?", in Rodriguez H., Quarantelli E.L., Dynes R.R., (Eds.), *Handbook of Disaster Research*, pp. 1-15, Springer, New York.
- PINSDORFF M. (1987), Communicating When Your Company is Under Siege, Lexington Books, Lexington, MA.
- SCHNEIDER S.M., FOOT K.A. (2004), "Crisis Communication & New Media: The Web After September 11", in Howard P., Jones S. (Eds.), *Society Online: The Internet in Context*, pp. 137-154, Sage.
- THAYER J. (1996), "Meaning of the word "Krisis", New American Standard New Testament Greek Lexicon", Entry 3:941,469. Hendrickson Publishers, P.O. Box 3473, Peabody, Massachusetts 01961-3473.
- UNSCEAR (2008), "Sources and Effects of Ionizing Radiation, *Report to the General Assembly with Scientific Annexes*", volume II, Annex D, Health effects due to radiation from the Chernobyl accident, pp. 47, 58, 107, and 119.
- WINE SEARCHER (2015), "Imitations Cost Italian Wine \$1bn Annually", Accessed March 28, 2015 at: http://www.wine-searcher.com/m/2015/03/imitations-cost-italian-wine-1-billion-dollars-annually.
- WTM (2011), Events Programme 2011. Expert Panel Discussion. Retrieved June 18, 2015 from: http://www.wtmlondon.com/
- YANG S.U., GRUNIG J.E. (2005), "Decomposing organizational reputation: The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance", *Journal of Communication Management*, vol. 9, n. 4, pp. 305-325.

Risk and resilience management in cultural heritage

MASSIMO BIANCHI* LAURA TAMPIERI*

Abstract

Objectives. To verify the organisational strategies for the risk and resilience management after catastrophic events. The question is: which strategical approaches can be applied to cultural heritage for disasters risk management and for the resilience of damaged or destroyed heritage?

Methodology. Analysis of main existing approaches and verification of their adequacy to the specific field that from the recovering of the previous situation to catastrophic events like earthquakes, tsunamis or floods, today it is extending to historical buildings, monuments and museums destruction as the consequence of iconoclastic positions and movements.

Findings. The paper presents and discusses two strategic organisational approaches, of Clustering and Networking, addressed to face catastrophic events in the field of cultural heritage relating the strategy to the evolution grade of institutions dedicated to cultural heritage.

Research limits. The fast evolution of the context and of the cases number in which verifying the proposed approaches.

Practical implications. Adjustment of intervention strategies to the dimensions of the phenomenon and to the evolution of institutions operating in the field of cultural heritage in case of catastrophes intentionally produced by markind.

Originality of the study. As there still are no models of risk and resilience management in cultural heritage with regard to disasters intentionally produced by mankind, the paper provides a theoretical frame for the creation and verification of possible models applicable to cultural heritage.

Key words: risk management; resilience; cultural heritage; organisational models

e-mail: laura.tampieri@unibo.it

_

^{*} Ordinario di *Organizzazione Aziendale* - Università di Bologna e Responsabile del Progetto Knowledge Alliance RESINT e-mail: massimo.bianchi@unibo.it.

Assegnista di ricerca - Organizzazione Aziendale - Università di Bologna e Project Assistant del Progetto Knowledge Alliance RESINT

1. Introduction

Resilience Management is mainly concerned with recovering the previous situation in case of catastrophic events, like earthquakes, tsunamis or floods. The recent destruction of the ancient city of Nimrud and the Mosul Museum by ISIS, together with the Nabi Yunus Shrine and the Tal Afar Citadel in Iraq, dramatically imposes the need for resilience management to be extended to catastrophic events intentionally caused by mankind and its specificities in cultural heritage (CH).

In some of these CH sites, copies of original artefacts were transferred to more secure locations before they were destroyed, but in some cases this transfer was not possible. This was the case of the aforementioned ancient city of Nimrud as a whole and also of the Buddha statues in the Bamiyan Valley in Afghanistan, which were blown up by the Taliban during their iconoclastic campaign against idols¹. Similar fates also occurred to other pre Islamic monuments, which gave a media audience to this problem and to the particular surge of the risk of human hostility against CH in a kind of diffused *damnatio memoriae*. The events at the Tunisi Museum widened the target of these terrorist activities to visitors and museum staff.

Obviously, these are only the most recent incidences of damage to CH. Similar damage happened during the Second World War, and looking further back, there is also the famous case of the Parthenon sculptures and other examples of CH, which were transferred to Western Museums, because of the risk of further damages occurring during the conflict between the Greeks and the Turks.

The reaction to these risks ranges from the enforcement of security measures to the transfer of materials - when possible - to other more protected places. However, to face this increasing danger, managerial theory and practice have to answer the question of whether the usual recommendations, structures and processes, prepared for disaster and resilience management, have to be changed or adapted to the specificity of CH. In short, what could be the strategical consequences on the resilience management concept in the approach to CH?

The difficulties in defining an approach of resilience management in CH are that the CH itself refers to different definitions and boundaries.

The CH could be defined in several different ways, from the more restrict and material perspective as consistent in urban structure, monuments or materials to the immaterial one with human knowledge about origins and history of human beeing. Each of these definitions outlines a different point of view: the material one is mainly linked to single materials, while the cultural one to relationships among knowledge and information.

Thus the definition of "Cultural Heritage" implies a wide variety of tangible and intangible items (Santoro, 2013), that create a socio-cultural structure, characterized by an intrinsic symbolic nature and by its capacity to signify a specific identity through symbols (Prats 1997).

Cultural Heritage connects the memory (tradition) and identity development of a community concepts as Cultural Heritage from the past (Boudia*et al.*, 2010). For a more complete concept of CH we have to consider the Faro Convention (The Council of Europe Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, acting from 2011) in which CH comprises "all aspects of the environment resulting from the interaction between people and places through time", beyond the single monument and in direction of an affective value.

According to the traditional approach, with the Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (UNESCO, 1972), the experts selected by public institutions define what is heritage (and consequently what it is valuable of protection), based on categories as Monuments, Groups of Buildings and Sites using scientific criteria measured on national scales.

With the notion of CH focused on its connection with the community (Fairclough, 2009:31) communities changed their position from mere consumers to producers of the same heritage.

Since 2002, international funding has supported recovery and stabilisation efforts at the site. Fragments of the statues have been documented and stored, with special attention given to securing the structure of the statues still in place. We hope that in future partial anastylosis can be conducted with the remaining fragments. In 2009, ICOMOS constructed scaffolding within the niche to further conserve and stabilise the remains. Nonetheless, several serious conservation and safety issues exist, and the Buddhas are still listed as World Heritage in Danger.

In consideration of structures and processes, we can refer to two main approaches: the one of United Nations Educational Scientific and Cultural Organization (UNESCO) with its list of World Heritage in Danger (WHD)². The second refers to the process of Resilience management, standardised by the CERT Resilience Management Model (CERT-RMM). In addition, inform the practical view, these two subjects represent the reference on the ground concerning management decisions in strategy, policy, actions and performance measurement (Bianchi, 2006).

The paper begins with the illustration of the resilience concept. It then develops the three-dimensional model to represent catastrophic events and the Clustering/Networking approach that may be used, with the aim of preserving CH. The final section presents the theoretical implications, the limitations and the potential for future research.

2. The concept of Resilience

What is resilience? Although this concept is submitted to many interpretations, as stated by some authors (Haigh and Amaratunga, 2010), the definition used is connected to the disaster risk reduction that represents a conceptual framework, presented by the United Nations International Strategy for Disaster Reduction (UNISDR) Hyogo Framework for Action 2005-2015.

In this context, the concept of resilience underlines multiple stable states and a more positive and proactive perspective to disaster risk reduction. The UNISDR (2005) defines resilience as "The capacity of a system, community or society potentially exposed to hazards to adapt, by resisting or changing in order to reach and maintain an acceptable level of functioning and structure. This is determined by the degree to which the social system is capable of organizing itself to increase its capacity for learning from past disasters for better future protection and to improve risk reduction measures".

The literature outlines many approaches to define resilience: as stated by Haigh and Amaratunga (2010), for some authors (Horne and Orr, 1998; Sutcliffe and Vogus, 2003) resilience derives from a return to a stable state after a perturbation, with a single stable situation of constancy, efficiency and predictability. Others (Douglas and Wildavsky, 1982) outlined the perspective of risk, considering the resilience as the asset that mediates the passage from a stable state to other states. Douglas and Wildavsky (1982, p. 196) specifically defined resilience as "the capacity to use change to better cope with the unknown: it is learning to bounce back" and emphasised that "resilience stresses variability". In a similar way, Dynes (2003) connected the concept of resilience to an emergent behaviour, based on improvisation and adaptation, while Kendra and Wachtendorf (2003) stressed the creativity.

Furthermore, Wildavsky (1988, p. 77) specified resilience as the "capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest" and pointed out that resilience is usually demonstrated after that a catastrophic event has happened.

Lettieri *et al.* (2009) opposed the concept of resilience to that of resistance, based on the intervention time: resilience refers to after-crisis activities, while resistance to before-crisis activities.

Within this framework, Longstaff (2005) focused on a positive perspective, describing the resilience concept in terms of an approach wider than that of mere survival, due to the implication of individuating potential risks and assuming proactive functions. For Paton *et al.* (2001) resilience "describes an active process of self-righting, learned resourcefulness and growth".

The research on political ecology and climate change associated the term of resilience to adaptive capacity (Cutter *et al.*, 2008). On this topic, Brooks *et al.* (2005) considered adaptive capacity as the ability of a system to adjust, change and moderate the effects and cope with a disturbance. Therefore, adaptive capacity is a key issue in the environmental or climate change perspective of resilience, but less developed in hazard literature, where mitigation is an outstanding

Updated with the results of October 2013 monitoring presented at UNESCO BAKU Forum and 2008-2015 UNESCO Periodic Reporting Questionnaire.

concept, defined as an action realised for reducing or avoiding risk or damage from hazard events (Mileti, 1999). In a similar vein to adaptive capacity, the mitigation tools usage can increase the resilience of a system to hazards (Burby *et al.*, 2000).

It is interesting that most of these definitions or concepts shows some difficulties in applying them to disasters determined by wars, conflicts or by a cultural programme of destruction, as all events are quite difficult to predict. Moreover, problems emerge in single events submitted to a logic of intentional effects of destruction with cultural motivations, as is the case with movements like ISIS, Al Qaeda, and Boko Haram.

It is well recognised in literature (MacKee and Askland 2014) that the restoration or recovery of damaged CH is often neglected in plans addressed to post-disaster reconstruction and in strategies for disaster mitigation. Organisations involved in disaster management often do not distinguish Cultural Built Heritage (CBH) from the general built environment. Therefore, it is necessary to define an approach to disaster management that considers pre-disaster circumstances, mitigation practices and preparedness.

When we deal with disasters that occur to CBH, understanding risk and vulnerabilities are key elements that significantly increase in the case of natural catastrophic events (Taboroff, 2003). In these situations, CBH is vulnerable, particularly exposed in the wake of disasters due to the fragile nature of ageing structures, with the consequent high risk of collapse.

To this end, a general model of resilience management is summarised in Fig. 1.

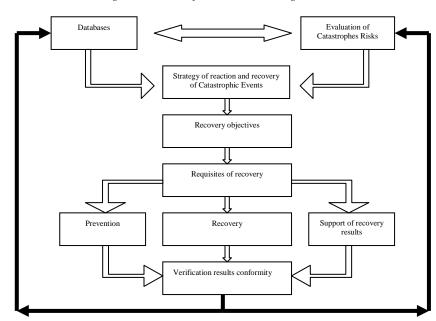


Fig. 1: A model of Resilience Management

Source: Bianchi, Malaj, 2013, p. 709

Nowadays, organisations are constantly bombarded by events and conditions that can cause stress and may disrupt their effective operation. Controlling organisation behaviour and response during times of disruption and stress are a primary focus of operational resilience management, which provides an organisation with the ability to adapt to operational risks, including realised risks (Caralli *et al.* 2010, p. 15).

In this perspective analysed by Caralli *et al.* (2010) the stress related to managing operational risk, and thus operational resilience, can come from many factors. These include the pervasive use of technology, operational complexity, increased reliance on intangible assets, such as digital information and software, the global economy and economic pressures, open borders, geopolitical and cultural shifts, regulatory and legal constraints and the view of security as an IT problem, not an organisation-wide concern.

3. The three dimensional model for the management of catastrophic events

The reading of complex and chaotic events as catastrophes with the aim to deal with an adequate strategy could be referred to two models. The first is a three dimensional one as a tool to consider the different aspects of events. The second is an evolutionary model which allows to connect different strategies to the conditions of involved organizations.

In the three dimensional model (Fig. 2), the first dimension is the time that distinguishes the prevention from the immediate reaction and the successive recovery. These aspects must be continuously updated considering that the alert levels, in emergency procedures, are in continuous growth and the migratory flows constantly modify the demographic and social profile of involved populations.

In the prevention of damage to cultural properties, we can insert lists like those arranged by UNESCO for World Heritage in Danger, but also the diffusion of new communication tools that widely increases the quantity of data, with the aim of predicting dangerous situations, like the anomalous behaviour of people susceptible to catastrophic evolutions or material deeds. The maintenance of this list and keeping it up to dated is an actual problem with regards to the danger of damage from local conflicts and civil wars, as these can be unexpected and fast, compared to other catastrophes related to climate change and natural events.

To this purpose the process to preserve and update information about CH in danger is only a step to deal with catastrophic events. Except for what it will be said as it concerns the network of the involved institutions, the events have to be connected to the individual dimension by the training of the staff of units dedicated to this purpose as the Emergency and the Operative Rooms. The aim is to avoid, if possible, the break of the communication lines or their overload informing the individuals about the functions carried out by these units and how to convey on them the more pertinent information.

Organizational Level Governance structures NGOs and private organizations Time Catastrophic Training/ individual education After Emergency Local **Immediate** Regional reaction to emergency National Multi National Prevention Dimension

Fig. 2: The managerial dimensions of catastrophic events

Source: Bianchi, Paganelli, 2014, p. 525

The intermediate level of this activity is given by organisations, not belonging to public administration, like NGOs, associations and enterprises. Each of them plays a determining role before, during and after the event. With regards to governance structures, the system is always regulated by the normative that mainly refers to civil defence. It is a system of relationships in continuous renewal and consequently it keeps up to date with the structures to be activated and with the procedures to be carried out in each phase as the alert, the intervention and the recovery.

A further dimension to consider in an emergency organisation is the width (or breadth or spaciousness) of the events themselves, that can have local, regional, interregional, national or international relevance.

To this end, we can focus our attention on three levels: Prevention, International and Governance structure. No matter that the problem could be considered in an international perspective, that prevention could be the only one to avoid the damage of original and not replica materials, and finally, that the level, although with concrete implications, would be mainly a concern for governance strategy in the field of CH preservation.

This perspective, in addition to constituting a challenge for coordination among the involved organisations, is closely tied to the features of the territory to which we refer.

An immediate result of this model is that the risk management has to be included in resilience because the efficiency and effectiveness of the recovering after catastrophic events is strictly connected to the performance of risk management. In few words a good resilience depends from a good risk management and prevention initiatives.

At multi national level we can note UNESCO with its List of World Heritage in Danger that aims to inform the international community about the conditions which threaten the very characteristics for which a property was inscribed on the List, and to facilitate corrective action.

4. The UNESCO list of World Heritage in Danger

The UNESCO list of World Heritage in Danger is dedicated to the preservation of World Heritage properties threatened by armed conflicts, warfare, earthquakes and other natural disasters, pollution, looting, unrestrained urbanisation and tourism. The danger may be "ascertained" when the property is faced with specific imminent danger, or "potential" when it is faced with circumstances which may have negative effects on its World Heritage value.

In accordance with the World Heritage Convention (1972), each cultural property was listed according to the following template, as shown in Tab.1.

Name	Image	Location	Criteria	Area ha (acre)	Year WHS	Endangered	Reason
Landscape and Archaelogical Remains of the Bamiyan Valley		Bamiyan Valley Afghanistan	Cultural	159	2003	2003- present	Fragile conservation state due to abandonment, military action and dynamite explosions; causing dangers such as risk of collapse of Buddha niches, further deterioration of cave murals, looting and illicit excavations. Destruction during the rule of Taliban due to their teachings that the statues are abominations for Islam.

Tab. 1: Template for cultural properties

Source: our elaboration from http://whc.unesco.org/en/158/

The number of properties today is 46, but it is interesting to note that only in 12 there is the risk of intentional damage caused by wars and conflicts.

This, despite the extension of the iconoclastic campaign underway that surely is threatening many other CH sites present in non-critical areas³.

To give an example, the presence of a river that crosses several regions automatically implies an interregional coordination that can assume the form of a permanent structure like AIPO, the Interregional Agency of Po river, namely to suggest an adequate structuration of competencies on a territorial basis, as it regards the presence of industrial areas among more administrative repartitions. It is on this dimension that it was applied to numerous emergency plans of international organisations, which foresee the distinction between a localised event (checkable by local means), a circumscribed one (requiring special interventions) and a general case (event of serious proportions). On the international plan, a widened concept of region is applied, i.e. a macro-area, characterised by a homogeneous geographic system, as in the case of Latin America and of Caribbean countries.

In this last situation, UNESCO is organised on a Regional Disaster Information Centre (CRID), sponsored by six organisations to ensure the compilation and dissemination of disaster-related information in Latin America and the Caribbean as follows:

- Pan American Health Organisation Regional Office of the World Health Organisation (PAHO/WHO).
- International Strategy for Disaster Reduction (ISDR/UN).
- Costa Rica National Risk Prevention and Emergency Commission (CNE).
- International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (IFRC).
- Coordination Center for Natural Disaster Prevention in Central America (CEPREDENAC).

Authors (Matthews *et al.*, 2009) underlined the presence of international organisations, such as UNESCO, the International Centre for the Preservation and Restoration of Cultural Property, the International Council of Archives, Museums and the International Federation of Library Associations that work to promote and coordinate internationally and nationally effective disaster management.

The coordination among these different actors is influenced by their capacity to manage operational resilience. On this purpose the CERT model presented by Caralli et al (2010) emphasized a multi dimensionality of the resilience concept comprising for instance the use of technology, the diffusion of intangible assets, global economy and legal constraints.

5. The CERT Model and FEMA experience

The CERT Resilience Management Model, although criticised for its main orientation on information technology, represents a systemic tool considering different aspects of resilience activities and the need to coordinate a wide range of subjects in different positions.

The work was sponsored by the U.S. Department of Defense and produced by the Software Engineering Institute on the Campus of Carnegie Mellon University. The declared purpose of the report was to represent "an innovative and transformative way to approach the challenge of managing operational resilience in complex, risk-evolving environments" (Caralli *et al.*, 2010, p. VI). It has a fundamental process perspective enumerating and describing analytically different steps to be accomplished by different subjects in the management of resilience. To this end, the methodology is connected to a continuum of practices focused on managing operational resilience, and at the same time, as an evolutionary method that allows organisations involved in the process to test their capabilities in the field and to evaluate the level of their performance in resilience.

-

We also must not forget that the threat of damage to cultural heritage can be submitted to blackmail against governments, as happened in the case of the terrorist campaign launched by the "mafia" in the 1990s, culminating in damage to Uffizi Gallery.

Although it is a global perspective, from a technical point of view another limit of the model is its main focus on enterprise management, business continuity and engineering that remarks its limitations with problems concerning CH and the mission of organisations operating in this field. Yes, the relevance of the information system is not in discussion, but it is difficult to accept that in CH the managerial focus supports the specific actions taken to secure information, by making them more effective and efficient.

The orientation to move from structured models to processing ones standardized by the CERT Model can be individuated in the experiences of FEMA (Federal Emergency Management Agency) which isn't an institution to manage the emergencies but an organization coordinating a team among local public managers, companies, volunteers associations, NGOs, religious entities and citizens. The pragmatic approach of FEMA is to favour the initiatives, the doing and the spontaneous collaboration among different and non structured roles to deal with the emergencies. In Italy, it was initially applied the Method Mercurio, based on the maintenance of structures and materials immediately available in case of catastrophic events. Owing to disappointing results, Mercurio was substituted by the Method Augustus mainly inspired to the FEMA experience which highlights the collaboration among involved organizations and the on going process activated by the condition of emergency.

The diversity of situations trigged by catastrophes makes difficult to prepare standard answers but, anyway, can be focused on the particular field the emergency is dealing to.

In the case of CH, the problem provoked by iconoclastic campaigns and intentional damages demands some consideration about the strategies of cultural institutions, mainly museum organisations, which, despite their mission and priorities, could be inserted in an evolutionary cycle with different stages of structuring and fruition and a different link with the strategy to face catastrophes.

6. The evolutionary model and Clustering / Networking approach

The cycle concerning the strategic phases of a museum organisation considered in a wide sense implies in its different items the concept of resilience orientated to the prevention (Fig.3).

The catastrophic events can intervene in any of the development phases of a museum. In the first phase, the focus for the determination, delimitation and allocation of these resources prevails. In these operations, the juridical problems play quite a relevant position.

In the second step, the museum institution focuses its mission on the territorial location and on the acquisition of a reputation wider than the narrow local area. Therefore, in this phase the local presence of the structure with all initiatives that may contribute to this assumes a strategic importance.

Once ensured, this position to manage more resources becomes necessary. The support to the museum activities through services, which can further enhance the ability to use and consequently attract a greater audience, becomes significant (Phase III).

The recent debate focuses on the possibilities of museum corporatisation, taking into account the evolution of Italian socio-economic needs, together with the increasing internationalisation of museums and competition among different countries. This contributed to insights on management aspects, and in particular, on user profiles.

Phase IV provides operators and scholars with user features, distinguished by the intensity of use (indicated for example by the duration of the visitors permanence in the museum and from the delivered services). It also provides seniority (consequently from the necessity of taking into account the different needs) and frequency (consequently of the distinction between frequent and not frequent visitors or users as the museum has structures dedicated to study and consultation).

-- Risks Distruption / Wars / Raids ocal Conflicts Mission focused on: Materials Territorial Ι П Propriety Fields / Interests Institution Audience Services IV Ш Iconoclastic eak Governance and Security Movements

Fig. 3: Evolutionary cycle of museum mission and connected risks

Source: elaboration from Bianchi, 1996, p. 64

The evolutionary model told us that the strategies of resilience can't be univocal. We have resilience activities consisting in a new location of materials transferred in safer places with centralized services of security or with a less dangerous collocation as it concerns the territory. Another strategy, in case of museum structures evolved into network organizations, is the distribution of materials among other museums, in order to reduce the risk of a punctual catastrophe on the territory. The turnover within the museums network could limit the criticisms against the relocation of CH.

An approach to the problem could be derived from previous researches on Project Management and Organisational start up, with the definition of managerial strategies named Clustering and Networking (Bianchi, 2005; 2010) (Fig.4).

The two structures/processes in discussion are the Cluster, as an aggregate of organisations, services and materials concentrated in a location or an area and the Network, as a net in which items are distributed among network partners diffused in the territory (space that could also have a worldwide dimension).

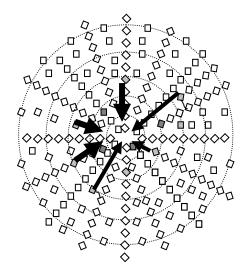
The Clustering activity has the strategical purpose to concentrate elements, preferring the concepts of proximity and efficiency, with a better efficacy and efficiency of protecting interventions. Networking is based on a cooperation approach among cultural institutions spread worldwide (Bianchi, Orelli and Tampieri, 2010). The Networking allows the dissemination of cultural items that preserves them from local risk and facilitates a global and secure fruition (by chance according to the general orientation to preserve the historical identity against the *damnatio memoriae*).

Although these good intentions, both approaches give relevant reasons to arguments. The concentration strategy of historical materials in securitized sites or its displacement in less dangerous localities could cause the hostility of local population and be lived as a stealing of own historical memory.

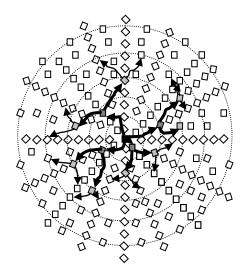
This contrariety could be overcome in case of serious danger, as in conflict areas, and mitigated by the substitution of reassigned materials with copies. Furthermore, the actual technology could allow an acceptable reproduction of damaged or destroyed monuments. This approach can also be used if there is a problem in maintaining the objects, like with the statue of Marco Aurelio in Rome, whose original is preserved in the museum, whereas a copy is exposed in Bernini square. The use of 3D printers could speed up this process, once acquired the analytical data of the materials, and makes feasible the reproduction of adequate and similar prototypes.

Fig. 4: Clustering and networking

4.1 Clustering



4.2 Networking



Source: Bianchi, 2005, p.15

Networking, with the dissemination of cultural materials, breaks the connection among objects and their location, contributing to the diffusion of fruition and to the comparison of different heritages in diverse locations. The dispersion of materials from Egypt and Greece, with the famous displacement of the Parthenon Sculptures, was provoked by Lord Elgin. This was due to the danger of damage from conflicts with the Ottoman Empire and the indifference of local populations, together with the weakness of national governments. There is no chance that similar reasons could be attributed to the present situation in areas under the control of ISIS or other iconoclastic movements.

7. Conclusions

The main tools up to now produced by managerial theory and practice in the field of risk and resilience management are mainly connected to natural disasters and catastrophes due to climate change.

The situation on the ground concerning CH is rapidly changing, and many issues are debated with the aim of understanding if CH and the particular challenges given by iconoclastic campaigns demands an adaptation of existing models or the creation of new ones. The main criterion of updating the lists of historical sites in danger has to take into account the socio cultural evolution of countries and local communities orienting the risks evaluation connected to Clustering or Networking approaches.

It is believed that the direct defence is not the best way to preserve CH. An example of this is the conflict at the Tomb of Rachel, a shrine to the biblical matriarch revered by Jews, Christians and Muslims. The shrine is on the Israel side of the West Bank barrier. The Israelis say that the barrier

was built for security reasons, but Palestinians say that it constitutes a land grab. The International Court of Justice has ruled that the barrier is illegal and should be removed where it does not follow the Green Line, which is the internationally recognised boundary between the West Bank and Israel.

This new perspective could be realised, not only with a change in the methodology to assess these lists, but also with the structuring of organisations partner of this process. The models of resilience management can't only be considered from the point of view of logistics and technology, but they need a multidisciplinary approach. Furthermore resilience processes have to be reconsidered from an ethical point of view, particularly as this concerns the fruition of originals, copies, prototypes or reproductions of CH.

This could open the way to a different balance of clustering and networking approaches with a feasible decision making between the concentration of materials in protected sites and their dissemination - almost temporarily- far from dangerous areas. Anycase, the field of research is wide and promises many challenges for scholars and practitioners.

References

- BIANCHI M. (1996), "L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali", in Roncaccioli A. (a cura di), *L'azienda museo*, Cedam, Padova, p. 64.
- BIANCHI M. (2005), "Cluster analysis or NewBuC" Some lessons from projects of SME creation in transition countries", in Bianchi M., Tampieri L., (a cura di), *Life Long Learning and managerial development in transition countries*, Il Ponte Vecchio, Cesena, pp. 11-18.
- BIANCHI M. (2006), "Le competenze degli Enti Locali in ambito culturale e la valutazione dei progetti di cultura", *Azienditalia*, n. 1, pp. 26-30.
- BIANCHI M. (2010), "Networking approach to the development of european regions bordering major rivers", in Bianchi M., Del Bene L., Tampieri L., Zaric S., *Bacini territoriali e bacini culturali nello sviluppo delle piccole e medie imprese*, Il Ponte Vecchio, Cesena, pp. 11-29.
- BIANCHI M., ORELLI L. R., TAMPIERI L. (2010), "Performance evaluation of cultural networks, Cases in cultural heritage", in AA.VV., *International Conference "Challenges of Eurpean Economic Integration of Western Balkan" Proceedings*, Shkodra University "Luigj Gurakuqi", vol. 1-3, pp. 31-46.
- BIANCHI M., MALAJ A. (2013), "Recuperare dopo le catastrofi. Il resilience management negli enti locali dopo le emergenze estreme", *Azienditalia*, n. 10, pp. 704-710.
- BIANCHI M., PAGANELLI G. (2014), "La centrale operativa della polizia municipale nella gestione delle emergenze", *Azienditalia*, n. 7, pp. 523-529.
- BOUDIA S., RASMUSSEN A., SOUBIRAN S. (Eds) (2010), *Patrimoine et Communautés savantes*, Presses universitaires de Rennes, Rennes.
- BROOKS N., ADGER N.W., KELLY M.P. (2005), "The determinants of vulnerability and adaptive capacity at the national level and the implications for adaptation", *Global Environmental Change*, vol. 15, n. 2, pp. 151-163.
- BURBY R.J., DEYLE R.E., GODSCHALK D.R., OLSHANSKY R.B. (2000), "Creating hazard resilient communities through land-use planning", *Natural Hazards Review*, vol.2, n.1, pp. 99-106.
- CARALLI R.A., ALLEN J.H., CURTIS P. D., WHITE D.W., YOUNG L.R., (2010), CERT[®] Resilience Management Model, Version 1.0. Improving Operational Resilience Processes. May 2010, Carnegie Mellon University, p. V; 15.
- COUNCIL OF EUROPE (2011), Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, in http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm.
- CUTTER S. L., BARNES L., BERRY M., BURTON C., EVANS E., TATE E., WEBB J., (2008), A place-based model for understanding community resilience to natural disasters, *Global Environmental Change*, n. 18, pp. 598-606.
- DOUGLAS M., WILDAVSKY A. (1982), Risk and Culture, University of California Press, Berkeley, CA, p. 196
- DYNES R. (2003), "Finding order in disorder: continuities in the 9-11 response", *Journal of Mass Emergencies and Disasters*, vol. 21, n. 30, pp. 9-23.
- FAIRCLOUGH G. (2009), "New heritage frontiers", Heritage and Beyond, Council of Europe, Strasbourg, pp. 29-41.
- HAIGH R., AMARATUNGA D., (2010), "An integrative review of the built environment discipline's role in the development of society's resilience to disasters", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, vol. 1, n. 1, pp. 11-24.
- HORNE J. III, ORR J. (1998), "Assessing behaviors that create resilient organizations", *Employment Relations Today*, vol. 24, n. 4, pp. 29-39.
- KENDRA J., WACHTENDORF T. (2003), "Creativity in emergency response to the World Trade Center disaster", Beyond September 11th: An Account of Post-disaster Research, Natural Hazards Research and Applications Information Center, University of Colorado, Boulder, CO.

- LETTIERI E., MASELLA C., RADAELLI G. (2009), "Disaster management: findings from a systematic review", *Disaster Prevention and Management*, vol. 18, n. 2, pp. 117-36.
- LONGSTAFF P. (2005), Security, Resilience, and Communication in Unpredictable Environments Such as Terrorism, Natural Disasters and Complex Technology, Harvard University, Cambridge, MA.
- MACKEE J., ASKLAND H.H. (2014), "Recovering cultural built heritage after natural disasters A resilience perspective", *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, vol. 5, n. 2, pp. 202-212.
- MATTHEWS G., SMITH Y., KNOWLES G. (2009), Disaster Management in Archives, Libraries and Museums, Ashgate, pp. 13-36.
- MILETI D.S. (1999), Disasters by design: a reassessment of natural hazards in the United States, Natural hazards and disasters, Joseph Henry Press, Washington.
- PATON D., JOHNSTON D., SMITH L., MILLAR M. (2001), "Community response to hazard effects: promoting resilience and adjustment adoption", *Australian Journal of Emergency Management*, vol. 16, pp. 47-52.
- PRATS L. (1997), Antropologia y patrimonio, Editorial Ariel, Barcelona.
- SANTORO S. (2013), "The framework, the goals and the subjects", in Santoro S. (Ed), *Skills and tools to the cultural heritage and cultural tourism management*, Edizioni D'Errico, Teramo, pp. 1-10.
- SUTCLIFFE K., VOGUS T. (2003), "Organizing for resilience", in Cameron K. (Ed), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, pp. 94-110.
- TABOROFF J. (2003), "Natural disasters and urban cultural heritage: a reassessment", in Kreimer A., Arnold M., Carlin A. (Eds), *Building Safer Cities: The Future of Disaster Risk*, World Bank, Washington, pp. 233-240.
- UNESCO (1972), Convention concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage, in http://whc.unesco.org/en/conventiontext/
- UNISDR (2005), *Hyogo Framework for Action 2005-2015*, United Nations International Strategy International for Disaster Reduction, Geneva
- WILDAVSKY A. (1988), Searching for Safety, Transaction Books, New Brunswick, p. 77.

TRACK 3

IL VALORE GENERATO DAL PATRIMONIO CULTURALE

Verso un approccio interdisciplinare alla valorizzazione del patrimonio culturale nei territori periferici GIUSEPPE CAPRIOTTI, MARA CERQUETTI

La valorizzazione del patrimonio turistico-culturale: l'analisi delle opportunità offerte dalla Bre.Be.Mi. al territorio

MAURO CAVALLONE, MICHELE MODINA, GIANLUCA BONOMETTI

Cultural heritage e immagine Paese. Una content analysis sulla comunicazione istituzionale di dieci nazioni

MARIA ROSARIA NAPOLITANO, GIADA MAINOLFI, ALESSANDRO DE NISCO, LUIGI GRASSO, VITTORIA MARINO

Sharing economy e valorizzazione del patrimonio culturale: il caso "Made in Cloister" Francesca Conte, Alfonso Siano, Maria Palazzo, Danilo De Luca, Sara Amabile

Rigenerazione e management dell'industrial heritage Angelo Presenza, Tindara Abbate, Maria Concetta Perfetto

Verso un approccio interdisciplinare alla valorizzazione del patrimonio culturale nei territori periferici*

GIUSEPPE CAPRIOTTI* MARA CERQUETTI*

Abstract

Obiettivi. L'obiettivo di questo paper è proporre un metodo interdisciplinare per valorizzare il patrimonio culturale nelle aree interne ai fini della possibile rivitalizzazione demografica ed economica dei borghi periferici.

Metodologia. Il lavoro effettua una ricognizione della letteratura di merito economico-manageriale e storico-artistico estraendone un modello di analisi da applicare al patrimonio culturale dei borghi periferici, con particolare riferimento alle aree interne e spopolate.

Risultati. Tale modello viene testato su un caso campione selezionato tra i borghi storicamente gravitanti intorno a Visso (MC), facendo emergere il valore di presentazione del patrimonio storico-artistico in relazione al valore di testimonianza place e time-specific.

Limiti della ricerca. In questa fase la ricerca si limita all'identificazione del valore di presentazione, rinviando a ulteriori indagini l'analisi del valore di paesaggio e di produzione, che costituiscono comunque un rilevante potenziale non ancora adeguatamente riconosciuto e utilizzato.

Implicazioni pratiche. L'applicazione del modello qui presentato fornisce linee guida ai policy makers che operano su più livelli nella gestione del territorio ai fini dello sviluppo sostenibile.

Originalità del lavoro. L'originalità del lavoro consiste nel superamento degli steccati disciplinari, messo in pratica mediante la combinazione dell'approccio economico-manageriale con i criteri propri della geografia artistica e dell'iconografia.

Parole chiave: patrimonio culturale; innovazione di prodotto; valore di presentazione; geografia artistica; iconografia; aree interne.

Objectives. The aim of this paper is to propose an interdisciplinary approach to enhance cultural heritage in inner areas and then foster the demographic and economic revitalization of peripheral hamlets.

Methodology. The work carries out a literature review in management and history of art, extracting a model of analysis to be applied to cultural heritage of outlying hamlets, with particular attention to inner and depopulated areas.

Findings. This model is tested on a sample case study, selected from the hamlets historically gravitating around Visso (MC), highlighting the value of presentation of artistic heritage, in relation to the place and time-specific value of documentation.

Research limits. At this stage the research is limited to the identification of the value of presentation, postponing to further investigation the analysis of the value of landscape and production, which are still a significant potential not yet adequately recognized and used.

Practical implications. The application of the model here presented provides guidelines to policy makers that operate at different levels in the management of territory for sustainable development.

Originality of the study. The originality of the work lies in overcoming disciplinary boundaries, implemented by the combination of the economic and managerial approach with the criteria of "artistic geography" and iconography.

Key words: cultural heritage; product innovation; value of presentation; artistic geography; iconography; inner areas.

[•] I §§ 1, 2 e 3.1 sono da attribuire a Mara Cerquetti, mentre i §§ 3.2 e 3.3 a Giuseppe Capriotti; I §§ 3 e 4 sono frutto di riflessioni congiunte.

^{*} Ricercatore di *Storia dell'arte moderna* - Università degli studi di Macerata e-mail: giuseppe.capriotti@unimc.it

[•] Ricercatore di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli studi di Macerata e-mail: mara.cerquetti@unimc.it

1. Introduzione

Nell'ambito delle politiche europee per il patrimonio culturale, la Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore dell'eredità culturale per la società¹, entrata in vigore il 1° giugno 2011 e firmata dall'Italia il 27 febbraio 2013, ha finalmente riconosciuto la necessità di valorizzare il patrimonio culturale per costruire una società democratica e promuovere la diversità culturale e lo sviluppo sostenibile. Ponendo in primo piano il valore d'uso del patrimonio culturale, la convenzione stabilisce la necessità di promuovere la partecipazione dei cittadini, in qualità di stakeholders e shareholders, ai processi di identificazione, studio, interpretazione, protezione, conservazione e presentazione del patrimonio culturale, nonché alla riflessione e al dibattito pubblico sulle opportunità e sulle sfide che l'eredità culturale rappresenta (art. 12). Anche in ambito europeo si riconosce così l'importanza della valorizzazione, ovvero dell'"esplicitazione del riconoscimento del valore di un bene culturale o paesaggistico in vista del suo godimento nel presente e, per quanto possibile, nel futuro" (Petraroia, 2010, p. 46). Considerando il patrimonio culturale una risorsa fondamentale nei processi di integrazione delle diverse dimensioni dello sviluppo - culturale, ecologico, economico, sociale e politico -, nella gestione dell'eredità culturale la convenzione sostiene un approccio integrato da parte delle istituzioni pubbliche in tutti i settori e in tutti i livelli (art. 11) e incoraggia la ricerca interdisciplinare (art. 13).

Tali acquisizioni trovano ulteriore riscontro in due recenti documenti europei: le "Conclusioni sul patrimonio culturale come una risorsa strategica per un'Europa sostenibile"² e "Verso un approccio integrato al patrimonio culturale per l'Europa"³. Nel primo, dopo aver riconosciuto il valore del patrimonio culturale per l'innalzamento del capitale sociale e lo sviluppo economico, il Consiglio dell'UE, tra le altre indicazioni, invita gli Stati membri e la commissione a rafforzare il dialogo tra gli stakeholders al fine di individuare e implementare politiche e azioni coordinate per la gestione sostenibile del patrimonio culturale, adottando un approccio integrato ed olistico all'uso delle risorse, che promuova sinergie tra le politiche pubbliche e incoraggi gli investimenti sul patrimonio culturale. Parallelamente diviene essenziale continuare a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e incoraggiare la partecipazione pubblica, al fine di incrementare la consapevolezza delle sue potenzialità per lo sviluppo sostenibile, anche l'implementazione dei relativi studi. Nel secondo documento, la Commissione Europea, al fine di "proseguire l'analisi dell'impatto economico e sociale del patrimonio culturale [...] e contribuire allo sviluppo di un approccio strategico", come auspicato dal Consiglio dell'UE, descrive le misure "per intensificare la politica di cooperazione a diversi livelli e illustra i progetti in fase di sviluppo volti a sostenere nuovi modelli di governance del patrimonio culturale", con l'obiettivo di "progredire nella direzione di un approccio più integrato a livello nazionale e di UE e, in ultima istanza, rendere l'Europa un laboratorio per l'innovazione" (p. 3) che faccia dell'eredità culturale un driver di vantaggio competitivo. Nell'analisi si prende atto dell'enorme potenziale culturale non ancora adeguatamente sfruttato in Europa e, considerando che "gran parte del patrimonio culturale europeo è immerso in zone rurali e in regioni remote ed è spesso strettamente legato all'ambiente naturale", si auspicano "forme innovative di gestione orientate alla comunità" in grado di "migliorare notevolmente il loro potenziale economico e sociale" (p. 6).

In questo quadro il presente contributo, condividendo la necessità di un approccio integrato alla valorizzazione del patrimonio culturale, si focalizza sull'importanza dei processi finalizzati al riconoscimento della multidimensionalità del valore generabile dai beni culturali ai fini dello sviluppo sostenibile, con l'obiettivo di pervenire ad un possibile modello da applicare all'analisi delle realtà periferiche dal potenziale ancora inespresso. Considerando che dal *cultural heritage* è

² Consiglio dell'UE, Conclusions on cultural heritage as a strategic resource for a sustainable Europe, Bruxelles, 20 maggio 2014, https://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/educ/142705.pdf>.

¹ Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society, Faro, 27 ottobre 2005, http://conventions.coe.int/Treaty/EN/Treaties/Html/199.htm.

Commissione Europea, *Towards an integrated approach to cultural heritage for Europe*, Bruxelles, 22 luglio 2014, http://ec.europa.eu/culture/library/publications/2014-heritage-communication_en.pdf>.

possibile estrarre un valore culturale e un valore economico, con l'intento di promuovere il dialogo e il confronto tra scienze economiche e scienze storiche, si declina l'integrazione anche in chiave metodologica, adottando un approccio interdisciplinare, che accosta all'analisi economicomanageriale i metodi propri della geografia artistica e dell'iconografia. Il superamento degli specialismi settoriali (Montella, 2010; Manacorda, 2014) viene considerato una *conditio sine qua non* per conseguire una migliore comprensione di fenomeni e problemi complessi la cui soluzione non può che scaturire dalla dialettica tra discipline, al fine di far fronte in maniera più efficace ed efficiente alle sfide con cui nel contesto attuale la ricerca è costantemente chiamata a misurarsi.

In particolare ci si focalizza in questa sede sulle aree interne⁴, che, come già ricordato, coprono buona parte del territorio europeo. Tali aree hanno subito a partire dal secondo dopoguerra un processo di costante marginalizzazione: lontane dai servizi e dalle vie di comunicazione, costituiscono oggi un'emergenza europea, e non solo nazionale, per l'invecchiamento della popolazione e il basso livello di occupazione e industrializzazione, fatta eccezione per alcune produzioni enogastronomiche tipiche. Lo spopolamento, a cui si è assistito sempre più pesantemente a partire dagli anni Sessanta del Novecento anche a seguito dell'industrializzazione delle aree medio-vallive e costiere, ha accentuato problemi di dissesto idro-geologico che oggi mettono a rischio la sopravvivenza del patrimonio culturale e paesaggistico. Per contrastare il calo demografico e rilanciare lo sviluppo e i servizi di queste aree attraverso fondi ordinari e comunitari, nel Piano Nazionale di Riforma (PNR) 2014, l'Italia ha adottato la *Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance*⁵, assegnando una funzione di primo piano al patrimonio culturale e alle sue potenzialità turistiche, per trattenere *in loco* le giovani generazioni valorizzandone la presenza in qualità di depositarie delle eredità storico-culturali del territorio e per attrarre turisti e nuovi residenti.

Partendo da questi presupposti il lavoro qui presentato effettua, in una prima parte, una rapida ricognizione del contributo che in Italia gli studi manageriali hanno fornito negli ultimi vent'anni alla valorizzazione del patrimonio culturale dei luoghi periferici, focalizzandosi, nell'ottica dell'approccio integrato auspicato anche in sede europea, sulle strategie di rete volte a superare i vincoli economico-finanziari e strutturali propri delle organizzazioni di piccole dimensioni, fino a considerare i più recenti modelli distrettuali che, con un approccio intersettoriale e multi-filiera, cercano di promuovere la valorizzazione integrata di tutti gli assets di un territorio. Riconoscendo, nell'ottica della resource-based view (Barney, 2006), un ruolo centrale alle risorse place e timespecific, l'analisi dello stato dell'arte rivela la necessità di estrapolare dal patrimonio culturale locale la vasta gamma di valore ancora non riconosciuto e dunque inespresso. Si propone così un possibile modello di analisi interdisciplinare basato, come proposto da Montella (2009), sull'esplicitazione del valore di presentazione, di paesaggio e di produzione. Successivamente, tale framework viene applicato ad un singolo caso di studio, focalizzandosi, in questa prima fase, sull'analisi del valore di presentazione, indagato dal punto di vista economico-gestionale e storicoartistico: dopo aver analizzato gli strumenti e le strategie adottati per la comunicazione del valore culturale del patrimonio diffuso sul territorio comunale, avvalendosi dei metodi della geografia artistica e dell'iconografia, viene analizzato il valore di testimonianza storica di alcuni dipinti murali conservati nella Pieve di Santa Maria di Mevale di Visso (MC), esplicitandone la capacità di raccontare e spiegare la storia del territorio che li ospita. Pur segnalando i legami con altri beni diffusi sul territorio, si rinvia a successivi step della ricerca la definizione delle strategie per la costruzione di possibili itinerari (tematici e non) volti alla valorizzazione integrata di tutto il territorio.

⁴ Nella *Strategia nazionale per le Aree interne* sono considerate aree interne quelle aree "distanti dai centri di offerta di servizi essenziali (di istruzione, salute e mobilità), ricche di importanti risorse ambientali e culturali e fortemente diversificate per natura e a seguito di secolari processi di antropizzazione", in cui vive "circa un quarto della popolazione italiana, in una porzione di territorio che supera il sessanta per cento di quello totale e che è organizzata in oltre quattromila Comuni" (p. 5).

Strategia nazionale per le Aree interne: definizione, obiettivi, strumenti e governance (Accordo di Partenariato 2014-2020), documento tecnico collegato alla bozza di Accordo di Partenariato trasmessa alla CE il 9 dicembre 2013, http://www.dps.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/Aree_interne/Strategia_nazionale_per_le_Aree_interne_definizione_obiettivi_strumenti_e_governance_2014.pdf>.

La scelta del caso è stata effettuata tenendo conto degli interventi di recupero realizzati a seguito del sisma del '97⁶ e dell'attenzione riservata ai borghi storici e rurali dalle politiche regionali e, in particolare, dall'azione dei GAL⁷.

2. Il contributo degli studi manageriali alla valorizzazione del patrimonio culturale nei luoghi periferici

2.1 Reti, distretti e alberghi diffusi: la necessità di un approccio integrato

In Italia gli studi manageriali cominciano ad occuparsi di *cultural heritage* nella seconda metà degli anni '90 del Novecento, sulla scia di una crescente attenzione all'esigenza di conseguire una maggiore efficienza gestionale e di avviare forme di sviluppo locale *culture-driven*. Un contributo importante, in quegli stessi anni, viene fornito dagli studi di strategia aziendale che, con la *resource-based view*, individuano la principale fonte di vantaggio competitivo di un'impresa, nonché un'opportunità di differenziazione rispetto ai concorrenti, nelle risorse e nelle competenze dell'impresa stessa (Grant, 1991; Porter, 1996). Dall'orientamento alla specializzazione deriva poi una crescente attenzione all'esternalizzazione delle attività non essenziali e ad una maggiore collaborazione interaziendale, così assegnando un ruolo crescente alle reti di imprese (Grant, 2005).

Per quanto concerne il dibattito sulle organizzazioni operanti nel settore culturale, uno spazio non irrilevante è riservato agli istituti museali (Solima, 1998; Moretti, 1999) e, soprattutto, ai tipici musei italiani, organizzazioni di piccole dimensioni ed interesse, se non anche di proprietà, locale, con enormi vincoli strutturali ed economico-finanziari, ma strettamente collegati al territorio che li ospita e al patrimonio diffuso (Bianchi, 1996; Zan, 1999; TCI, 2000; Bagdadli, 2001; Montella, 2003); vista la conformazione territoriale della penisola, soprattutto nelle regioni del Centro Italia, non raramente tali musei sono dislocati in aree periferiche rispetto ai centri che hanno conosciuto un maggiore sviluppo industriale. Considerate tali peculiarità, si individua nella rete il migliore strumento gestionale per conseguire gli obiettivi qualitativi e quantitativi non raggiungibili dalle singole organizzazioni.

In particolare, i primi studi sull'argomento mettono in luce come l'organizzazione in rete dei musei italiani risponda, prima ancora che ad esigenze economiche, ad esigenze culturali, legate alla nozione sistemica e contestuale di bene culturale estendibile a dimensione di paesaggio (Montella, 2003). Tale nozione non si esaurisce nella somma di singole emergenze monumentali, né tanto meno nei beni musealizzati, ma comprende, in un'accezione di lata ampiezza antropologica, ogni testimonianza materiale e immateriale avente valore di civiltà, nonché le relazioni storiche, culturali ed economiche con il contesto di riferimento. Da questo punto di vista, la rete, dunque, ben si adatta alla specificità italiana, caratterizzata dalla continuità territoriale dei fenomeni culturali, che fa dell'Italia un "triplice museo naturale" (Chastel, 1980) e che trova espressione nella capillare diffusione dei musei e del patrimonio culturale sul territorio (*capillarità*), nel legame del patrimonio musealizzato con quello diffuso (*contestualità*) e nella fittissima trama di relazioni che lega tra di loro le singole raccolte (*complementarità*) (Golinelli, 2008). L'organizzazione in rete, concretizzando le strategie riconducibili alla formula del "museo-territorio" (Dragoni, 2005), permetterebbe, in sintesi, di aggiungere valore alle singole organizzazioni museali e di valorizzarne i tratti distintivi.

Da un punto di vista economico-gestionale, la rete consente, invece, di raggiungere il confine efficiente delle diverse attività e la conseguente soluzione del problema dimensionale, così creando

Legge 30 marzo 1998, n. 61, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 30 gennaio 1998, n. 6, recante ulteriori interventi urgenti in favore delle zone terremotate delle regioni Marche e Umbria e di altre zone colpite da eventi calamitosi".

Si veda in particolare il progetto "Analisi del sistema dei borghi storici rurali minori dell'entroterra marchigiano per il riuso e la valorizzazione", progetto finanziato con fondi dello Stato Italiano e dell'Unione Europea nell'ambito dell'I.C. Leader+ Marche 2000-2006, da cui sono scaturiti tre volumi, "I borghi rurali storici minori dell'entroterra marchigiano: riuso e valorizzazione", "Manuale di Intervento: linee guida di conservazione per il costruito storico ed il paesaggio" e "Casi Studio: start-up del Progetto territoriale. Relazioni e tavole progettuali", scaricabili al seguente indirizzo: https://borghidellemarche.it/info.php?page=60>.

le condizioni per un'adeguata valorizzazione in particolare per quei musei caratterizzati da raccolte di ridotta quantità e non eccelso valore estetico-monumentale. In particolare, attraverso la ripartizione dei costi fissi e la riduzione dei costi di transazione, le reti permetterebbero di conseguire economie di scala e di saturare la capacità produttiva delle risorse. Da qui deriverebbe la possibilità di acquisire una migliore posizione competitiva, di migliorare l'immagine e la conseguente attrazione di maggiori finanziamenti esterni, di scambiare informazioni e dotazioni, di realizzare progetti più qualificati, di ampliare la gamma dei servizi offerti, innalzandone il livello di qualità, di rafforzare la legittimazione nei confronti di altre istituzioni, di instaurare rapporti interorganizzativi diffusi, che, come per le piccole imprese, costituiscono uno dei maggiori fattori di innovazione.

Contestualmente, anche sulla spinta dei programmi di finanziamento europeo, in particolare le Regioni hanno promosso politiche finalizzate alla realizzazione di reti o sistemi museali regionali o subregionali (La Monica e Pellegrini, 2009) più o meno formalizzati e istituzionalizzati e oggetto di ulteriori studi (Alberti, 2005; Collodi *et al.*, 2005; Montella, 2014), ma non sempre capaci di soddisfare le esigenze degli istituti museali in termini di miglioramento della qualità dei servizi e aumento della gamma di offerta (Cerquetti, 2008; Pencarelli e Splendiani, 2011), tanto che si va segnalando l'opportunità di affiancare ad un progetto di rete un piano di gestione integrata degli interventi di valorizzazione, in grado di chiarire il posizionamento del progetto e qualificarne la "capacità di attivare e rigenerare nel tempo le condizioni per il raggiungimento di una molteplicità di risultati attesi" (Seddio, 2013, p. 84). Questo consentirebbe anche di evitare il proliferare di reti la cui gestione risulta insostenibile. A tal proposito, come proposto da Montella (2002), utile sarebbe il ricorso a reti a geometria variabile, che prevedono *networks* di dimensioni differenti a seconda della massa critica necessaria all'adeguata fornitura di materiali e servizi, da garantire anche attraverso forme di esternalizzazione, e alla produzione dei diversi servizi da erogare⁸.

Con particolare attenzione al patrimonio culturale periferico si delineano, infine, possibili modelli e strumenti per la *governance* (Golinelli, 2008⁹), in grado di soddisfare la crescente domanda non solo di esperienzialità, ma anche di autenticità, che contraddistingue i consumi culturali e turistici (Timothy e Boyd, 2003; Cerquetti, 2014): facendo riferimento al paradigma della mostra, soprattutto nei contesti marginali si riconosce l'utilità di realizzare itinerari sul territorio, costruiti anche sul modello dei tematismi, quali strumenti che consentirebbero di posizionare risorse non conosciute e conseguire gli obiettivi di *comprensibilità*, *distintività* ed *esperienzialità*.

Spostandosi dal museo al museo diffuso, le strategie di valorizzazione sono poi arrivate a comprendere tutti gli *assets* del territorio, promuovendo, secondo l'approccio distrettuale, l'integrazione dello *stock* di capitale culturale materiale ed immateriale con l'insieme delle risorse e dei processi produttivi locali, nell'ambito di un contesto geografico dai confini ben definiti (Valentino, 2003). L'approccio distrettuale prevede una gestione del patrimonio culturale orientata verso politiche di sviluppo compatibili con i valori del territorio, attraverso l'interazione tra l'*armatura culturale* dei luoghi, intesa come matrice formativa delle identità locali e come strumento attivo di sviluppo locale, e il sistema di servizi e filiere produttive che vi gravitano intorno e l'attivazione di politiche di rete (Carta, 2004). Nell'ambito del pluralismo e della cooperazione (Cammelli, 2011) che sottendono ogni forma di *network*, in questo caso si rende necessaria un'azione di *policy*, finalizzata a definire forme di collaborazione relativamente stabili tra attori pubblici e privati con interessi non sempre convergenti, che mettono in comune risorse per raggiungere un comune obiettivo (Hinna e Seddio, 2013)¹⁰.

Tale approccio trova riscontro anche nell'ambito degli studi di management del turismo e, in particolare, di destination management, dove, per quanto riguarda la possibilità di generare valore

Se i servizi di manutenzione e controllo antifurto e antincendio possono essere convenientemente condivisi solo tra nodi molto vicini, i servizi di accoglienza possono essere estesi ad un'area più vasta, fino ad arrivare all'attività editoriale, che trova il confine efficiente dell'organizzazione solo su scala regionale, e al *rights management*, che richiede dimensioni ancora più estese.
Il volume raccoglie i risultati di un progetto sulla valorizzazione del patrimonio culturale periferico (BIC Lazio, 2006).

Molte delle forme di distretto culturale prese in esame in letteratura sono pensate piuttosto per contesti urbani o industriali. Per una più ampia disamina delle diverse forme di distretto culturale censite in letteratura si veda: Francesconi, Cioccarelli, 2013.

dal patrimonio culturale in maniera compatibile con gli obiettivi dello sviluppo sostenibile, negli ultimi anni sono state prese in esame alcune recenti esperienze imprenditoriali di valorizzazione turistico-immobiliare, che hanno ad oggetto non solo il patrimonio costruito, ma il tessuto urbano nel suo complesso. Si fa qui riferimento all'albergo diffuso, nella forma dell'albergo in borghi storici¹¹, forma imprenditoriale in crescita nelle aree interne, ma ancora poco studiata dalla letteratura economico-aziendale e non pienamente sostenuta dai decision makers territoriali del nostro paese (Dall'Ara, 2010; Dall'Ara e Morandi, 2010; Panicca, 2010; Paniccia et al., 2011; Silvestrelli, 2011; Droli e Dall'Ara, 2012; Paniccia et al., 2013; Quattrociocchi e Montella, 2014; Vallone, Veglio, 2014). Articolato non verticalmente, su un unico fabbricato, ma orizzontalmente, "su unità abitative pre-esistenti di particolare pregio storico, culturale e artistico, integrandosi così con un'area territoriale secondo differenti modalità" (Paniccia et al., 2013, p. 288), l'albergo diffuso è stato oggetto di un primo interesse da parte degli studi urbanistici e di restauro, per il riuso che viene effettuato di edifici che hanno un valore storico-culturale (Briatore, 2011). Considerato il "ruolo di raccordo e di integrazione culturale tra territorio, comunità locali e turista" (Paniccia et al., 2013, p. 316), sono ancora da indagare le possibili ripercussioni sulla competitività di un territorio e sullo sviluppo socio-economico locale.

In sintesi possiamo affermare che la letteratura economico-manageriale, approcciandosi, più o meno esplicitamente, al patrimonio culturale di interesse locale delle aree periferiche, si è focalizzata sulla gestione dei processi, con particolare riferimento alla valorizzazione di beni e risorse diffusi. Di fronte alle già richiamate tendenze della domanda turistica, sempre più attenta ai valori di autenticità, risulta, però, parimenti importante focalizzarsi sul prodotto culturale. Su quest'argomento gli studi di management a livello internazionale hanno prodotto un numero rilevante di studi - che non richiamiamo ora in questa sede -, che però prendono in esame grandi istituzioni culturali, spesso concentrandosi sulla gestione dei servizi commerciali, sull'apporto delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), sull'organizzazione di eventi collaterali o sull'attività di marketing esterno, trascurando la necessità di innovare il prodotto core delle istituzioni culturali, ovvero i contenuti del servizio di comunicazione al pubblico (Kotler et al., 2008; Colbert, 2014). Più nello specifico, nel contesto internazionale l'analisi dei musei e dei servizi da questi offerti si inserisce nell'ambito degli studi di arts marketing e sulle leisure activities, senza indagare la necessità di aumentare la consapevolezza del valore del patrimonio culturale, soprattutto se di interesse locale, da parte della popolazione residente, come strumento di tutela attiva del territorio e di valorizzazione delle sue risorse, anche attraverso lo sviluppo di attività economiche nei settori connessi e correlati. Questo, soprattutto ai fini della valorizzazione delle risorse culturali diffuse nelle aree interne e spesso sconosciute agli stessi cittadini, costituisce, invece, un obiettivo imprescindibile. Solo dopo aver esplicitato il loro valore storico-culturale place e time-specific (Montella M., 2012) è, infatti, possibile generare valore in chiave multidimensionale e multi-stakeholder.

2.2 Il triangolo del valore: un possibile modello di analisi

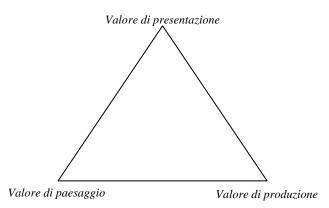
Partendo dagli assunti teorici sopra richiamati, al fine di pervenire ad un'innovazione di prodotto e di processo, ogni approccio alla valorizzazione delle risorse culturali dei territori periferici non può prescindere dall'analisi delle diverse tipologie di valore estrapolabili dal patrimonio culturale. A tal fine è stato elaborato un modello di analisi, di carattere sia descrittivo che normativo, che prende in esame le tre categorie di valore individuate da Montella (2009): un valore di presentazione, di carattere informativo, inerente al valore storico, culturale ed eventualmente artistico implicito nell'heritage; un valore di paesaggio, esteso al contesto, inerente ai servizi conoscitivi e informativi finalizzati alle politiche di conservazione preventiva e

.

Gli alberghi diffusi, oltre che in borghi storici, possono articolarsi in un'area rurale o montana ricca di tipicità (es. casali rurali, masserie, ecc.) e nel centro storico di una piccola o grande città d'arte (es. residenze d'epoca).

programmata; e un *valore di produzione*, di tipo commerciale, riguardante le esternalità generate dalla gestione del *cultural heritage* (fig. 1).

Fig. 1: Il triangolo del valore



Fonte: ns. elaborazione da Montella, 2009

Tale modello fa riferimento alla possibilità di ricavare dalla gestione dei beni culturali e, dunque, dai prodotti/servizi da esso derivati benefici di diversa tipologia, tra i quali esiste la possibilità di una reciproca valorizzazione, nella misura in cui l'esplicitazione del valore di presentazione aumenta il valore di paesaggio e così quello di produzione e viceversa.

Il valore di presentazione coincide con la mise en valeur del cultural heritage, ovvero con il riconoscimento e la comunicazione al pubblico della vasta gamma del valore culturale - storicodocumentario, artistico, estetico, identitario, ecc. (Throsby, 2001) - implicito nello stock di capitale culturale. Considerate le specificità del patrimonio culturale italiano precedentemente descritte, tale valore potrà essere correttamente e ampiamente esplicitato ricostruendo il nesso che lega i beni musealizzati e diffusi con il territorio. Al fine di raggiungere tale obiettivo, in particolare i musei devono estendere la loro missione all'interpretazione e alla comunicazione del patrimonio diffuso nel contesto di riferimento, fornendo informazioni storico-culturali estese al paesaggio attraverso le strategie del museo-risarcimento, del museo-piazza, del museo-itineraria e del museo-rete (Montella, 2003; Dragoni, 2005; Golinelli, 2008). In aggiunta ai tradizionali strumenti informativi (segnaletica, mezzi di trasporto, ecc.), un ausilio non trascurabile viene oggi fornito dalle ICT (anche su supporti mobili); altrettanto rilevante è l'individuazione dei contenuti informativi - place e time-specific - che meglio restituiscano i caratteri distintivi del patrimonio culturale. Anche nella declinazione del marketing esperienziale alla valorizzazione del cultural heritage nelle aree periferiche, sarà dunque opportuno tenere conto della specificità del milieu, stimolando ad esempio componenti sensoriali dell'esperienza attraverso la conoscenza enogastronomiche locali.

Il valore di paesaggio si riferisce all'ordinaria attività di conservazione preventiva e programmata, finalizzata a rallentare i processi di degrado dei beni e del paesaggio (Urbani, 2000a). Nelle aree interne oggetto del presente lavoro condizione necessaria per la sopravvivenza del patrimonio culturale è il ripopolamento, a cui anche l'attività di valorizzazione dovrebbe mirare. La valorizzazione diverrebbe così garanzia di tutela, aumentando la consapevolezza dei cittadini circa il valore dei beni e, dunque, incentivandone forme di tutela attiva (Quattrociocchi *et al.*, 2012). A tal fine è necessaria un'attività conoscitiva, ad opera dei soggetti pubblici, rivolta *in primis* alle comunità locali, riferita alla conformazione dei sistemi territoriali, alla distribuzione dello *stock*, alla sua vulnerabilità e ai fattori di rischio, e affiancata da efficaci metodi e strumenti di monitoraggio continuo.

Il *valore di produzione*, infine, fa riferimento ai benefici commerciali per le imprese che operano nei settori connessi, come l'editoria e il restauro, e correlati, a partire dal turismo. In particolare il valore del patrimonio culturale, soprattutto locale, può incidere sul vantaggio competitivo delle imprese del *made in*. Infatti le conoscenze tacite incluse nei processi di

produzione arricchiscono l'output, mentre "la distintiva immagine latamente culturale e segnatamente storico-artistica dei luoghi di produzione veicolata con opportune politiche di marketing potenzia tanto il 'paniere di attributi' che qualificano i prodotti, quanto la *corporate identity* e il connesso *brand*, così sostenendo la competizione in un mercato fortemente conteso, nel quale i comportamenti di acquisto sono sempre più dettati da utilità simboliche" (Montella, 2009, p. 115). Nelle aree interne prioritari sono gli investimenti in politiche che sappiano integrare gli *assets* che connotano il territorio di riferimento, anche attraverso l'interconnessione con le filiere del turismo e dell'*agrifood*, al fine di intercettare una domanda di turismo culturale aperta alle componenti enogastronomiche della cultura di un luogo (Cicerchia, 2009)¹².

3. Un caso di studio: Mevale di Visso (MC)

La ricerca empirica applica il modello qui presentato al caso di Mevale di Visso (MC), una frazione distante circa 18 km dal capoluogo comunale, nel cuore del parco nazionale dei Monti Sibillini. Il borgo è stato quasi interamente distrutto dal terremoto umbro-marchigiano del 1997, che ha lasciato in piedi solo poche abitazioni e la pieve, già restaurata nel 1982-83. Attualmente è in fase di realizzazione un progetto, finanziato dalla Regione Marche, riguardante il consolidamento dell'antica torre del castello, che sorgeva nella parte alta e di cui restano modeste tracce (Raggi, 2003), e l'intera ricostruzione del borgo di origine medievale sulla base dei resti del costruito e dei catasti storici (fig. 2)¹³.



Fig. 2: Mevale di Visso

Fonte: Studio di Architettura Arch. Massimo Canzian & Arch. Vania Curzi, http://www.studiocanzian.eu/

Considerata la multidimensionalità del valore generabile dal patrimonio culturale, in questa sede si presentano i risultati del primo step della ricerca, che si focalizza sull'analisi del valore di presentazione, essendo la sua adeguata comprensione e comunicazione da parte di un'ampia quota di cittadini il punto di partenza per la tutela del paesaggio e per la creazione di ulteriori benefici economici. Dopo aver preso in esame le attuali forme di gestione e comunicazione del patrimonio culturale museale e diffuso (§ 3.1), si indaga il possibile contributo della geografia artistica e

In Italia, dal 2008 al 2012 si è registrata una crescita del peso del turismo enogastronomico (dal 4,7% al 6,6%), mosso principalmente dalla ricerca di un'esperienza culturale e spesso associato alla scoperta delle bellezze paesaggistiche (32,6%) e del patrimonio culturale (16,3%) del luogo (ONT, dati Unioncamere).

Ofr. http://www.comune.visso.mc.it/progetti-cms/programma-di-recupero-del-nucleo-storico-di-mevale-l-6198/.
Prima del terremoto del '97 l'aggregato edilizio mostrava grande discontinuità nei volumi e nelle caratteristiche degli edifici, a causa sia degli effetti del precedente sisma del 1979 sia di situazioni di abbandono e interventi edilizi in contrasto con i valori storici originari. Rifiutata la possibilità di spostare l'abitato in altro sito, con l'obiettivo di rimuovere tali caratteri urbanistici degradati, il Piano di Recupero propone un'operazione di ristrutturazione complessiva, che, partendo dalle tracce degli antichi caseggiati e degli edifici superstiti, attraverso una minuziosa analisi dei catasti storici, vuole restituire i valori dell'insediamento originario, operando contestualmente un adeguamento funzionale della viabilità.

dell'iconografia all'esplicitazione del valore di presentazione (§ 3.2), per poi applicarne il metodo allo studio della pieve di Santa Maria di Mevale, attualmente aperta solo su richiesta.

3.1 Comunicazione e gestione del patrimonio culturale: evidenze empiriche

L'indagine di carattere economico-manageriale, dopo aver esaminato i documenti pubblici, i materiali e le pubblicazioni di carattere turistico-culturale disponibili su Visso e Mevale (programma di recupero, siti web, guide a stampa, progetti di comunicazione, ecc.), ha previsto un sopralluogo per verificare non solo lo stato di avanzamento degli interventi di recupero in corso¹⁴, ma anche le strategie e gli strumenti adottati per il miglioramento della comunicazione del patrimonio diffuso sul territorio comunale. L'analisi *field*, effettuata nei mesi di maggio-giugno 2015, è stata corroborata da un'intervista al sindaco, volta ad indagare le principali difficoltà che si riscontrano nella gestione del territorio, le priorità di intervento della pubblica amministrazione e le iniziative promosse, nonché l'eventuale manifestazione di interesse alla valorizzazione del borgo da parte di soggetti privati.

Ai fini della valorizzazione del borgo di Mevale secondo le già richiamate strategie del "museo-territorio", centrale è l'analisi della comunicazione del patrimonio culturale musealizzato e diffuso della città di Visso, da cui dovrebbero partire eventuali itinerari verso le sue frazioni.

A tal proposito, si segnala che il museo civico-diocesano, oggetto di recenti interventi di restauro e miglioramento antisismico, è aperto solamente nei giorni festivi da un volontario ¹⁵. Gli strumenti di comunicazione all'interno del museo non rimandano al patrimonio diffuso, sebbene molteplici potrebbero essere i legami da riallacciare, anche con Mevale, né sono disponibili guide a stampa aggiornate ¹⁶. Decisive per ottimizzare la creazione di valore risultano, dunque, l'integrazione e la rivisitazione della comunicazione con il pubblico (didascalie, apparati fissi o mobili, ICT) ai fini della strategia del "museo-risarcimento" e l'incremento degli standard gestionali a cominciare dal personale e dagli orari di apertura. Circa la gestione è necessaria una progettazione e una implementazione di reali forme di collaborazione con gli altri musei del territorio, giacché la situazione attuale si configura a tutti gli effetti come una mancata gestione.

Da qualche anno in città è, inoltre, disponibile il servizio MovingArt, che consente con un sistema di QR-code di avere informazioni di carattere storico-culturale sui palazzi e sulle chiese del centro storico; sebbene alcune informazioni siano disponibili on line¹⁷, il servizio non è attivo a Mevale. In aggiunta va segnalato che per molti siti i contenuti informativi sono stati estrapolati dai materiali a stampa già esistenti (guide e cataloghi), senza essere stati oggetto di adeguata rielaborazione ai fini dello specifico progetto di comunicazione turistico-culturale.

Per quanto riguarda il piano di recupero in fase di realizzazione, infine, si segnala un mancato coinvolgimento dei privati nel corso dei lavori; al momento, ad esempio, non sono stati attratti investimenti per un'eventuale futura destinazione turistica.

3.2 Il possibile apporto della geografia artistica e dell'indagine iconografica

Dal momento che alla base della creazione del valore c'è il riconoscimento e la comunicazione del valore stesso cui si lega la conservazione fisica del bene, la storia dell'arte viene ad assumere un ruolo fondamentale. Ma quale storia dell'arte è più funzionale al riconoscimento e alla

_

Per la realizzazione del programma di recupero basato sui catasti ottocenteschi si è proceduto con procedura speciale, attraverso cessione volontaria delle proprietà al Comune (e successiva lottizzazione) o esproprio.

Per ulteriori approfondimenti sulle condizioni dotazionali e prestazionali del museo di Visso si veda: Università di Macerata, Centro di Eccellenza dedicato allo studio, alla ricerca, alla documentazione e alla didattica in presenza e a distanza sul management degli istituti museali, Strategie di ottimizzazione del valore nei musei locali, Progetto pilota (DGR n. 1334 del 17/11/06), Fermo, gennaio 2007, pp. 94-100 (dati aggiornati al 2007).

Esiste una guida del museo di Ado Venanzangeli del 1983 (*Il museo di Visso*). Una guida di Visso è attualmente lavorazione, ma in attesa di finanziamenti per la stampa.

^{7 &}lt;a href="http://www.movingart.it/visso/post.php?id=102">http://www.movingart.it/visso/post.php?id=102.

comunicazione del valore, in particolare delle aree interne o periferiche, spesso non caratterizzate da un patrimonio di tipo monumentale?

Una risposta può venire dagli studi sulle "periferie artistiche" (Capriotti, Coltrinari, 2014), che sono state, a partire dagli anni Settanta in Italia, al centro di un vivace dibattito, animato soprattutto dalle Ricerche in Umbria condotte dal gruppo di storici dell'arte diretto da Bruno Toscano (1976), dal famoso saggio Centro e periferia di Enrico Catelnuovo e Carlo Ginzburg (1979), dagli studi di Castelnuovo su grandi aree geografiche di frontiera, come ad esempio l'arco alpino (Castelnuovo, 2000, pp. 35-66), ed in generale dalle ricerche di "geografia artistica" (Toscano, 1990a). I nuclei problematici di queste indagini erano nella maggior parte dei casi le aree interne, montane o periferiche, in genere trascurate dalla tradizionale storia dell'arte, perché contraddistinte da un patrimonio artistico considerato minore, vale a dire comunemente ritenuto di scarsa rilevanza estetica e dunque non poco significativo alla luce di un'analisi stilistico-formale. Invece di inseguire esclusivamente l'emergenza qualitativa, la geografia artistica analizzava alcune micro o macro "regioni artistiche", circoscritte a prescindere dagli attuali e artificiosi confini amministrativi, in virtù della loro specifica omogeneità culturale (Toscano, 1990b), nelle quali era possibile analizzare la storia dinamica e conflittuale di tutte quelle variabili "umane" che avevano agito su di esse, determinando la formazione di civiltà delle strade, delle valli, delle montagne (Castelnuovo, 2000, p. 47), oppure di aree talvolta comunicanti "attraverso le agili vie di valle o gli impervi [...] passi montani, o per fiumi e mari negli scali e sulle rotte ordinari" (Toscano, 1990a, p. 533). Sul modello della "microstoria", si focalizzava dunque l'analisi su una microarea campione, che diveniva paradigma di territori non solo italiani; si attuava una vera e propria riduzione di scala, al fine di poter analizzare capillarmente i fenomeni artistici inseriti in un sistema dinamico di relazioni, nella singolarità di specifiche situazioni spaziali; si cercava di analizzare e comprendere nella loro interezza i fenomeni artistici di un territorio, contraddistinti da manufatti che venivano indagati a prescindere da idealistiche categorizzazioni estetiche¹⁸.

Nel 2000, in occasione della pubblicazione del terzo volume delle Ricerche in Umbria, condotte col metodo della geografia artistica sin dal 1976, Bruno Toscano, considerando in maniera retrospettiva l'inefficace politica di tutela delle aree periferiche, portata avanti sia a livello nazionale che regionale, chiarisce che la geografia artistica era una storia dell'arte militante, funzionale ad un obiettivo: catalogare le dinamiche spaziali in cui erano coinvolte opere che avevano ancora il privilegio di essere conservate nei loro luoghi d'origine significava analizzare, cercare di controllare e gestire tutti quei fattori "storici" che mettevano a repentaglio la conservazione della "totalità" presa in esame, cioè l'esistenza stessa di quella "microstoria da salvare", minacciata dalla decadenza sociale ed economica delle aree periferiche, dall'aumento degli squilibri territoriali, dall'abbandono di borghi medio collinari e montani, che, almeno fino al XVIII secolo, costituivano un fitto tessuto culturale (Toscano, 2000, p. 21). Ricerche di questo tipo rappresentavano a tutti gli effetti una possibilità di "organizzare la tutela sistematica e permanente di questo specifico patrimonio, vivo ancora nella sua originaria configurazione territoriale, in larga misura apprezzabile nei suoi requisiti di qualità, quantità e distribuzione e proprio per questo tanto più capace di rispecchiare la fisionomia dei luoghi e di porsi come elemento attivo nel processo culturale" (Toscano, 1976, p. 17). In linea con le coeve acquisizioni del Piano pilota per la conservazione programmata dei Beni Culturali in Umbria, elaborato nel 1976 da Giovanni Urbani con la convinzione che il restauro del singolo "monumento" fosse poco lungimirante rispetto allo studio, alla risoluzione e alla prevenzione di tutti quei problemi che, nell'ambiente, provocano il deterioramento del bene (Urbani, 2000b), l'azione "militante" della geografia artistica ambiva a comprendere la totalità sistemica, attraverso l'analisi storica di tutti quei fattori che avevano determinato il formarsi degli squilibri territoriali e causavano la distruzione dell'"intero": si trattava

¹¹

Nel tentativo di superare una storia dell'arte incentrata solo sull'analisi della qualità, Castelnuovo (2000, p. 51) affermava esplicitamente che "il tipo di produzione che gli storici dell'arte hanno l'abitudine di studiare è piuttosto elitario e non permette un discorso quantitativo". In questo modo la "geografia artistica" dichiaratamente acquisiva il nuovo concetto di "bene culturale", entrato nel dibattito giuridico nel 1967, grazie ai lavori della Commissione Franceschini, e molto dibattuto nell'Italia degli anni Settanta (Emiliani, 1974).

di un metodo di ricerca funzionale "tanto al salvataggio di insiemi coerenti di beni quanto dell'equilibrio complessivo dei territori che costituiscono all'origine il proprio contesto" (Toscano, 2006, pp. 348-349). Il valore di un territorio "a rischio" era individuato dunque nel dinamico sistema di relazioni che l'avevano generato, più che nell'emergenza qualitativa del singolo "pezzo" artistico.

Le relazioni di tipo economico, religioso, politico e sociale che hanno agito su un territorio possono essere meglio analizzate e comprese se le opere d'arte presenti sull'area determinata vengono interrogate soprattutto per il loro significato, come testimonianze di valore storico (Frugoni, 1994; Burke, 2002). In questo caso l'indagine iconografica, che studia proprio il significato delle immagini nei loro contesti¹⁹, a prescindere dal valore artistico, può dare, insieme alla geografia artistica²⁰, un contributo fondamentale nel campo del riconoscimento e della comunicazione del valore. Certe aree periferiche, infatti, a causa dell'assenza di un rigido controllo da parte delle autorità politiche o religiose, possono diventare straordinari "luoghi" di elaborazione di nuove iconografie, autonome dalla produzione artistica del "centro", anche se non supportate da un linguaggio artistico aggiornato. Dal punto di vista del significato, dunque, la periferia cessa talvolta di essere il luogo paradigmatico del "ritardo" e diviene lo spazio dello "scarto" intenzionale, consapevole, cosciente²¹. Queste sperimentazioni iconografiche sono in genere strettamente connesse alla storia sociale, politica e religiosa di un luogo, spesso ad un preciso evento, come può essere ad esempio un miracolo; in altri casi tali sperimentazioni sono promosse da artisti "eccentrici", in grado di dialogare con committenti che si fanno portatori di specifiche esigenze territoriali (Bairati e Dragoni, 2004; Capriotti, 2010). L'analisi iconografica, che è ricostruzione storica del contesto e delle intenzioni che hanno generato l'opera, è in questi casi lo strumento fondamentale attraverso il quale si possono rivelare le peculiarità di alcune aree geografiche e i caratteri distintivi del suo patrimonio: quando le immagini raccontano qualcosa che è accaduto solo in uno specifico luogo, esse qualificano in maniera decisiva quel determinato territorio (e non un altro), anche se manca l'eccellenza nella qualità. Il significato storico di queste testimonianze, oltre a documentare talvolta lo "scarto" delle periferie, rappresenta dunque l'autentico valore competitivo delle aree interne. L'indagine iconografica è il campo di ricerca deputato ad evidenziare opportunamente questo valore, portando alla luce quei contenuti che permettono di elaborare una efficace comunicazione.

Solo attraverso una comunicazione che permetta la più vasta accessibilità intellettuale ad un pubblico prima di tutto di cittadini residenti, oltre che di turisti, è possibile infatti garantire in maniera durevole la conservazione dei significati dei beni culturali, che è il primo necessario stadio della conservazione fisica del patrimonio. Alcuni studi storico-artistici hanno dimostrato come alcuni beni siano fisicamente sopravvissuti alla distruzione solo grazie al riconosciuto valore simbolico ed identitario che ad essi attribuivano i cittadini, come ad esempio è accaduto alla portaponte di San Rocco di Vimercate (MI), risparmiata dalla pianificata demolizione ottocentesca di tutte le porte urbiche della città, proprio in virtù del valore simbolico e apotropaico, che aveva assunto col passare del tempo per la cittadinanza (Vergani, 1994). Lo stesso discorso vale per molti altri manufatti meno monumentali, come ad esempio le numerose sculture lignee non distrutte o alienate per il loro riconosciuto valore religioso. Con diversi gradi di intenzionalità, è dunque la consapevolezza della cittadinanza o la mantenuta funzione d'uso del manufatto che provoca la conservazione. Si conserva solo ciò di cui si riconosce un significato, dunque un valore, sia esso simbolico o economico. Comunicare il significato del patrimonio, renderlo condiviso e diffuso, è dunque la condizione necessaria ad ogni forma di conservazione fisica del bene²². Alla

Questa consapevolezza può essere ovviamente espressa dall'artista o dal committente o da entrambi (Castelnuovo, Ginzburg, 1979, pp. 322-325).

L'iconografia è "quel ramo della storia dell'arte che si occupa del soggetto o significato delle opere d'arte contrapposto a quelli che sono i loro valori formali" (Panofsky, 1962, p. 31).

Enrico Castelnuovo proponeva esplicitamente di studiare specifiche iconografie localizzate in determinati territori, combinando la "geografia artistica" all'analisi iconografica (Castelnuovo, 2000, pp. 38-41).

Come giustamente osserva Chiara Frugoni in una recente intervista (Frugoni e Capriotti, 2013, p. 188): "Se non si fa capire alla gente il significato del nostro patrimonio artistico, se non si educano le persone a riconoscerne il valore, se questo valore non è

conservazione di "insiemi coerenti", promossa dalla geografia artistica, si affianca dunque l'emergenza della conservazione dei significati, resa possibile dall'indagine iconografica.

Attraverso la ricostruzione storica e la comunicazione dell'originaria funzione d'uso del patrimonio, è possibile trasformare il cittadino residente in consapevole ed attivo "conservatore" e "valorizzatore" dei beni culturali del proprio borgo. Questa consapevolezza può contribuire a rallentare lo spopolamento o l'abbandono dei borghi periferici e dunque a conservare il patrimonio di cui essi sono ricchi.

3.3 Verso l'esplicitazione del valore di presentazione: la chiesa di Santa Maria di Mevale

I criteri propri della geografia artistica e dell'indagine iconografica possono essere utilizzati fruttuosamente per rendere manifesti i valori storici di Mevale. Il patrimonio di questo borgo, in quanto non monumentale e di non eccelsa qualità artistica, è stato finora assai scarsamente studiato dagli storici dell'arte, anche se i dipinti conservati nella pieve e le storie che essi raccontano hanno un importantissimo valore storico e un rilevante potenziale turistico. Lo scopo di questa parte del lavoro non è tuttavia quello di condurre un'approfondita analisi storico-artistica del patrimonio di Mevale, bensì quello di proporre un possibile esempio di lavoro, partendo dalle potenzialità inespresse e inutilizzate di un'area interna presa come campione paradigmatico d'indagine.

La primitiva pieve di Santa Maria di Mevale, dedicata all'Annunziata, aveva infatti come "gemelle" la pieve di Visso (l'attuale ricchissima collegiata) e quella di Fematre (interamente affrescata), entrambe ancora visitabili e legate alla venerazione di una scultura lignea della Vergine (Fabbi, 1977, p. 137, p. 199), come anche il santuario di Macereto, presente nella stessa area (Venanzangeli, 1996). Anche l'antica frequentazione del borgo e della pieve di Mevale è legata a un'immagine mariana, oggi conservata al Museo di Visso, protagonista di un miracolo che è dettagliatamente raccontato in un ampio dipinto murale (fig. 3), presente nella navata sinistra della chiesa e datato 1492 (Fabbi, 1965, p. 176-178; Fabbi, 1977, pp. 194-197).

Fig. 3: Torneo e miracolo mariano



Fig. 4: Cavaliere al torneo (dettaglio)



Fonte: I Luoghi del Silenzio, http://www.iluoghidelsilenzio.it

Secondo la tradizione, nel 1282, una Vergine con Bambino su tavola, che si trovava nella chiesa della Madonna del Monte, poco distante da Mevale, venne miracolosamente portata dagli angeli nella modesta chiesa del borgo, detta la Madonna della Fonte, perché l'immagine, che si trovava sul limite territoriale tra Ponte, Cerreto e Montesanto, era litigiosamente contesa dalle tre comunità rivali che ne rivendicavano la proprietà. Visti i miracoli provocati dall'immagine, i conti d'Alviano, allora feudatari del territorio, decisero di abbellire la pieve e, su consiglio del beato Giolo da Sellano, famoso eremita, stabilirono di assegnare una ricca dote all'immagine.

percepito, è difficile anche conservare questo patrimonio. Se io entro in una chiesa e non capisco nulla, se davanti alle cose che vedo ho la stessa reazione che proverei nel vedere una scritta in cinese, certamente non mi sentirei impegnato nel conservarla, nel battermi per la sua difesa. Quindi anche per questo penso che sia un dovere trovare modelli efficaci di comunicazione con il grande pubblico, attraverso un linguaggio comprensibile".

Il dipinto murale della pieve, ovvero il più antico documento che testimonia questi fatti miracolosi, raccontati in forma scritta solo a partire dal XVIII secolo²³, è introdotto sulla sinistra dalla figura del committente, un prelato inginocchiato entro una nicchia, identificabile grazie all'iscrizione presente in una finta pergamena che ne rivela l'identità: si tratta del nursino Barnaba Fusconi di Benedetto, cavaliere e maestro generale dell'Ordine Gerosolimitano di S. Lazzaro, che nel 1492 fece fare il dipinto "pro magnifica communitate Nursie" la chiesa faceva infatti oramai parte di un vasto territorio soggetto a Norcia. In alto a sinistra la storia comincia con la raffigurazione dei tre castelli in contesa, ciascuno contrassegnato da una scritta (Cerreto, Ponte e Montesanto), da cui partono alcuni cavalieri preceduti da fanti; altri fanti accorrono incontro al gruppo annunciando il prodigio visibile in alto sulla sinistra: l'arrivo dal mare della santa casa di Nazaret (con ovvio riferimento a Loreto), portata in volo da cinque angeli; poco più sotto la folla venera invece un altro simile portento: l'arrivo della Madonna del Monte nella cappella di Mevale, da cui si affacciano due prelati; dal castello di Mevale, ritratto sull'estrema destra, accorrono verso la chiesetta quelli che vanno probabilmente identificati come i conti d'Alviano (il conte con la sua dama e una figliola), preceduti dal probabile beato Giolo che aveva consigliato i conti. Tutta la fascia del primo piano è occupata da un torneo di cavalieri, che galoppano verso un cilindro girevole, e da una danza cortese, allusione ai giochi e ai divertimenti che si svolgevano probabilmente in occasione delle annuali celebrazioni del miracolo.

Anche se il dipinto è realizzato con uno stile alquanto attardato²⁵, dal punto di vista iconografico l'immagine fornisce moltissime informazioni storiche, sulla base delle quali sarebbe possibile ideare un'efficace comunicazione e costruire numerosi itinerari sul territorio. A proposito di un dipinto come questo, la comunicazione dovrebbe essere focalizzata più che sullo stile sgraziato, ingenuo, antiprospettico e non aggiornato del pittore, sulla capacità dell'immagine di raccontare una storia peculiare, specifica del luogo, o, ad esempio, sull'illustrazione dell'equipaggiamento della cavalleria tardomedievale, da cui derivano numerosi modi di dire usati ancora oggi (fig. 4): ai piedi di molti cavalieri in primo piano sono visibili gli speroni, che servivano per spronare il cavallo, da cui deriva il famoso modo di dire "di spron battuto"; tutti i cavalieri hanno i loro piedi ben fissati alle staffe, elemento da cui è nata l'espressione "perdere le staffe"; il cavaliere che sta per colpire il bersaglio corre con la lancia appoggiata sulla resta, da cui proviene il celebre "lancia in resta"; i cavalli sono ovviamente tutti ferrati, da cui deriva l'espressione "sono ferrato" (Frugoni 2001, p. 127).

Le possibilità di creare itinerari sul territorio sono molteplici, a partire dalla relazione col Museo di Visso, ove è conservata la tavola con la miracolosa Madonna di Mevale, con il vicino santuario della Madonna di Macereto, ugualmente legato al prodigio di una scultura miracolosamente fermatasi a dorso di muli, e ovviamente col santuario di Loreto e con la forza del suo modello.

La centralità del culto mariano è ribadita nella chiesa da un'iscrizione, nella quale la Vergine viene invocata come mediatrice nella cosiddetta *doppia intercessione*: "confessa alla madre i tuoi errori e lei mostrerà per te al figlio il petto che lo nutrì; il figlio mostrerà al padre per te le sue ferite; nulla rifiuterà il padre al figlio, nulla il figlio a sua madre; lei non negherà il perdono a te, peccatore pentito". Queste parole si concretizzano visivamente in un dipinto murale che si trova alla sinistra del grande dipinto col torneo di cavalieri, e che rappresenta proprio il tema della *doppia intercessione* (fig. 5). A causa del suo stile popolare ed ingenuo, il dipinto, realizzato tra la fine del Cinquecento e l'inizio del Seicento, non è stato mai analizzato con attenzione ed è solo menzionato una volta come "nota folkloristica" (Fabbi, 1965, p. 177). Se analizzata per il suo significato

La prima fonte scritta è infatti la visita pastorale del vescovo di Spoleto Carlo Giacinto Lascaris del 1712, cui fanno seguito le memorie manoscritte nel 1828 dal pievano di Mevale Antonio Carlini (Fabbi, 1965, pp. 170-171).

La lunga iscrizione nella finta pergamena è trascritta da Fabbi, 1977, pp. 196-197.

²⁵ "L'autore è indubbiamente un pittore ritardatario che rimane legato al gusto "cortese" anche in un'età così avanzata", osservava Zampetti, 1973, p. 762.

L'iscrizione latina, di cui in testo si è fornita una libera traduzione, è trascritta da Fabbi, 1977, p. 189.

iconografico, l'immagine offre invece ottime possibilità di elaborare un'interessante comunicazione e di costruire itinerari tematici sul territorio.

Al centro dell'immagine la Vergine, contraddistinta dalla scritta PORTA COELI nell'aureola (che è semanticamente affine all'iscrizione sopra la porta del sacello) e accompagnata dai santi del Paradiso (fra cui sulla destra sono riconoscibili i santi Pietro e Paolo), è raffigurata mentre mostra il suo seno scoperto, toccandolo con la mano destra; più in alto, sulla sinistra, Gesù indica al Padre, raffigurato al centro, la ferita sul suo costato. Queste tre figure sono rese parlanti attraverso una gran messe di cartigli, per il momento di difficile lettura, ma che con ogni evidenza esemplificano il tema della doppia intercessione (che si lega alla seconda iscrizione precedentemente citata): mentre l'Eterno è adirato nei confronti del genere umano peccatore, Cristo, più vicino al padre, mostra le proprie ferite, e la Vergine, più prossima all'uomo, indica il proprio seno; entrambi sono segni di intercessione nei confronti dell'umanità in generale e in particolare nei riguardi del personaggio che è rappresentato in basso, al centro di una pericolosa situazione. Nella parte bassa del dipinto, avviene infatti una lotta fra l'arcangelo Michele e tre diavoli, dal viso grattato dai fedeli, i quali si contendono il corpo del moribondo, che sta ricevendo l'estrema unzione da un chierico, mentre è assistito da san Giovanni Battista ed altri personaggi. Anche questa parte del dipinto, ovvero il "giudizio individuale" sul corpo del defunto, è contraddistinta da numerose iscrizioni, che rischiano di andare perdute a causa dell'incuria e che trasformano invece l'immagine in un vero e proprio monumento parlante.

Fig. 5: Doppia intercessione



Fig. 6: Doppia intercessione e Giudizio finale



Fonte: foto degli autori

La comunicazione del valore di questo dipinto dovrebbe essere centrata proprio sulla funzione propagandistica che l'immagine aveva: mentre i protestanti avevano messo in discussione il purgatorio e il ruolo di mediazione della Vergine, a Mevale, centro di un vivace culto mariano, si utilizza il tema della *doppia intercessione*, per sottolineare non solo l'importanza della preghiera per i defunti, ma soprattutto il ruolo svolto dalla Madonna che nel dipinto assume una posizione assolutamente centrale rispetto a Gesù, che normalmente invece la affianca primeggiando²⁷; il tema dell'intercessione della Vergine e dei santi si presta inoltre alla costruzione di un itinerario tematico sul territorio, ricchissimo di immagini *contra pestem* (Capriotti, 2010), nelle quali la Vergine o i santi intercedono presso l'Eterno adirato nei confronti del popolo peccatore (una di queste è al Museo di Visso, un'altra nella chiesa di S. Maria in Castellare di Nocelleto, frazione di Castelsantangelo sul Nera); un'altra tematica che andrebbe evidenziata è sicuramente quella del rapporto tra giudizio individuale, che spetta ad ogni uomo a seguito della morte fisica, e il giudizio finale, previsto alla fine dei tempi con la resurrezione dei corpi (Baschet, 2009; Osborne, 1981). Tale aspetto a Mevale avrebbe una valenza veramente significativa, diremmo quasi unica, perché questo dipinto con la *doppia intercessione*, raffigurata sopra un giudizio individuale, affianca nella

Molte immagini che raffigurano in maniera alquanto diversa il tema della doppia intercessione sono pubblicate e discusse da Williamson, 2000; Dal Prà, 2007, pp. 81-84; Mänd, 2007; Boespflug, 2007.

chiesa il grande *Giudizio universale* della controfacciata, firmato e datato da Fabio Angelucci e dal suo nipote e collaboratore Ascanio Poggini nel 1600 (fig. 6): quando il devoto usciva dalla chiesa visualizzava chiaramente quali erano le sorti individuali e collettive dell'umanità peccatrice.

Il dipinto della controfacciata è massimamente importante nell'ottica della geografia artistica e dei rapporti tra centro e periferia, dal momento che esso non è altro che una versione riveduta e corretta del Giudizio universale di Michelangelo nella Sistina, conosciuto probabilmente attraverso stampe. Piuttosto che copiare, il pittore revisiona il testo figurativo michelangiolesco, selezionando solo alcune parti, in base alle critiche che l'opera aveva subito nel celebre volume scritto dal sacerdote camerte Giovanni Andrea Gilio e pubblicato proprio a Camerino nel 1564 col titolo Dialogo sopra gli herrori dei pittori circa le historie (Papetti, 2010). Il valore di questo dipinto non risiede dunque nel suo testimoniare l'incontrastata fortuna del modello michelangiolesco²⁸, quanto piuttosto nel suo documentare la fortuna delle critiche che le gerarchie ecclesiastiche avevano mosso al Giudizio. In questo il dipinto monumentale di Mevale è veramente un unicum di straordinario interesse: questo è il suo "vantaggio competitivo". Fabio Angelucci elude accuratamente la raffigurazione dei corpi nudi e abbiglia i suoi personaggi in lunghe tuniche e ampi mantelli; raffigura l'Eterno come un vecchio barbuto, evitando le forme giovanili esibite da Michelangelo; appone le ali a tutte le schiere angeliche, scongiurando di seguire il modello romano degli angeli apteri; appone scritte che permettono di intendere meglio alcune parti del dipinto. Anche in questo caso, dunque, i valori su cui puntare per una efficace comunicazione non sono estetici, ma storici e culturali. Da questo grande dipinto potrebbe partire inoltre un itinerario strutturato sulle opere realizzate dalla scuola pittorica degli Angelucci di Mevale, composta da Gaspare, Camillo e Fabio e numerosi aiutanti, che realizzarono opere di straordinario interesse iconografico in tutta la Valnerina (Pirri, 1912; Fabbi, 1965, pp. 178-202; Hartman, 2000): in questo specifico caso Mevale, che dette i natali ad una rilevante scuola pittorica, potrebbe diventare veramente un "centro" da cui far cominciare un lungo viaggio.

In questa parte del saggio si è cercato di evidenziare, attraverso l'analisi del potenziale di valore inespresso di tre dipinti considerati di scarsa qualità artistica, come sia possibile partire da una piccola chiesa di periferia, per andare a scoprire la vivacità di un intero territorio, mediante la costruzione di itinerari intrinsecamente legati alla storia dei luoghi, presentati con una comunicazione che ne metta in valore i tratti distintivi. Questi fattori prolungherebbero la permanenza dei turisti nel territorio e aumenterebbero la consapevolezza dei cittadini residenti.

4. Conclusioni

Nel presente contributo, partendo dal ruolo che le recenti politiche europee assegnano all'approccio integrato al patrimonio culturale e alla partecipazione dei cittadini alla sua conservazione e valorizzazione e considerando che gran parte del *cultural heritage* europeo si trova in aree rurali ed interne, si è cercato di proporre un modello interdisciplinare di analisi del valore del patrimonio culturale di un borgo periferico. Dopo aver ripercorso il contributo che la letteratura di merito manageriale ha fornito sull'argomento, è stata riconosciuta come prioritaria la necessità di esplicitare il valore di presentazione *place* e *time specific* dei beni di cultura. Focalizzandosi sul caso di Mevale di Visso (MC), sono state così prese in esame le principali carenze dell'attuale gestione e comunicazione del patrimonio culturale e, avvalendosi degli strumenti della geografia artistica e dell'iconografia - di cui in questa sede sono stati richiamati i principali assunti teorici e metodologici -, sono stati analizzati alcuni dipinti murali conservati nella Pieve di Santa Maria. L'indagine ha messo in luce un valore culturale che, qualora adeguatamente comunicato e messo in relazione al patrimonio culturale musealizzato e diffuso del territorio, consentirebbe di aumentare la consapevolezza del valore del *cultural heritage* da parte della popolazione residente e di sviluppare

-

Fabbi 1965, p. 201 ha scritto: "È la spaventosa epopea michelangiolesca della Sistina, tradotta in forme scadenti e popolari dai nostri poveri pittori, quasi a rasentare il grottesco".

le ulteriori potenzialità turistiche del territorio ancora da cogliere. Per quanto concerne le implicazioni manageriali, considerando le evidenze empiriche riscontrate, questa prima fase della ricerca suggerisce, quindi, ai *policy makers* di promuovere un nuovo *concept* di prodotto culturale, innovando i contenuti della comunicazione al pubblico, anche attraverso l'implementazione di forme di collaborazione con gli altri musei e siti di interesse culturale del territorio.

Tenendo conto della domanda turistica locale, oggetto di ulteriore approfondimento dovranno essere le strategie per la progettazione e costruzione di itinerari di visita che dal centro di Visso conducano il visitatore nei suoi borghi. Gli ulteriori step della ricerca prevedono, inoltre, una SWOT analysis estesa anche alle altre dimensioni del valore del patrimonio culturale qui individuate, ovvero al valore di paesaggio - con particolare riferimento alle possibilità di sviluppo degli interventi realizzati per la conservazione del borgo di Mevale e ai modelli applicabili, anche attraverso analisi di benchmarking, per favorirne la rivitalizzazione socio-demografica ed economica, soprattutto nel settore turistico (es. albergo diffuso) - e al valore di produzione - in relazione ai benefici che potrebbero derivarne per le imprese turistiche e di prodotti tipici che operano sul territorio. A tal riguardo il futuro sviluppo della ricerca non potrà prescindere dall'analisi del punto di vista della popolazione residente e degli attori operanti sul territorio, attraverso indagini quali-quantitative volte a comprendere il livello di consapevolezza circa il valore del patrimonio culturale e di partecipazione e coinvolgimento rispetto alle iniziative promosse, nonché la percezione della qualità della vita e delle potenzialità di sviluppo del territorio e la capacità di avviare progetti integrati che consentano di migliorare e rafforzare la conoscenza e la promozione del territorio.

Bibliografia

ALBERTI F.G. (2005), "Reti e sistemi museali: una panoramica del fenomeno", in *I musei fanno sistema*. *Esperienze in Lombardia*, Guerini e Associati, Milano.

BAGDADLI S. (2001), Le reti di musei. l'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero, Egea, Milano. BAIRATI E., DRAGONI P. (a cura di) (2004), Matteo da Gualdo. Rinascimento eccentrico tra Umbria e Marche, Electa, Perugia.

BARNEY J. (2006), Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale, Carocci, Roma.

BASCHET J. (2009), "Une image à deux temps. Jugement dernier et Jugement des âmes dans l'Occident médiéval", in Careri G., Lissarrague F., Schmitt J.C., Severi C. (a cura di), *Traditions et temporalités des images*, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris.

BIANCHI M. (1996), "L'organizzazione a rete: un possibile modello per i musei locali", in Roncaccioli A. (a cura di), *L'azienda museo. Problemi economici, gestionali e organizzativi*, Cedam, Padova.

BIC Lazio (2006), La valorizzazione del patrimonio culturale periferico per lo sviluppo del territorio, BIC Notes, anno 2, n. 5.

BOESPFLUG F. (1997), "La double intercession en procès: de quelques effets iconographiques de la théologie de Luther", in Muller F. (a cura di), *Art, religion, société dans l'espace germanique au XVIe siècle*, Presses Universitaires de Strasbourg, Strasbourg.

BRIATORE S. (2011), Valorizzazione dei borghi storici minori. Strategie di intervento, Diabasis, Reggio Emilia.

BURKE P. (2002), Testimoni oculari. Il significato storico delle immagini (2001), Carocci, Roma.

CAMMELLI M. (2011), "Pluralismo e cooperazione", in Barbati C., Cammelli M., Sciullo G. (a cura di), *Il diritto dei beni culturali*, Il Mulino, Bologna.

CAPRIOTTI G. (2010), "Un dipinto *contra pestem* di Paolo da Visso. "Crisi della presenza" e simbologia della freccia nella pittura italiana del XV secolo", *Iconographica*, n. IX, pp. 75-88.

CAPRIOTTI G., COLTRINARI F. (a cura di) (2014), Periferie. Dinamiche economiche territoriali e produzione artistica, numero monografico de Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage, n. 10.

CARTA M. (2004), "Strutture territoriali e strategie culturali per lo sviluppo locale", *Economia della cultura*, anno XIV, n. 1, pp. 39-56.

CASTELNUOVO E. (2000), La cattedrale tascabile. Scritti di storia dell'arte, Sillabe, Livorno.

CASTELNUOVO E., GINZBURG C. (1979), "Centro e periferia", in Previtali G. (a cura di), *Storia dell'arte italiana. Questioni e metodi*, I, Einaudi, Torino.

CERQUETTI M. (2008), "Strategie di sviluppo dei musei marchigiani mediante innovazione e condivisione dei processi di creazione di valore", in Dragoni P. (a cura di), *La qualità nel museo. Ricognizione sullo stato di alcuni musei locali*, eum, Macerata.

- CERQUETTI M. (2014), Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani, FrancoAngeli, Milano.
- CHASTEL A. (1980), "L'Italia, museo dei musei", in Emiliani A. (a cura di), Capire l'Italia. I musei, Touring Club Italia, Milano.
- CICERCHIA A. (2009), Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica, FrancoAngeli, Milano
- COLBERT F. (2014), Le marketing des arts et de la culture, 4e édition, Gaétan Morin, Paris.
- COLLODI D., CRISCI F., MORETTI A. (2005), "Per una progettazione delle reti museali: una mappa di modelli", in Solari M., Mazzolini S. (a cura di), *Reti museali e territorio: strumenti efficaci e strategie per il consolidamento delle relazioni*, Atti del convegno (Tolmezzo, 29-30 ottobre 2004), CarniaMusei, Comunità Montana della Carnia, Tolmezzo.
- DAL PRÀ L. (2007), "Bernardo di Clairvaux. Un santo e la sua immagine", in AA.VV., *Bernardo di Clairvaux. Epifania di Dio e parabola dell'uomo*, Jaca Book, Milano.
- DALL'ARA G. (2010), Manuale dell'Albergo Diffuso: l'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa, FrancoAngeli, Milano.
- DALL'ARA G., MORANDI, F. (2010), Il turismo nei borghi. La normativa, il marketing e i casi di eccellenza, Nuova Giuridica, Macerata.
- DRAGONI P. (2005), "Antimarketing dei musei italiani", Sinergie, n. 68, pp. 55-73.
- DROLI M., DALL'ARA G. (2012), Ripartire dalla bellezza. Gestione e marketing delle opportunità d'innovazione nell'albergo diffuso nei centri storici e nelle aree rurali, Cleup, Padova.
- EMILIANI A. (1974), Per una politica dei beni culturali, Einaudi, Torino.
- FABBI A. (1965), Visso e le sue valli, Panetto e Petrelli, Spoleto.
- FABBI A. (1977), Visso e le sue valli. Edizione rinnovata, Panetto e Petrelli, Spoleto.
- FRANCESCONI A., CIOCCARELLI G. (2013), Organizzare i distretti culturali evoluti, FrancoAngeli, Milano.
- FRUGONI C. (1994), "Le immagini come fonte storica", in AA.VV., Lo spazio letterario del Medioevo 1. Il medioevo latino II. La circolazione del testo, Salerno, Roma.
- FRUGONI C. (2001), Medioevo sul naso. Occhiali, bottoni e altre invenzioni medievali, Laterza, Roma.
- FRUGONI C., CAPRIOTTI G. (2013), "Ricerca e diffusione del sapere: un'intervista a Chiara Frugoni", *Il Capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 8, pp. 187-191.
- GOLINELLI C.M. (2008), La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance, Giuffrè, Milano.
- GRANT R.M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, n. 33, pp. 114-135.
- GRANT R.M. (2005), Contemporary Strategy Analysis, 5th edition, Blakwell, Oxford.
- HARTMAN V. (2000), Gli Angelucci di Mevale, 1510-1610: storia di un restauro e di due scoperte, Fenice, Milano.
- HINNA A., SEDDIO P. (2013), "Imprese, risorse e sviluppo: ipotesi e dibattito intorno ai distretti culturali", in Barbetta G.P., Cammelli M., Della Torre S. (2013), *Distretti culturali: dalla teoria alla pratica*, Il Mulino, Bologna.
- KOTLER N.G., KOTLER P., KOTLER W.I. (2008), Museum Marketing and Strategy: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources, 2nd edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- LA MONICA D., PELLEGRINI E. (a cura di) (2007), Regioni e Musei: politiche per i sistemi museali dagli anni Settanta ad oggi, Atti del convegno (Pisa, Scuola Normale Superiore, 4 dicembre 2007), Iacobelli editore, Roma.
- MANACORDA D. (2014), L'Italia agli italiani. Istruzioni e ostruzioni per il patrimonio culturale, Edipuglia, Bari.
- MÄND A. (2007), "The altarpiece of the Virgin Mary of the confraternity of the Black Heads in Tallinn: dating, donors and the double intercession", *Acta historiae artium Balticae*, n. 2, pp. 35-53.
- MONTELLA M. (2002), "Il museo degli standard: reale o ideale", in *Un museo su misura: gli standard museali e l'applicazione locale*, Atti della VI Conferenza Regionale dei Musei del Veneto, Regione Veneto.
- MONTELLA M. (2003), Musei e beni culturali. Verso un modello di governance, Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2009), Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico, Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2010), "Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 1, pp. 11-22.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova.
- 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 (*Periferie. Dinamiche economiche territoriali e produzione artistica*), pp. 615-632.
- MORETTI A. (1999), La produzione museale, Giappichelli, Torino.
- NATALE M. (1984), "Du climat de la Suisse et des moers de ses habitants: ambivalenze meteorologiche in Svizzera romanza", Zeitschrift für schweizerische Archäologie und Kunstgeschichte, n. 41, pp. 81-84.
- OSBORNE J. (1981), "The 'particular judgment'. An early medieval wall-painting in the lower church of San Clemente, Rome", *The Burlington magazine*, n. 123, pp. 335-341.

 PANICCIA P. (2012), "Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'albergo diffuso". Tra borghi
- PANICCIA P. (2012), "Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'albergo diffuso". Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali", *Impresa Progetto*, n. 1, pp. 1-26.

- PANICCIA P., MINGUZZI A., VALERI M. (2011), "Coevoluzione tra impresa e destinazione turistica. L'esperienza innovativa dell'albergo diffuso", in Pilotti L. (a cura di), *Creatività*, *innovazione e territorio*. *Ecosistemi del valore per la competizione globale*, Il Mulino, Bologna.
- PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M., MONTELLA M.M., ROZERA C. (2013), "Innovare nell'ottica della sostenibilità. L'esempio dell'«albergo diffuso» come progetto di valorizzazione per il territorio", in Franch M., Martini U. (a cura di), Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni, Il Mulino, Bologna.
- PANOFSKY E. (1962), Il significato nelle arti visive, Einaudi, Torino.
- PAPETTI S. (2010), "Appunti sul 'Giudizio Universale' riformato: il modello michelangiolesco nella versione di Fabio Angelucci da Mevale", *Studia Picena*, n. 75, pp. 135-142.
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2011), "Le reti museali come 'sistemi' capaci di generare valore: verso un approccio manageriale e di marketing", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 2, pp. 227-252.
- PETRAROIA P. (2010), "Tutela e valorizzazione", in Montella M., Dragoni P. (a cura di), *Musei e valorizzazione dei beni culturali*, Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione, Clueb, Bologna.
- PIRRI P. (1912), "Una sconosciuta dinastia di pittori del sec. XVI. Gli Angelucci di Mevale", *Arte e storia*, n. X, pp. 132-143.
- PORTER M.E. (1996), "What is Strategy?", *Harward Business Review*, November-December, https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy.
- QUATTROCIOCCHI B., FAGGIONI F., MONTELLA M.M. (2012), "Protection, preservation and enhancement, three main aspects of the Italian cultural heritage", in *Tourism issue in honour of Clara Stefania Petrillo*, Cnr-Irat.
- QUATTROCIOCCHI B., MONTELLA M.M. (2013), "L'albergo diffuso: un'innovazione imprenditoriale per lo sviluppo sostenibile del turismo", *XXV Convegno annuale di Sinergie "L'innovazione per la competitività delle imprese"* (Ancona, 24-25 ottobre 2013), Referred Electronic Conference Proceeding.
- RAGGI P. (2003), "Mevale: un castello scomparso sull'Appennino Umbro Marchigiano", *Il tesoro delle città*. *Strenna dell'Associazione Storia della Città*, n. 1, pp. 401-411.
- SEDDIO P. (2013), La gestione integrata di reti e sistemi culturali. Contenuti, esperienze e prospettive, FrancoAngeli, Milano.
- SILVESTRELLI P. (2011), "Valorizzazione del patrimonio culturale e sviluppo dell'albergo diffuso': interdipendenze e sinergie", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 2, pp. 253-274.
- SOLIMA L. (1998), La gestione imprenditoriale dei musei: percorsi strategici e competitivi nel settore dei beni culturali, Cedam, Padova.
- TCI (a cura di) (2000), Sistemi museali in Italia. Analisi di alcune esperienze: le prime tappe di un lungo cammino, Dossier ottobre 2000, Centro Studi TCI.
- THROSBY D. (2001), Economics and Culture, Cambridge University Press, Cambridge.
- TIMOTHY D.J., BOYD S.W. (2003), Heritage Tourism, Harlow [etc.]: Pearson Education-Prentice Hall.
- TOSCANO B. (a cura di) (1976), Pittura del Seicento e del Settecento. Ricerche in Umbria, Canova, Treviso.
- TOSCANO B. (1990a), s.v. geografia artistica, in Dizionario della pittura e dei pittori, II, Einaudi, Torino.
- TOSCANO B. (1990b), "Confini amministrativi e confini culturali", in AA.VV., Dall'Albornoz all'età dei Borgia. Questioni di cultura figurativa nell'Umbria meridionale (Atti del Convegno di Studi, Amelia 1-2-3 ottobre 1987), Ediart, Terni.
- TOSCANO B. (1998), "Il problema della tutela: la peculiarità italiana come chiave organizzativa e come fattore di sviluppo", in Mattiacci A., a cura di, *La gestione dei beni artistici e culturali nell'ottica del mercato*, Guerini e Associati, Milano.
- TOSCANO B. (2000), "Il territorio come campo di ricerca storico-artistica, oggi", in AA.VV., *Pittura del '600 e '700. Ricerche in Umbria, 3. La Teverina umbra e laziale*, Canova, Roma.
- TOSCANO B. (2006), Scritti brevi sulla storia dell'arte e sulla conservazione, LibroCo. Italia, San Casciano V.P. (FI).
- URBANI G. (2000a), Intorno al restauro, a cura di Zanardi B., Skira, Milano.
- URBANI G. (2000b), "Piano pilota per la conservazione programmata dei beni culturali" (1976), in Idem, *Intorno al restauro*, a cura di C. Zanardi, Skira, Milano.
- VALENTINO P.A. (2003), Le trame del territorio, Sperling & Kupfer, Milano.
- VALLONE C., VEGLIO V. (2014), "La valorizzazione del patrimonio artistico come driver per lo sviluppo del territorio: il caso dell'albergo diffuso", *Mercati e competitività*, n. 4, pp. 109-130.
- VENANZANGELI A. (1996), Il santuario di Macereto, La nuova stampa, Camerino.
- VERGANI G.A. (1994), Il borgo e il suo doppio. Il complesso architettonico della porta e del ponte di San Rocco: strutture, funzioni e significato, in Vergani G.A. (a cura di), Mirabilia Vicomercati. Itinerario in un patrimonio d'arte: il Medioevo, Marsilio, Venezia.
- WILLIAMSON B. (2000), "The Cloisters Double Intercession: the Virgin as co-redemptrix", *Apollo*, vol. 152, n. 465, pp. 48-54.
- ZAMPETTI P. (1973), scheda n. 190, in AA.VV., Restauri nelle Marche, AGE, Urbino.
- ZAN L. (a cura di) (1999), Conservazione e innovazione nei musei italiani. Management e processi di cambiamento, Etas, Milano.

Siti internet

http://borghidellemarche.it/

http://www.comune.visso.mc.it/progetti-cms/programma-di-recupero-del-nucleo-storico-di-mevale-l-6198/

http://divisare.com/projects/8361-Massimo-Canzian-Ricostruzione-Di-Mevale-Di-Visso-Distrutta-Dal-Sisma-Marche-umbria-1997

http://www.iluoghidelsilenzio.it/chiesa-pieve-di-santa-maria-annunziata-mevale/

http://www.studiocanzian.eu/ http://www.movingart.it/visso/

La valorizzazione del patrimonio turistico-culturale: l'analisi delle opportunità offerte dalla Bre.Be.Mi. al territorio

MAURO CAVALLONE* MICHELE MODINA* GIANLUCA BONOMETTI*

Abstract

Obiettivi. L'obiettivo del lavoro è di dimostrare che la valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e religioso di un territorio passa anche attraverso la sua maggiore accessibilità rappresentata, nel caso di studio, dalla realizzazione di una nuova importante opera infrastrutturale (l'autostrada Bre.Be.Mi.).

Metodologia. Partendo dalla revisione della letteratura, il paper, attraverso un¹indagine qualitativa, considera l'offerta di una determinata area geografica e i potenziali segmenti di mercato interessati a proposte turistico-culturali al fine di individuare le leve di marketing a supporto dello sviluppo del territorio.

Risultati. Il lavoro fornisce utili indicazioni, teoriche e pratiche, per la costruzione di una sinergia tra l'aumento degli utenti della nuova arteria autostradale e l'incremento dei flussi turistici sul territorio. In particolare, si individuano tre segmenti attrattivi che diventano il perno di una strategia di marketing sostenuta da opportune azioni sul territorio.

Limiti della ricerca. Il principale limite è l'impossibilità di verificare che la maggiore accessibilità sia un vantaggio competitivo per la valorizzazione del patrimonio artistico-culturale di un territorio a causa della mancanza di dati di performance traducibili in metriche comparative.

Implicazioni pratiche. Grazie ai risultati dell'analisi condotta, gli stakeholders interessati hanno a disposizione un'aggiornata fotografia dell'offerta del territorio, conoscono i target di riferimento a cui rivolgersi così come dispongono degli elementi per formulare una efficace strategia di marketing.

Originalità del lavoro. Il lavoro in oggetto rappresenta un'evoluzione degli studi dedicati a evidenziare le opportunità di valorizzazione di un territorio. Traendo spunto dal pensiero sistemico secondo cui impresa e cultural heritage si scambiano valore (Golinelli, 2008) e dalla considerazione che la conservazione del patrimonio culturale moltiplica le risorse attrattive (Vecca, 2007), il paper coinvolge sia la dimensione organizzativa della valorizzazione del territorio come il networking (Gummesson, 2002) sia il fare impresa (Hankinsson, 2007). L'esame di un caso pratico permette di adattare le tecniche di marketing management (Kotler, 2002) a una città-regione che è di per sé più autonoma (Caroli, 2006) e che non collega due nazioni (Rainisto, 2003).

Parole chiave: analisi del territorio; patrimonio culturale; comunicazione; marketing territoriale; Bre.Be.Mi.

Objectives. The goal of this work is to demonstrate that the enhancement of the artistic, cultural and religious heritage of a territory also passes through its increased accessibility represented, in the case study, by the construction of a major new infrastructure project (highway Bre.Be.MI.).

Methodology. Starting from the literature review, the paper, through a qualitative survey, considers the offer of a given geographical area and potential market segments interested in cultural tourism proposals in order to identify the Marketing and communication strategy to support the development of the territory.

Findings. The work provides useful information, both theoretical and practical, for the construction of a synergy between the increase of users of the new highway artery and the increase of tourism in the area. In particular, we identify three segments that become the attractive pin of a marketing strategy supported by specific initiatives.

Research limits. The main limitation is the inability to verify that the increased accessibility is a competitive advantage for the enhancement of the artistic and cultural heritage of an area due to lack of performance data translatable in comparative metrics.

Practical implications. Thanks to the results of the analysis, the stakeholders have available an updated picture of the offer of the territory, may know the target audience to turn to and the strategy of marketing to contact them effectively.

Originality of the study. The work in question is an evolution of the studies dedicated to highlight the opportunities for enhancement of an area. Inspired by the systemic thinking that enterprise and cultural heritage exchange value (Golinelli, 2008) and guided by the consideration that the preservation of cultural heritage multiplies resources (Vecca, 2007), the paper involves both the organizational dimension of the development of the area such as networking (Gummesson, 2002) both the dimension of doing business (Hankinsson, 2007). The examination of a case study allows to adapt the techniques of Marketing management (Kotler, 2002) in a city - region that is itself more autonomous (Caroli, 2006) and does not link two nations (Rainisto, 2003).

Key words: Analysis of the territory; cultural heritage; communication; regional marketing; Bre.Be.Mi.

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Bergamo e-mail: mauro.cavallone@unibg.it

Associato di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi del Molise e-mail: michele.modina@unimol.it

Dottore di ricerca in Marketing strategico e economia aziendale - Università degli Studi di Bergamo

1. Premessa

Il lavoro si propone di dimostrare che la valorizzazione del patrimonio artistico, culturale e religioso di un territorio passa anche attraverso la sua maggiore accessibilità rappresentata, nel caso di studio, dalla realizzazione di una nuova importante opera infrastrutturale: l'autostrada Bre.Be.Mi., inaugurata il 23 luglio 2014, sulla quale è previsto transiteranno circa 70 mila autoveicoli al giorno.

Il progetto della Bre.Be.Mi. nasce verso la fine degli anni novanta come risposta a un bisogno di mobilità locale lungo la direttrice che collega la metropoli Milano con una delle principali zone produttive italiane: l'area che comprende Bergamo e Brescia.

La Società Bre.Be.Mi. SpA viene fondata così nel 1999 con lo scopo di costruire la prima autostrada realizzata secondo il principio innovativo del totale autofinanziamento; per la costruzione sono stati infatti utilizzati solo mezzi finanziari messi a disposizione dai soci e dalle banche finanziatrici¹. Numerosi sono gli enti coinvolti nel progetto: il forte radicamento territoriale e istituzionale che ne è alla base si riflette nella compagine azionaria che bene rappresenta la società e l'economia del territorio. Il principale scopo della Bre.Be.Mi. è di offrire una migliore accessibilità ad aree urbane che fino a oggi sono rimaste ai margini del grande traffico autostradale. Il ritorno economico-commerciale atteso è ascrivibile al positivo effetto sullo sviluppo delle aree interessate dal nuovo snodo. In particolare, la facilità di accesso può fungere da elemento propulsore per accrescere la conoscenza del patrimonio artistico, culturale e religioso. Riducendo la distanza tra Milano e Brescia e il tempo di percorrenza in una delle aree più densamente popolare d'Europa, il nuovo asse verticale permette spostamenti più veloci, eleva il valore del tempo (inteso come risparmio e certezza della puntualità di movimento) e amplia le opportunità di incrementare i flussi verso un territorio ancora poco esplorato da un punto di vista turistico; l'idea di fondo è coniugare le politiche culturali con quelle per l'innovazione "contribuendo ad orientare le strategie di sviluppo dei territori secondo il modello del distretto culturale evoluto" (Sacco, 2010).

Attraverso l'analisi dell'appetibilità della città di Treviglio e dei comuni limitrofi, il lavoro intende individuare gli elementi attrattivi dell'area oggetto di indagine, identificare i potenziali segmenti interessati a un'offerta turistica e, infine, delineare le preliminari azioni atte a incrementare il traffico turistico volontario e incidentale con le conseguenti positive ricadute sull'economia del territorio.

Pertanto, la prima novità di questo paper consiste nel considerare entrambe le dimensioni della valorizzazione del patrimonio culturale adottando una prospettiva filosofica sistemica (Golinelli, 2008): i fattori organizzativi come il marketing relazionale (Gummesson, 2002), da un lato, e quelli manageriali come il marketing territoriale (Hankinsson, 2007), dall'altro. Un secondo elemento di novità è rappresentato dalla definizione del marketing territoriale come un adattamento dei tradizionali strumenti operativi di marketing (Caroli, 2006). Nel presente lavoro il marketing territoriale viene definito come l'applicazione di regole di programmazione, valutazione, governo e promozione di un territorio al fine di attrarre il mercato dei produttori e consumatori in un ambiente variamente considerato. In tale contesto, la Bre.Be.Mi. rappresenta una versione inedita di marketing territoriale in tema di definizione del concetto di territorio e di sfruttamento della strategia a esso riferita. In questa ricerca il territorio viene considerato in tutte le sue possibili dimensioni: attività produttiva e connessa offerta turistico-industriale, offerta turistico-religiosa e offerta turistico-culturale. Rainisto (2003), pur passando in rassegna tutte le evoluzioni del marketing territoriale conosciute dalla letteratura, fornisce una definizione di territorio focalizzata principalmente sulla sua espressione politica e sulle attività produttive in esso contenute. Sebbene il territorio collegato dalla Bre.Be.Mi. non appartenga a nazioni diverse, è necessario attivare forme di maggiore coordinamento tra gli enti amministrativi presenti sul territorio al fine di favorire lo

174

Tra i promotori del progetto vi sono le Camere di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Bergamo, Brescia, Cremona, Milano; le rispettive province; i comuni di Brescia, Caravaggio, Travagliato e Treviglio; Confindustria Bergamo; Cassa Rurale – Banca di Credito Cooperativo di Treviglio, Intesa Sanpaolo, UBI Banca e Banco di Brescia; i principali enti che gestiscono l'autostrada e le società che gestiscono le tangenziali del Nord Italia.

sviluppo di relazioni con i diversi soggetti interessati dall'opera infrastrutturale oggetto di studio e di contribuire alla crescita del territorio.

Partendo dalla ricognizione dello stato dell'arte, il *paper* si propone di individuare l'opportunità offerta dall'inserimento in un determinato territorio di una nuova infrastruttura mettendo in luce le relazioni che si instaurano tra le due entità. Dopo avere perso in rassegna nel paragrafo 2 la principale letteratura riferita al marketing territoriale e alla valorizzazione del patrimonio artistico-culturale, il paragrafo 3 descrive gli obiettivi e la metodologia del lavoro. Il paragrafo 4 riporta i risultati dell'analisi condotta e le principali evidenze empiriche. Nel paragrafo 5 vengono proposte alcune indicazioni per l'adozione di azioni funzionali all'incremento del flusso turistico nel territorio preso in esame. Il paragrafo 6 chiude con alcune riflessioni conclusive.

2. Rassegna della letteratura

La letteratura relativa alla valorizzazione del patrimonio culturale è ampia sia in termini di definizioni che di evoluzioni in quanto argomento caratterizzato da multidisciplinarità e da matrici culturali diverse. Si è deciso di scomporre l'analisi in due parti: nel paragrafo 2.1 si considerano la definizione e l'evoluzione del concetto di valorizzazione; mentre nel paragrafo 2.2 si illustrano la definizione e l'evoluzione del concetto di patrimonio culturale. In entrambi i casi si fa riferimento sia alle definizioni di tipo manageriale sia a quelle di tipo giuridico.

Da ultimo si considerano la dimensione organizzativa e quella manageriale, trattate nel paragrafo 2.3 e nel paragrafo 2.4, dove si propone una definizione specifica di marketing territoriale.

2.1 Il concetto di valorizzazione

I concetti di valorizzazione e di patrimonio culturale sono stati nel tempo prerogativa di discipline come arte, storia e filosofia. Per molto tempo l'economia ha dedicato scarsa attenzione alla valorizzazione del patrimonio culturale (Vecco, 2007) in quanto il patrimonio culturale è stato originariamente oggetto di conservazione più che di valorizzazione. Golinelli (2008) aggiorna questo tema affermando che il patrimonio culturale è una risorsa rara e non può più essere relegata a un ruolo metafisico o di valore ideale, ma deve essere accompagnata da un'azione che la integri nel nostro modo di vita. Per questo motivo introduce il concetto del necessario passaggio da "salvaguardia pura" a "valorizzazione".

L'ipotesi di Golinelli è verificata dal fatto che il nesso cultura-impresa-territorio è sempre più forte. Ciò è dimostrato sia sul piano empirico, perché l'incremento del turismo culturale implica maggiori opportunità di impresa, sia sul piano teorico, perché il patrimonio culturale è diventato fonte di vantaggio competitivo grazie al valore tecnico di conoscenza e simbolico di *cultural heritage* che si aggiunge a quello di output.

Anche Vecco (2007) afferma che l'evoluzione del concetto di patrimonio culturale vede la conservazione non più in antitesi con l'innovazione, perché conservare significa moltiplicare i luoghi di interesse che possono generare valore.

La definizione giuridica di valorizzazione, così come ci viene consegnata dall'ordinamento nel 2004, è la seguente: "l'esercizio delle attività e delle funzioni dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e assicurarne le migliori condizioni di utilizzazione, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura". Si tratta di una definizione più aperta e dinamica poiché comprende i possibili adattamenti alle evoluzioni della società (Baldacci, 2004).

Dal punto di vista del management, invece, la valorizzazione consiste nella trasformazione della cultura in un racconto collocato nello spazio e nel tempo allo scopo di cogliere una gamma complessa di valori (Dragoni, 2005). Perché ciò sia vero, il valore d'uso deve essere anteposto al valore in sé. Grönroos e Helle (2012) definiscono il valore d'uso come guadagno mutuale tra due attori di una relazione e sviluppa la metrica del *return on relationship* per misurare il ritorno corrispondente per i partner della relazione fornitore-cliente.

Con riferimento alle motivazioni che stanno dietro alla valorizzazione del territorio, Greffe *et al.* (2006) affermano che il patrimonio è diventato vettore di sviluppo economico e sociale. Non solo esso genera posti di lavoro nel settore turistico, ma anche una catena di effetti simbolici che rafforzano i legami sociali. Mossetto (2001) teorizza tre motivazioni: 1) l'unicità del patrimonio culturale; 2) l'uso attuale del patrimonio culturale; 3) la sua produttività futura. Che la valorizzazione del patrimonio culturale sia fonte di ricchezza economica è dimostrato dal proliferare di metodi di valutazione del patrimonio. Si pensi, per esempio, agli studi basati sui metodi dei valori contingenti (Mazzanti, 2002) oppure agli studi sulle implicazioni economiche del valore sulle imprese della filiera, in termini di impieghi e strumenti economici utili (Greffe, 2008).

2.2 Il concetto di patrimonio turistico-culturale

Analizzato il concetto di valorizzazione, il presente paragrafo prende in esame il concetto di patrimonio culturale. È il Rinascimento a consacrare il valore del passato come patrimonio da proteggere e da trasmettere (Vecco, 2007). La natura del patrimonio risulta essere collegata alla famiglia, tramandabile di generazione in generazione. Dai tempi della Rivoluzione francese in poi, il patrimonio assume una connotazione collettiva in quanto testimonianza della continuità storica che legittima la proprietà della comunità nazionale (Graham *et al.*, 1997). Nel Settecento il concetto di patrimonio si evolve ulteriormente grazie alle vicende della storia d'Inghilterra. Viene coniato il termine di *heritage* che significa eredità materiale e immateriale che viene trasmessa per diritto di successione dai privati al pubblico (Timothy e Boyd, 2003). In questo lavoro con il termine *heritage* si definisce il patrimonio condiviso che si materializza in luoghi deputati a celebrarlo, accessibili a tutti. Esso si declina attraverso le *heritage practices* che sono la ripetizione di parole e comportamenti unitamente agli *heritage sites*, ovvero ai luoghi della memoria².

Heritage e heritage tourism sono intimamente connessi. Infatti, quest'ultimo fa riferimento alle origini storiche del turismo da individuare nel settecentesco Grand Tour che aveva come scopo la conoscenza della diversità culturale per vivere i caratteri della cultura locale di una terra lontana (Griffin et al., 1994). Oggi la World Tourism Organization (WTO) definisce turismo culturale lo spostamento di persone spinte da motivazioni culturali o persone che, confrontandosi con la diversità, aumentano la loro conoscenza.

Anche il termine *heritage* si è evoluto nel tempo. Si pensi alla definizione di Bowes (1989) come summa della storia e della geografia passati e presenti di una nazione. Oppure a Ashworth e Tunbridge (1999) che identifica l'*heritage* con gli usi e costumi di un popolo. Merriman (1991) interpreta l'*heritage* come cura del patrimonio e dell'identità in contrapposizione alla manipolazione definita come *heritage industry*. Per Cassia (1999) la storia produce conoscenza e l'*heritage* è un mezzo per fruirne, mentre per Richards (1996) l'*heritage* è il turismo degli oggetti del passato e delle opere d'arte contemporanee o dei modi di vita. Poria *et al.* (2003) ritengono che l'*heritage* sia un sottoinsieme del turismo, basato sugli attributi storici di un sito.

Il paper in oggetto approfondisce anche il patrimonio inteso come siti religiosi. Per turismo religioso, si intende un viaggio per motivi religiosi e non economici. Il turismo religioso è la forma più antica di turismo non economico (Timothy e Boyd, 2003). Chizzoniti (1998) descrive il turismo religioso come quel complesso di «relazioni giuridiche afferenti al fenomeno socio-economico caratterizzato dal viaggio o dalla permanenza in luoghi diversi da quelli di normale residenza quando esso sia motivato da un fine religioso (turismo religioso oggettivo o in senso stretto) o quando, pur mancando una motivazione religiosa, riguardi espressamente soggetti religiosi (turismo religioso soggettivo, o in senso lato. La prima forma di turismo religioso è il pellegrinaggio. Vukonic (2002) descrive il pellegrinaggio come un viaggio fisico per incontrare il sacro che, già dalla fine dello scorso secolo, evidenzia un positivo trend di crescita (Jackowsky e Smith, 1992). Come conseguenza, cresce l'interesse per le potenzialità espresse dal turismo religioso soprattutto

La traduzione di heritage impiegata dalla Commissione Europea in epoca contemporanea per l'Italia è quella di patrimonio culturale.

nell'ambito di eventi mondiali quale il Giubileo del 2000. In simili occasioni si annoverano importanti interventi pubblici e normativi finalizzati a facilitare l'accoglienza dei pellegrini (Feliciani, 2000).

Turismo e religione si intersecano sempre più attirando l'attenzione di studiosi che cercano di analizzare questa relazione da vari punti di vista. Bremer (2005) individua tre possibili chiavi di lettura: l'approccio spaziale che attribuisce ai pellegrini diversi comportamenti rispetto all'occupazione dello stesso spazio; l'approccio storico che studia la relazione tra forme di viaggio religioso e turismo; infine, l'approccio culturale, che identifica pellegrinaggi e turismo con pratiche di epoca post-moderna.

2.3 La dimensione organizzativa della valorizzazione patrimoniale: le relazioni

Golinelli (2008) afferma che la valorizzazione patrimoniale, che ha per oggetto l'*heritage* così come precedentemente definito, può essere sviluppata sia utilizzando fattori organizzativi come i networks sia fattori manageriali come il marketing relazionale per gestire i rapporti all'interno e al di fuori del territorio in modo da costruire un contesto adeguato in cui domanda e offerta possano adeguatamente interagire (Tamma, 2010).

Anderson *et al.* (1994) affrontano il tema del business network definito come l'insieme di aziende collegate e delle relazioni intercorrenti tra loro. Guia *et al.* (2006) sviluppano il concetto di network per il territorio. La centralità della destinazione all'interno del network globale di contatti genera principalmente lo sviluppo di nuovi prodotti, l'innovazione e, quindi, il valore che ha utilità sociale.

In riferimento alla dimensione della relazione, Payne e Froy (2005) evidenziano l'importanza di curare le relazioni con i clienti potenziali. Gummesson (2014) conferma che la creazione di valore, che attiene appunto al processo di valorizzazione del patrimonio, avviene attraverso un intero portafoglio di relazioni. Poiché il marketing relazionale è "interazione in network di relazioni" (Gummesson, 2002), è possibile distinguere le relazioni in: a) relazioni di mercato classiche e speciali, b) mega-relazioni, c) nano-relazioni. Le mega relazioni sono le relazioni che si collocano al di sopra delle relazioni di mercato; vi rientrano le *lobbing*, l'opinione pubblica e il potere politico. Le nano-relazioni sono le relazioni che si trovano al di sotto delle relazioni di mercato, all'interno di un'organizzazione; vi rientrano le relazioni tra clienti interni e mercati interni. L'introduzione di questi due livelli di relazioni è imprescindibile per intraprendere qualsiasi progetto di valorizzazione del territorio.

2.4 La dimensione manageriale della valorizzazione patrimoniale: il marketing territoriale

La dimensione manageriale della valorizzazione del patrimonio attiene al marketing territoriale. Trueman *et al.* (2001) sostengono che la *brand orientation* influenza positivamente la *brand performance* in caso di *brand destination*. Da questo punto di vista, Hankinsson (2007) afferma che il marketing territoriale lancia un prodotto vecchio anziché uno nuovo e, pertanto, la sua è un'attività di *re-branding* più che di *branding* vero e proprio. In un successivo lavoro, Hankinsson (2012), attraverso un metodo qualitativo di *path modelling*, determina che la performance del *brand* applicato alla destinazione o a un territorio è positivamente influenzato dalla *brand orientation*. Quest'ultima è misurabile come sommatoria di: cultura di brand, coordinamento tra dipartimenti, comunicazione di brand, livello di partnership con gli *stakeholders* e, infine, grado di correlazione del brand con la realtà.

Per Caroli (2006) l'applicazione delle pratiche di marketing management al territorio richiede alcune specificità dato che il marketing non è direttamente applicabile ai contesti geografici essendo i territori spesso complessi, eterogenei e autonomi.

Si propone così un adattamento dei tradizionali strumenti operativi. In tale ambito, per Zucchetti (2008) il marketing territoriale è: a) sia un'attività di raccordo delle azioni collettive finalizzate alla promozione e allo sviluppo di medio-lungo periodo delle attività presenti sul

territorio; b) sia un'attività di rappresentazione delle opportunità che il contesto istituzionale, imprenditoriale, sociale ed economico offre a potenziali iniziative in grado di inserirsi in modo coerente rispetto ai valori tangibili e intangibili quali cultura, retaggio storico, patrimonio artistico che contraddistinguono l'ambiente territoriale oggetto dell'azione. Ciò premesso, nel presente lavoro per marketing territoriale si intende l'applicazione di regole di programmazione, valutazione, governo e promozione di un territorio al fine di attrarre il mercato dei produttori e consumatori in un ambiente variamente considerato. In questa maniera, infatti, il territorio è un ambiente onnicomprensivo in cui vengono inclusi i modi e gli stili di vita (Casella, 1997).

Nel corso del tempo la definizione di marketing territoriale si è evoluta. La letteratura ha sottolineato l'inadeguatezza di una definizione tradizionale (Rizzi, 2006) poiché è necessario considerare elementi tecnici, tecnologici, economici, politici, interdipendenze (Rullani, 1992) nonché una pluralità di attori (Pavitt, 1984). Si è così passati dal distretto industriale al milieu innovateur in cui il territorio aggrega cultura, attori, attività e ambiente grazie alle relazioni favorite dal territorio dai cluster di Porter (1998) alla nuova geografia economica di Krugman (1995), che definisce le economie di agglomerazione e spiega i comportamenti aggregativi attraverso i rendimenti crescenti, i costi di trasporto e i movimenti migratori. L'aspetto comune è il progressivo inserimento di nuovi soggetti nuovi, quali le istituzioni pubbliche, che calibrano il proprio intervento di promozione quanto più conoscono il territorio (Rizzi, 2006). Più specificatamente, Van der Meer (1990) definisce il marketing legato a un territorio come l'insieme di attività finalizzato a coordinare la fornitura di funzioni urbane con la domanda espressa dai residenti, imprese locali, turisti e altri utilizzatori del territorio. Ashworth e Voogd (1995) parlano di un processo attraverso il quale le attività urbane sono poste in relazione con la domanda proveniente da clienti-obiettivo al fine di massimizzare il funzionamento efficiente dell'area secondo gli obiettivi sociali ed economici fissati. Valdani e Ancarani (2000) sviluppano il tema delle determinanti interne ed esterne di concorrenzialità territoriale che stimolano il marketing territoriale. Le ragioni che spiegano la necessità di utilizzare il marketing territoriale comprendono l'accresciuta competizione tra le aree, i rapidi cambiamenti tecnologici che rendono meno stabili le economie degli aggregati territoriali e, infine, il nuovo ruolo del soggetto politico-amministrativo. Su quest'ultimo aspetto Rizzi (2006) evidenzia la necessità di ottimizzare le risorse attraverso la responsabilizzazione del ruolo dell'autorità locale e il coordinamento degli attori della promozione in tema di messaggio da veicolare all'esterno.

3. Obiettivi e metodologia della ricerca

Il lavoro si pone come principale obiettivo la valorizzazione del patrimonio culturale, artistico e religioso dell'area di Treviglio e della Bassa Bergamasca cogliendo l'opportunità legata alla maggiore visibilità e accessibilità favorita dalla neonata autostrada Bre.Be.Mi. Si cerca così di cogliere qual è la relazione tra le varie tipologie di patrimonio presenti in una determinata area territoriale e la manifestazione di un fenomeno che interessa lo stesso territorio rappresentato, nella fattispecie, dall'innesto di un'importante opera di viabilità.

Per valorizzare la potenzialità di un territorio, il ricorso alle tecniche di marketing si è via via consolidato nel corso del tempo. L'utilizzo della comunicazione, le scelte di *pricing*, le politiche di promozione sono alcune delle leve funzionali alla creazione e all'incremento del traffico turistico. L'attuale contesto spinge verso l'applicazione dei principi di marketing per la valorizzazione di un territorio. Tre sono gli elementi che più sembrano influenzare la capacità di attrazione di un'area (Zucchetti, 2008): a) alcuni territori stanno progressivamente perdendo il prestigio che avevano acquisito nel tempo e, quindi, hanno necessità di individuare nuove forme di rivitalizzazione; b) gli attori presenti faticano a mantenere il proprio posizionamento competitivo e, quindi, riducono gli sforzi atti a individuare comuni sinergie; c) i piani di programmazione triennale in grado di convogliare le risorse presenti sul territorio sono molto spesso assenti.

Da qui l'importanza di disegnare lo sviluppo di medio-lungo periodo attraverso un approccio, quello del marketing territoriale, che individui e coordini le azioni di promozione e sviluppo dei beni presenti sul territorio per fare emergere, tra l'altro, le opportunità che nuove iniziative inserite nell'ambiente possono fare emergere. In tale ambito, l'utilizzo di tecniche e metodologie di analisi e valorizzazione sofisticate mette in luce i principali elementi sui quali si articola il marketing del territorio (Zucchetti, 2008):

- la mappatura dei beni presenti nel territorio mediante criteri omogenei al fine di delineare il territorio obiettivo dell'azione di marketing;
- l'individuazione dell'interazione tra i diversi attori economici e i soggetti preposti al raggiungimento degli obiettivi dell'azione di marketing prefissati;
- l'identificazione del valore aggiunto di un territorio determinato dal sistema di relazioni degli ingredienti che lo costituiscono così come dall'ingresso di nuove variabili/elementi che costituiscono uno stimolo per creare opportunità di sviluppo.

Prendendo spunto da queste premesse, l'apertura della Bre.Be.Mi., inaugurata nel luglio 2014 e sulla si stima transiteranno 70 mila veicoli al giorno, è vista come un fattore unico e irripetibile in grado di potenziare il flusso turistico nell'area di Treviglio. Il punto di partenza è l'analisi dell'appetibilità territoriale della città e dei comuni limitrofi attraversati dalla nuova infrastruttura mediante l'individuazione dei potenziali punti attrattivi che possono fungere da richiamo per attirare nuovo traffico turistico volontario e incidentale.

Il turismo, per sua vocazione intrinseca, è un'attività economica che coinvolge ampi strati di popolazione e necessita di idonee infrastrutture funzionali a garantire l'adeguata accessibilità alle mete turistiche. La Bre.Be.Mi. si inserisce in questo contesto poiché possiede le caratteristiche atte a facilitare l'afflusso di un grande numero di potenziali turisti. La visibilità che la nuova infrastruttura potrà generare in favore del territorio su cui insiste è un'opportunità da cogliere e sfruttare in maniera adeguata per massimizzare il ritorno economico e sociale per le realtà locali.

A tale proposito, trattandosi di un primo studio esplorativo e non essendo ancora possibile applicare strategie di analisi quantitative, si è scelto di adottare una metodologia di tipo qualitativo analizzando in profondità il caso oggetto di studio. La metodologia del *case study* risulta essere particolarmente utile quando, come nel nostro caso, il fenomeno risulta essere particolarmente complesso (Bonoma, 1985; Yin, 1994).

Il lavoro traccia, in primo luogo, quali sono gli elementi di appetibilità che il territorio circostante la nuova autostrada e la città di Treviglio presentano per poi individuare alcune tipologie di potenziali turisti descrivendo i tratti di personalità, le preferenze e i comportamenti. Attraverso l'analisi dell'offerta e della domanda, si intende verificare la possibilità che la Bre.Be.Mi. possa fungere da effettivo fattore di sviluppo turistico integrando l'esplicita funzione produttiva e commerciale tipica del collegamento autostradale con una fruizione più legata al momenti di svago e di approfondimento socio-culturale.

L'attività di ricerca ha preso avvio con la definizione della mappa del territorio funzionale a individuare cluster omogenei di beni artistici, religiosi e culturali per il cui approfondimento si rinvia al successivo paragrafo.

L'area presa in esame ha un'estensione che va da nord a sud, ovvero dal fronte settentrionale della nuova autostrada fino al confine meridionale rappresentato dal comune di Crema, e da est a ovest che trova il proprio limite orientale nel fiume Serio e quello occidentale nel fiume Adda. Il territorio così delineato è stato poi suddiviso in anelli concentrici. L'asse dell'anello è rappresentato dalla distanza dal comune di Treviglio dando luogo a sei anelli (5, 10, 15, 20, 25, 30 chilometri) entro cui inserire i luoghi di interesse individuati nella fase di studio.

La Figura 1 illustra la mappa del territorio che, oltre a visualizzare Treviglio, l'autostrada e i fiumi che delimitano il territorio di analisi, mostra gli anelli chilometrici misurati dalla distanza dal polo centrale (città di Treviglio).

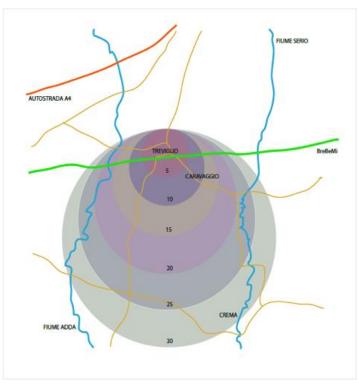


Fig. 1: La mappa del territorio

Fonte: nostra elaborazione

4. Risultati e principali evidenze empiriche

4.1 L'offerta del territorio

4.1.1 L'offerta turistico-religiosa

Il focus del turismo religioso risiede nella vista alle varie tipologie di siti religiosi come santuari, chiese, conventi, abbazie, eremi e luoghi sacri ed è motivato sia dalla pratica del culto/spiritualità sia dalla bellezza artistica e culturale che contraddistingue tali siti.

In questa forma di turismo rientra anche il pellegrinaggio, un viaggio compiuto per devozione, ricerca spirituale o penitenza verso un luogo sacro. Le origini di questa forma di turismo sono antichissime il suo significato si perpetua oggi attraverso lo spostamento di pellegrini dal luogo di residenza a tali località per scopi legati alla fede.

Bergamo e la sua provincia sono da sempre un territorio caratterizzato da una forte religiosità e da una profonda ricchezza storica, culturale e artistica; la cura e l'attenzione dei bergamaschi verso il tale patrimonio ne ha favorito la conservazione anche nei centri più piccoli.

Va inoltre ricordato che, in seguito all'elezione di Papa Giovanni XXIII nel 1958, il legame verso la spiritualità si è consolidato ulteriormente così come l'interesse dell'Italia e del mondo cattolico verso quella provincia che aveva fatto da cornice all'infanzia e alla Vocazione del Papa Buono.

L'analisi delle potenzialità del segmento religioso-spirituale è stata realizzata attraverso la categorizzazione di due filoni di ricerca principalmente incentrati sul culto cattolico:

• Santuari dedicati al culto mariano. L'area oggetto di ricerca vanta una tradizione radicata del culto dedicato alla Madonna. Sono, infatti, 106 i santuari in provincia costruiti in suo onore, la gran parte dei quali si colloca nella zona dell'Alta e della Bassa Pianura Bergamasca. Tra i più importanti si segnalano il santuario di Caravaggio legato all'apparizione della Vergine Maria avvenuta nel maggio 1432, quello di Treviglio della Madonna delle Lacrime legato all'apparizione del 28 febbraio 1522, quello di Santa Maria della Croce a Crema.

• Chiese e Basiliche. In modo analogo, esistono sul territorio oggetto di analisi numerosi edifici di culto, chiese e basiliche che racchiudono al proprio interno vere e proprie opere d'arte realizzate nel corso dei secoli da artisti locali. La mappatura è stata realizza per fasi seguendo lo sviluppo geografico illustrato nella Figura 1 e utilizzando come fonte primaria i dati forniti dai siti internet (e.g., siti della diocesi di Bergamo e Crema, il sito della Regione Lombardia dedicato ai beni culturali, siti delle singole parrocchie).

La Tabella 1 mostra il numero di edifici religiosi presenti nel territorio esaminato evidenziando la distanza chilometrica dal polo principale rappresentato dalla città di Treviglio. è in seguito proceduto a una ricerca sui Santuari mariani presenti sul territorio nonché di una mappatura di tutte le strutture legate al culto cattolico in senso lato. Si allega elenco dettagliato e si riportano qui i dati principali.

 Fascia km:
 0-5
 5,1-10
 10,1-15
 15,1-20
 20,1-25
 25,1-30
 Totale

 Distanza da Treviglio
 1
 6
 2
 4
 3
 1
 17

2

10

18

Tab. 1: La distanza da Treviglio dei luoghi di interesse turistico-religioso

Fonte: nostra elaborazione

Chiese e Basiliche

Al fine di completare la ricognizione, si è provveduto a esaminare la ricettività e l'accoglienza per pellegrini considerato che un importante elemento che caratterizza il viaggio a scopo spirituale è la condivisione sia della preghiera sia dei momenti principali che contraddistinguono la vita cristiana³. Sebbene la tradizione religiosa sia molto radicata sul territorio bergamasco, nel territorio oggetto di indagine esiste una modesta offerta di struttu re ricettive indirizzate a pellegrini e a gruppi in visita spirituale. Allo stesso tempo, si è ritenuto opportuno individuare per ogni luogo di culto l'esistenza di eventuali eventi religiosi a esso associati indicando il giorno o il periodo dedicato all'apparizione mariana o alla festa patronale. Infine, sono stati mappati i principali luoghi di culto, alternativi a quello cattolico, che sono presenti nella zona circostante la città di Treviglio. Trattandosi di complessi edificati di recente per permettere ai fedeli di professare la propria fede anche lontano dalla propria terra d'origine, nessuno di essi presenta al momento caratteristiche tali da ipotizzare un loro interesse nell'ambito del turismo turistico-religioso.

4.1.2 L'offerta turistico-industriale

Il concetto di "turismo industriale" nasce alla fine degli anni novanta e comprende diverse tipologie di offerta quali archivi, musei d'impresa, sedi di attività economiche come banche e assicurazioni, villaggi industriali. In particolare, il turismo industriale si collega al concetto di "archeologia industriale", termine che indica tutte quelle strutture che possono essere considerate testimonianza dello sviluppo industriale del Paese.

L'area oggetto di indagine si è rivelata ricca di elementi di pregio tra cui si segnalano:

- centrali idroelettriche lungo il corso del fiume Adda, ancora oggi tutte operative: Taccani a Trezzo sull'Adda; Semenza a Calusco; Bertini ed Esterle a Cornate d'Adda; centrale Italgen a Vaprio d'Adda.
- industrie tessili con linifici, cotonifici e filande a Vaprio d'Adda, Cassano d'Adda, Fara Gera d'Adda, Lodi, Crema e Soncino. Il segmento tessile presenta alcune criticità per la loro visita in quanto la maggioranza degli edifici versa oggi in stato di abbandono.
- testimonianze di moderni insediamenti industriali quale quello della Same Deutz Fahr di Treviglio che consente la visita alle linee di montaggio, all'archivio storico e al museo d'impresa.

³ A questo scopo nascono le case per pellegrini che offrono, oltre a vitto e alloggio a prezzi contenuti, spazi dedicati al raccoglimento e/o ad attività di preghiera.

• villaggio industriale di Crespi d'Adda, che costituisce un esempio mirabile di villaggio operaio tanto da essere divenuto patrimonio dell'UNESCO.

Nella Tabella 2 si riporta la mappatura di tutte le attività individuate con relativa distanza da Treviglio.

Tab. 2: La distanza da Treviglio dei luoghi di interesse turistico-industriale

Distanza da Treviglio	Risultati		
0-5 km	<u>Treviglio</u> : SameDeutz-Fahr, case operaie.		
5,1-10 km	Cassano d'Adda: Linificio Canapificio Nazionale		
	Fara Gera d'Adda: Linificio Canapificio Nazionale		
10,1-15 km	Crespi d'Adda		
	Vaprio d'Adda: Velvis, centrale idroelettrica Italgen		
15,1- 20 km	-		
20,1- 25 km	<u>Trezzo d'Adda</u> : centrale idroelettrica Taccani		
	Cornate d'Adda: centrali idroelettriche Esterle e Bertini		
	Paderno d'Adda: ponte san Michele		
	<u>Calusco d'Adda</u> : centrale idroelettrica Semenza, cementeria Italcementi		
25,1- 30 km	Crema: Linificio Canapificio Nazionale		
	Soncino: Filanda Meroni		
	Lodi: Linificio Canapificio Nazionale, Istituto per l'infanzia abbandonata,		
	Garage Barnabone		

Fonte: nostra elaborazione

4.1.3 L'offerta turistico-culturale

Non esiste in letteratura una definizione universalmente accettata di turismo culturale trattandosi di un insieme complesso di risorse, eventi e attività. Secondo quella del World Tourism Organization (WTO), il turismo culturale è l'insieme delle attività svolte dai viaggiatori interessati all'arte e alla storia di un territorio, ma anche alle tradizioni, alle produzioni locali, all'enogastronomia, agli aspetti naturalistici, e più in generale, allo stile di vita di una località e della sua comunità.

Per il valore attribuitogli negli ultimi anni rappresenta un segmento in grado di coniugarsi alle caratteristiche territoriali, economiche e sociali di un territorio, va però specificato che mentre nel passato questa particolare accezione veniva associata alla sola visita di città d'arte, monumenti e musei, oggi è più in linea con una nozione allargata che conduce verso l'affermazione di un nuovo scenario: l'heritage tourism da considerarsi come attività attraverso la quale viene riconosciuto il valore delle eredità naturalistiche e antropiche di un luogo. Un'esperienza di questo tipo comprende due o più elementi caratterizzanti del viaggio che si fondono nella scelta di un prodotto turistico. Esempi di viaggio che combinano i vari elementi possono essere: tour enogastronomici con visita a edifici e palazzi storici; escursioni di trekking o cicloturismo collegata alla visita di centrali idroelettriche o santuari/luoghi di culto; passeggiate per le vie di antichi borghi e visita musei etnografici abbinate a esperienza pratica di produzione formaggi in una fattoria didattica.

La molteplicità e l'ampiezza delle caratteristiche ed interessi di questo tipo di segmento genera aspettative e desideri diversi poiché la domanda di mercato si compone di possibili consumatori, ciascuno dei quali porta con sé un proprio bagaglio culturale e relative attese.

Da questo punto di vista, il primo passo della ricerca è volto a fare una fotografia statica delle risorse culturali presenti sul territorio. L'area presa in esame - grazie al suo patrimonio millenario - è caratterizzata dalla diffusione di beni culturali la cui valutazione in funzione turistica risulta frammentata. Questo elaborato ha lo scopo di censire le risorse presenti, unificando le informazioni provenienti da diverse fonti in modo omogeneo.

Data la vastità di elementi presenti sul territorio trevigliese, si è scelto di analizzare solo quelli riportati sulle fonti informative più diffuse e più accessibili al pubblico, tralasciando quelli non

visibili e non accessibili al pubblico e considerati poco attrattivi dal punto di vista del potenziale turistico. Nell'area analizzata sono presenti edifici a carattere militare (rocche, castelli, fortezze e torri difensive), di cui il visitatore può ancora apprezzarne il valore architettonico e storico originario. I castelli non sono diffusi in maniera omogenea, ma prevalgono nella zona centro - settentrionale: si tratta in molti casi di dimore fortificate che associavano alla funzione difensiva anche quella residenziale. Dal punto di vista turistico i due castelli ritenuti più interessanti sono il castello visconteo di Pandino e la Rocca Sforzesca di Soncino. Si trovano inoltre in altre cinque località ruderi di un qualche interesse ai margini dei predetti territori come resti di mura difensive e semplici torri la cui valorizzazione turistica è in parte già recuperata come sedi di funzioni pubbliche (biblioteche, municipi, ...).

Gli altri edifici di interesse culturale presenti soprattutto nei centri urbani di maggiori dimensioni possono essere classificati in case storiche, palazzi storici e cascine e case a corte della tradizione rurale.

A sud del "Fossato Bergamasco", in un lembo di terra compresa tra i fiumi Oglio e l'Adda, nei comuni di Martinengo, Palosco, Cividate al Piano, Cortenuova, Mornico al Serio e Treviglio si scopre un paesaggio che conserva ancora in parte ampie distese coltivate a cereali, cascinali isolati tra le nebbie dense dell'inverno e i fossi a ricordare le atmosfere immortalate dalle immagini di Ermanno Olmi nell" Albero degli Zoccoli", vincitore della Palma d'Oro al 31° Festival di Cannes.

Il sistema museale è abbastanza vario ma non altrettanto distribuito sul territorio, si tratta quasi sempre di strutture di piccole dimensioni, di ambito comunale visitate prevalentemente da popolazione residente o dalle scolaresche soprattutto per quanto riguarda i musei etnologici e di storia locale. Per questa ragione sono spesso chiuse al pubblico, aprono solo su richiesta o appuntamento e sono gestite da enti locali o da associazioni culturali private senza fini di lucro.

Il polo museale più importante è il comune di Soncino, con due musei archeologici (Aquaria e Sotterranei delle mura medievali), tre storici (Museo dei combattenti e reduci, Museo delle tracce dell'età di mezzo, Sala di vita medievale) e lo specializzato Museo della Stampa.

Treviglio offre, oltre al museo civico Ernesto e Teresa della Torre costituita come Pinacoteca cittadina, il museo scientifico interattivo Explorazione, ideato per le scuole per la diffusione del sapere scientifico.

Manifestazioni ed eventi culturali sono legati ad antiche tradizioni, usi, costumi e folklore locali. Spesso sono eredi di tradizioni legate al culto sacro: si tratta di sagre (in genere gastronomiche), feste di quartiere, sfilate in costume che rievocano eventi storici locali, fiere ed esposizioni con relativi concorsi (come Premi Letterari).

Fascia km: 0-5 5,1-10 10,1-20 25,1-30 Totale
Distanza da Treviglio
Musei/edifici storici 7 3 3 4 17

Tab. 3: La distanza da Treviglio dei luoghi di interesse turistico-culturale

Fonte: nostra elaborazione

4.2 I potenziali target

Dopo avere analizzato la composizione dell'offerta turistico-culturale presente nell'area in esame, si procede ora all'identificazione dei target di riferimento. La conoscenza dei segmenti potenzialmente interessati rappresenta un requisito imprescindibile per la fase di progettazione dell'offerta in quanto consente di prestare attenzione alle caratteristiche della domanda, di confezionare pacchetti di maggior appetibilità e di scegliere i giusti canali di promozione per attrarre potenziali turisti.

Seguendo la definizione dell'UNWTO, turista è chiunque viaggi in luoghi diversi da quello in cui ha la sua residenza abituale, al di fuori del proprio ambiente quotidiano il cui scopo abituale sia diverso dall' esercizio di ogni attività remunerata all'interno del paese visitato. In questa definizione

sono inclusi coloro che viaggiano per svago, riposo e vacanza, per visitare amici e parenti, per motivi di affari e professionali, per motivi di salute, per motivi religiosi.

Con riferimento al mercato potenziale interessato all'offerta del territorio oggetto di indagine si possono individuare i seguenti segmenti:

- Religiosi. Viaggiano mettendo al primo posto delle motivazioni il credo religioso.
- Scolaresche. Gli itinerari per le scolaresche sono ideati per favorire la partecipazione attiva degli studenti e per consegnare loro approfondimenti e stimoli attraverso le visite culturali e religiose e gli itinerari gastronomici presso le fattorie didattiche e siti archeologici industriali.
- Gruppi organizzati. Spesso i giovani desiderano approfondire e consolidare un'esperienza in compagnia di amici e in occasione di eventi straordinari.
- Giovani coppie. Sono in genere coppie giovani e senza figli; gli interessi e le attività a loro offerte spaziano su quasi tutti i segmenti di turismo analizzati. Tra le motivazioni lo scoprire nuove realtà, accrescere il proprio bagaglio culturale, evadere dal lavoro e dal caos e dedicare del tempo a sé stessi e al partner.
- Famiglie. La famiglia è un target trasversale interessante attratto dalla varietà dell'offerta.
- Disabili. Persone con esigenze di salute speciali che richiedono particolari condizioni di accoglienza tra cui l'assenza di barriere architettoniche, culturali e comportamentali.
- Terza Età. Costituiscono un segmento di popolazione in progressiva crescita che dispone di tempo libero da dedicare a viaggi e alla partecipazione a eventi e iniziative.
- Single. Il numero dei viaggiatori single è in forte crescita; amano prendere parte a escursioni solitarie e socializzare con altre persone nei luoghi di svago.
- Sportivi. Rientrano in questo target tutti coloro che sono attenti e interessati a praticare attività e discipline fisiche.

La tabella sottostante illustra la relazione tra i diversi target sopra descritti e le tre tipologie di offerta turistica evidenziate in precedenza.

Target Religioso Culturale Industriale Segmenti X X X Terza Età X Famiglie X X Disabili X X Giovani Coppie X X Gruppi Organizzati X X X Scolaresche X X X Single X Sportivi

Tab. 4: La relazione tra l'offerta del territorio e i potenziali target

Fonte: nostra elaborazione

5. Implicazioni manageriali

L'analisi condotta ha permesso di mappare gli elementi di valorizzazione del territorio e di avere una "fotografia" dello stato dell'arte. Si è focalizzata l'attenzione su tutti gli elementi che possono garantire un maggiore sviluppo dell'area dal punto di vista turistico e un ritorno economico-sociale. Oltre all'individuazione degli elementi di attrattività, il lavoro ha permesso di analizzare e valutare l'attuale sistema di offerta turistica e i potenziali target di riferimento.

Dal lavoro condotto è possibile trarre utili implicazioni di natura manageriale partendo dalla presa di coscienza dello stato dell'arte del territorio.

5.1.1 Stato dell'arte

Rispetto all'analisi sull'appetibilità dei diversi segmenti di turismo, si può affermare che l'area oggetto di ricerca è caratterizzata da una varietà e trasversalità dell'offerta e risponde a esigenze di una pluralità di target. Questa varietà si riscontra nella stessa conformazione economica dell'area, dove convivono in modo ugualmente importante settore primario e tessuto industriale.

A questa varietà e trasversalità dell'offerta corrisponde, tuttavia, un turismo poco strutturato e rivolto sostanzialmente a un target locale (comuni limitrofi, provinciale o al massimo regionale). La mancanza di attenzione verso un target potenziale di turisti stranieri, per esempio, la si riscontra nel sito della Proloco di Treviglio che è solo in italiano a eccezione di alcune schede in inglese per la parte storica.

Inoltre, si nota una certa dispersione delle attrattività individuate non essendovi, o non essendo sufficientemente strutturata, una logica di proposta turistica sistemica e uniforme. Sui siti delle diverse associazioni turistiche locali mancano i riferimenti a link utili al viaggiatore (trasporti, ricettività alberghiera, ...).

In generale non si è riscontrato un'idea di rete, un file rouge che colleghi e crei un riferimento importante per i potenziali target di turisti. Oggi, chiunque attraversando la Bre.Be.Mi, decidesse di fermarsi a Treviglio o in uno dei paesi limitrofi avrebbe difficoltà a reperire un set minimo di informazioni dato che esse risultano frammentate e fornite da fonti eterogenee e diversificate (associazioni spontanee, comuni, siti/blog di appassionati, ...).

Allo stesso tempo, la comparazione di quanto fatto in altre aree della pianura padana (zona intorno a Crema e a Lodi) ha messo in luce come l'area di Treviglio non abbia ancora definito una chiara identità territoriale e turistica. Le proposte turistiche della zona cremasca e lodigiana risultano essere più organizzate ed efficaci in termini di comunicazione al pubblico mostrando i riflessi dell'avvio di progetti di marketing territoriale. Per esempio, il Comune di Crema ha dato corso a una specifica valorizzazione dell'attrattività gastronomica, abbinandola a quella culturale e paesaggistica, attraverso la creazione del brand "Made in Crema". In vista dell'Expo 2015, l'offerta turistica lodigiana punta sul comparto agroalimentare del territorio: al fine di supportare i produttori locali, la Provincia e la Camera di Commercio di Lodi hanno costituito un consorzio dei prodotti tipici per dare visibilità al marchio "Lodigiano Terra Buona", sinonimo di bontà e genuinità. Allo stesso tempo, il distretto agricolo della Bassa Bergamasca sta cercando di replicare quanto fatto a Crema e a Lodi mediante la creazione e la diffusione del marchio BassaBergamasca teso a fare conoscere una specifica area del territorio padano.

5.1.2 Prospettive future

Alla luce dei risultati della ricerca e delle riflessioni di cui sopra, si individuano i possibili riflessi sulla gestione e valorizzazione del patrimonio religioso, industriale e culturale del territorio oggetto di indagine.

In primo luogo, è importante dare una risposta alla mancanza di coordinamento tra i diversi soggetti e la pluralità di settori. La ricerca di una solida relazione tra i diversi attori in gioco è il primo passo per cogliere le opportunità offerte dal marketing territoriale. La valutazione dell'impatto prodotto dagli investimenti sul territorio, la programmazione delle condizioni per uno sviluppo sostenibile, il governo del processo di trasformazione, la promozione degli ingredienti che contraddistinguono il territorio rendendolo unico sono il set di attività che richiedono un forte collegamento tra gli enti privati e pubblici che insistono sul territorio.

In tale contesto, la nuova arteria di comunicazione diviene un fenomenale strumento di *traffic building* verso le attrazioni religiose, culturali e industriali che il territorio offre. Ciò è ancora più vero considerando che l'arteria di comunicazione lombarda non collega due diverse nazioni come nel caso del ponte di Øresund che collega Copenaghen, in Danimarca, con Malmö, in Svezia (Rainisto, 2003). Utilizzando la prospettiva del *place Marketing* di Kotler (2002), Rainisto identifica i fattori di successo di un piano di marketing territoriale: gruppi di pianificazione, visione

e analisi strategica, identità e immagine del territorio, collaborazione tra pubblico e privato, unità politica, mercato globale, sviluppo locale, coordinamento dei processi e capacità di *leadership*.

Ne consegue che azioni mirate di marketing territoriale potrebbero valorizzare le potenzialità del territorio. L'insieme coordinato di interventi collegabili alla Bre.Be.Mi. costituisce una opportunità da non perdere per assicurare la migliore accessibilità al patrimonio culturale del territorio e, quindi, la sua maggiore fruibilità. La facilità di accesso funge da incentivo alla conoscenza delle risorse attrattive che trova, poi, piena forma attraverso un percorso a tappe così articolato:

- la definizione di un progetto di costruzione di identità territoriale (visione);
- il coinvolgimento e il coordinamento dei diversi soggetti, pubblici e privati, coinvolti;
- l'analisi delle diverse opzioni di intervento;
- l'adeguata comunicazione delle proposte turistiche per migliorare la loro visibilità;
- l'incentivo a iniziative, progetti, opere finalizzate alla promozione del territorio.

L'obiettivo finale è quello di attrarre flussi di persone, che siano di passaggio o turisti nel senso stretto. Tale orientamento è pensato nell'ottica secondo cui turismo e azioni di marketing territoriale significhino di fatto "economia": la circolazione di persone e i consumi dovuti a una forma di turismo (per esempio, industriale) significa riuscire a crescere l'interesse verso altre orme di turismo (artistico, religioso) con l'obiettivo finale di elevare la frequenza di visite e la durata media di permanenza. In tal modo, si crea ricchezza che rimane sul territorio grazie al costituirsi, organizzato, di un sistema guidato e alle positive esternalità prodotte dalla realizzazione di un'opera viaria quale la Bre.Be.Mi.

6. Conclusioni e futuri sviluppi

Nel presente lavoro si sono valutate le opportunità derivanti dall'innesto di una grande arteria di comunicazione, la Bre.Be.Mi., all'interno di uno specifico territorio compreso tra le province di Brescia, Bergamo e Milano che vede la città di Treviglio come centro geografico, economico e culturale di riferimento.

La possibilità di avvicinare il nuovo elemento rappresentato dalla realizzazione della rete autostradale al patrimonio che gravita intorno al comune di Treviglio costituisce un'occasione unica per favorire la creazione di traffico in favore dell'offerta turistico-culturale sia coinvolgendo i flussi di passaggio generati dalla Bre.Be.Mi. sia stimolando l'interesse di specifici target di potenziale utenza. La conoscenza del patrimonio esistente e l'individuazione della potenziale domanda costituiscono i primi passi per creare reali opportunità di valorizzazione del territorio. La veicolazione di traffico turistico produce benefici economici sia diretti, quale l'incremento dei ricavi legati al soddisfacimento di bisogni specifici (per esempio, il maggiore numero di biglietti venduti per l'ingresso a santuari o musei) sia indiretti (per esempio, lo sviluppo dei ricavi del comparto alberghiero e della ristorazione). Allo stesso tempo, si eleva il ritorno in conoscenza del territorio che, attraverso l'arricchimento dell'esperienza culturale del turista, contribuisce all'aumento della notorietà dell'offerta creando una sorta di ciclo positivo di heritage awareness.

In tale ambito, il lavoro in oggetto rappresenta un'evoluzione degli studi dedicati a evidenziare le opportunità di valorizzazione di un territorio. Traendo spunto dal pensiero sistemico secondo cui impresa e *cultural heritage* si scambiano valore (Golinelli, 2008) e dalla considerazione che la conservazione del patrimonio culturale moltiplica le risorse attrattive (Vecca, 2007), il paper coinvolge la dimensione organizzativa della valorizzazione del territorio attraverso l'esame di un caso pratico riferito a una città-regione (il territorio di Treviglio) interessata dall'innesto di una importante opera infrastrutturale.

Il lavoro fornisce utili indicazioni, teoriche e pratiche, per la costruzione di una sinergia tra l'aumento degli utenti della nuova arteria autostradale e l'incremento dei flussi turistici sul territorio. La mappatura del patrimonio artistico, culturale e religioso e l'individuazione di specifici

segmenti di potenziale utenza costituiscono il perno su cui costruire opportune azioni di valorizzazione del territorio. I risultati a cui giunge la ricerca consentono, infatti, agli *stakeholders* interessati, sia privati che pubblici, di disporre degli elementi necessari (aggiornata fotografia dell'offerta del territorio, conoscenza dei target di riferimento a cui rivolgersi) per formulare una efficace strategia di marketing. Nel caso di studio è stato proposto un adattamento delle tecniche di marketing per il territorio enfatizzando il ruolo sia della dimensione manageriale (marketing territoriale) sia della dimensione organizzativa mediante la gestione di un portafoglio di relazioni (Gummesson, 2002).

Avviato il sentiero di ricerca, è possibile delineare i prossimi sviluppi che sono ascrivibili a tre direttrici: a) l'approfondimento dell'analisi sulla relazione tra la società Bre.Be.Mi. e il territorio con l'indicazione, anche quantitativa, dei benefici per entrambe le parti; b) l'individuazione del numero dei potenziali visitatori riconducibili ai profili evidenziati nella ricerca; c) lo studio delle modalità di comunicazione, sia *offline* che *online*, più efficaci per incentivare la fruizione del patrimonio del territorio beneficiando del traffico generato dalla nuova rete autostradale. Così facendo, è possibile mitigare l'attuale limite della ricerca rappresentato dalla mancanza di dati di performance traducibili in metriche comparative. In tal senso, si propone di utilizzare in un futuro lavoro la metrica del *return on relationship* (Grönroos, 2012) per misurare il rendimento dei diversi *stakeholders* presenti nel territorio interessati dall'opera infrastutturale oggetto di indagine.

Bibliografia

- ANDERSON J., HAKANSSON H., JOHANSON J. (1994) "Dyadic business relationships within a business network context", *Journal of Marketing*, vol. 58, n. 4, pp. 1-15.
- ASHWORTH G.J., VOOGD H. (1995), Selling the City Maketing Approaches in Public Sector Urban Planning, Wiley & Sons, Chichester.
- ASHWORTH G.J., TUNBRIDGE J.E. (1990), "Old cities, new pasts: heritage planning in selected cities of Central Europe", *Geojournal*, vol. 49, n. 1, pp. 105-116.
- BALDACCI V. (2004), Il sistema dei beni culturali in Italia, Giunti, Firenze-Milano.
- BONOMA T.V. (1985), "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process", *Journal of Marketing Research*, vol. 22, n. 2, pp. 199-208.
- BOWES R. G. (1989), "Tourism and heritage: a new approach to the product", *Recreation Research Review*, vol. 14, n. 4, pp. 35-40.
- BREMER T.S. (2005), "Tourism and Religion," *The Encyclopedia of Religion, Second Edition*, vol. 13, Editor-in-Chief Lindsay Jones, Macmillan Reference, pp. 9260-9264.
- CAROLI M. G. (2006), Il Marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio, Franco Angeli, Milano.
- CASELLA A. (1997), Marketing della città: premesse alla definizione ed applicazione della nuova disciplina", *Commercio*, n. 60, pp. 79-93.
- CASSIA P.S. (1999), "Tradition, tourism and memory in Malta", *Journal of the Royal Anthropological Institute*, vol. 5, n. 2, pp. 247-263.
- CHIZZONITI A.G. (1998), Legislazione regionale e turismo religioso: le attività parrocchiali del tempo libero, del turismo e dell'accoglienza, Giuffrè, Milano.
- DRAGONI P. (2005), "AntiMarketing dei musei italiani?", Sinergie, n. 68, pp. 55-73.
- FELICIANI G. (2000), "Il turismo religioso e l'evento Giubileo nelle intese tra regioni e conferenze episcopali", *Quaderni di diritto e politica ecclesiastica*, vol. 8, n. 2, pp. 403-413.
- GOLINELLI C.M. (2008), La valorizzazione del patrimonio culturale. Verso la definizione di un modello di governance, Giuffré Editore, Milano.
- GRAHAM B., ASHWORTH G.J., TUNBRIDGE (J.E. 1997), A Geography of Heritage: Power, Culture and Economy, Arnold, London.
- GREFFE X., PUECH F., SIMMONET V., (2006), "Les nouvelles entreprises culturelles: caractères, dynamiques et regroupements", *Création et Diversité au Miroir des Industries Culturelles*, La documentation Française, pp. 153-192.
- GREFFE X. (2008), "New European Cultural Enterprises in Turmoil", in Anheir H., Isar R. (eds.), *The Cultures and Globarization Series: The Cultural Economy*, Booknet, California, USA, pp. 210-222.
- GRIFFIN J., GILES H. (1994), "Bringing history alive: special events at English Heritage" in R. Harrison (ed.), *Manual of Heritage management*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp. 331-2.

- GRÖNROOS C., HELLE P. (2012), "Return on relationships: conceptual understanding and measurement of mutual gains from relational business engagements", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 27, n. 5, pp. 344-359.
- GUIA J., PRATS L., COMAS J. (2006), "The Destination as a local system of innovation: the role of relational networks", in Lazzeretti L., Petrillo C.S. (eds.), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, Oxford, pp. 57-65.
- GUMMESSON E. (2002), Total Relationship Marketing, Hoepli, Milano.
- GUMMESSON E. (2014), "Relationship Marketing: What I was, what it is, what it will be", Lectio Magistralis at 22th International Colloquium on Relationship Marketing.
- HANKINSSON G. (2007), "The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory", *Brand Management*, vol. 4, n. 3, pp. 240-254
- HANKINSSON G. (2012), "The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study". *Journal of Marketing Management*, vol. 28, n. 7-8, pp. 974-999.
- JACKOWSKY A., SMITH V.L. (1992), "Polish pilgrim-tourists", Annals of Tourism Research, vol. 19, n. 1, pp. 92-106.
- KOTLER (2002), Marketing places: attracting investment, Industry and Tourism to cities, states and nations, Wiley and sons.
- KRUGMAN P. (1995), Geography and Trade, MIT Press, Cambridge.
- MERRIMAN N. (1991), "Beyond the Glass case: The past, the heritage and the public in Britain", Leicester University Press, Leicester.
- MOSSETTO G. (2001), L'economia del patrimonio monumentale, Franco Angeli, Milano.
- PAYNE A., FROW P. (2005), "A Strategic Framework for Customer Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 167-176.
- PORIA Y., BUTLER R.W., AIREY D. (2003), "The Core of Heritage Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 30, n. 1., pp. 238-254.
- PORTER M.E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, vol. 76, n. 6, pp. 77-90.
- RAINISTO S.K. (2003), "Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States", *Doctoral Dissertations* 2003/4.
- RICHARDS G. (1996), "Production and consumption of European Cultural Tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 23, n. 2, pp. 261-283.
- RULLANI E. (1992), "Economia delle risorse immateriali: un'introduzione", Sinergie, n. 29, pp. 9-47.
- SACCO P. (2010), "Cultura e sviluppo locale: il distretto culturale evoluto", Sinergie, n. 82, pp. 115-121.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che vive nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-48. TIMOTHY D. J., BOYD S.W. (2003). *Heritage Tourism*. Pearson Education.
- TRUEMAN M.M., KLEMM M., GIROUD A., LINDLEY T. (2001). "Bradford in the Premier League? A Multidisciplinary approach to branding and repositioning a city", Working Paper No 01/04 Bradford University School of Management, Bradford.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), Strategie di Marketing per il territorio. Generare valore per le imprese ed i territori nell'economia della conoscenza, Egea. Milano.
- VAN DER MEER J. (1990), *The Role of City Marketing in Urban Management*, European Institute for Comparative Urban Research Erasmus University, Rotterdam.
- VECCO M. (2007), L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale, Franco Angeli, Milano.
- VUKONIC B. (2002), "Religion, tourism and economics: a convenient symbiosis", *Tourism Recreation Research*, n. 19, pp. 59-64.
- YIN R.K. (1994), Case study research: Design and methods (2nd ed.), Sage Publications, Newbury Park, CA.
- ZUCCHETTI S. (2008), "Il Marketing territoriale: una leva per lo sviluppo?" *LIUC Papers*, n. 214, Serie Economia e Istituzioni.

Cultural heritage e immagine Paese. Una content analysis sulla comunicazione istituzionale di dieci nazioni

MARIA ROSARIA NAPOLITANO* GIADA MAINOLFI* ALESSANDRO DE NISCO*
LUIGI GRASSO** VITTORIA MARINO**

Abstract

Obiettivi. Lo studio analizza il ruolo del cultural heritage nella formazione dell'immagine Paese, proponendo una prima categorizzazione delle dimensioni costitutive della "cultural heritage image".

Metodologia. La ricerca si basa su uno studio qualitativo realizzato attraverso una content analysis sulla documentazione istituzionale web di 10 Paesi considerati best-in-class dal Country Brand Index in relazione al valore del patrimonio culturale nazionale.

Risultati. L'analisi statistico-lessicale ha consentito di individuare 3 categorie concettuali principali, declinate in 11 subcategorie, costitutive dell'immagine del patrimonio culturale dei Paesi considerati.

Limiti della ricerca. Il principale limite dello studio è legato all'ampiezza e alla varietà della documentazione analizzata.

Implicazioni pratiche. L'individuazione degli elementi costitutivi della cultural heritage image può offrire indicazioni preziose per la realizzazione di strategie di marketing internazionale in grado di valorizzare il ruolo del patrimonio culturale da parte di sistemi territoriali e imprese.

Originalità del lavoro. Si tratta della prima ricerca che accoglie la tematica del cultural heritage all'interno della prospettiva di marketing internazionale incentrata sulla country image, e di uno dei primi studi che perviene all'identificazione analitica di una struttura di categorie concettuali idonee a rappresentare il sistema di immagini evocate dal patrimonio culturale di un Paese.

Parole chiave: immagine Paese; patrimonio culturale; content analysis

Objectives. This study analyzes the role of cultural heritage in the formation of country image, and it proposes an explorative categorization of the constitutive dimensions of the "cultural heritage image".

Methodology. The empirical research is based on a content analysis of the institutional web communication of the countries ranked at the first 10 positions on the Country Brand Index in relation to the value of the national cultural heritage.

Findings. The content analysis revealed that the "cultural heritage image" construct can be structured through 3 main conceptual categories, and declined in 11 sub-categories.

Research limits. The main limit of the study is related to the size and variety of the selected documents.

Practical implications. The study can support both policy makers and national companies in the definition of international marketing strategies aiming to emphasize the role of cultural heritage in the perception of foreign consumers.

Originality of the study. As for our knowledge, this is the first study to analyze the concept of cultural heritage from a country image perspective. Moreover, this is also one of the first studies to identify a set of conceptual categories that can be used to evaluate and manage the cultural heritage image of both countries and national companies.

Key words: country image; cultural heritage; content analysis

^{*} Ordinario di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi del Sannio e-mail: napolitano@unisannio.it

Contrattista di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi Internazionali di Roma e-mail: giada.mainolfi@unint.eu

Ricercatore di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi del Sannio e-mail: denisco@unisannio.it

^{**} Dottorando di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Salerno e-mail: lgrasso@unisa.it

Associato di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Salerno e-mail: vmarino@unisa.it

1. Introduzione

Il tema dell'immagine e della reputazione di un Paese ha assunto negli ultimi anni una rilevanza peculiare, sia nella letteratura di marketing, impegnata ad approntare modelli di analisi e di misurazione delle diverse componenti di immagine, sia nelle strategie di *nation branding* mirate a rafforzare la notorietà e l'identità dei sistemi Paese sui mercati globali.

Come rilevato dagli studi di marketing internazionale, che a partire dagli anni '60 hanno approfondito l'influenza della country image sulle percezioni e i comportamenti dei consumatori esteri, l'immagine Paese può essere definita come "the total of all descriptive, inferential and informational beliefs one has about a particular country" (Martin e Eroglu, 1993, 193) e sintetizza un set di rappresentazioni generalizzate relative al livello di maturità politica, di innovazione economica e industrializzazione, così come alle tradizioni, alla cultura e alle persone. Sebbene i diversi contributi sul tema abbiano ottenuto risultati ampiamente condivisi, sia nella spiegazione dei fattori esplicativi del processo di formazione dell'immagine Paese (Gartner, 1993; Han, 1989; Martin e Eroglu, 1993; Parameswaran e Pisharodi, 1994), che nell'identificazione dei principali output comportamentali derivanti da una reputazione e un'immagine favorevole - con particolare riferimento alle intenzioni di acquisto dei prodotti made in e ai processi di scelta delle destinazioni turistiche -, le ricerche finora condotte hanno trascurato il ruolo del patrimonio culturale nella formazione della country image (Parameswaran e Pisharodi, 1994; Pereira et al., 2005), concentrandosi quasi esclusivamente su variabili di natura cognitiva, connesse al livello di industrializzazione e sviluppo economico, e su fattori affettivi, che sintetizzano le percezioni relative ai caratteri e le qualità della popolazione.

Tale gap, già di per sé sorprendente, sembra oggi assumere una rilevanza ancora più evidente, non solo in considerazione del ruolo oggettivamente decisivo che la percezione relativa alle componenti culturali esercita nello spiegare il vantaggio competitivo detenuto da alcune nazioni tra cui l'Italia - in settori caratterizzati da elevata vocazione esperienziale (ad esempio turismo, moda e agroalimentare), ma anche alla luce della recente rivitalizzazione del più ampio dibattito inerente il ruolo della cultura nella competitività dei sistemi Paese. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, è da tempo riconosciuto che la cultura contribuisce a creare nuove opportunità di sviluppo economico e sociale, fungendo da catalizzatore dello sviluppo locale, generando redditività dalla valorizzazione delle risorse, rafforzando il capitale sociale e promuovendo lo sviluppo umano e culturale (World Bank, 1999). Da cui l'affermazione del concetto di capitale culturale - quale «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» (Throsby, 2005, p. 73) - e l'affermarsi di una visione dinamica ed olistica del patrimonio culturale (Loulanski, 2006; Cerquetti, 2015).

Seguendo uno dei padri fondatori dell'economia della cultura, il valore sistemico del patrimonio culturale è non solo un valore economico ma anche e soprattutto un valore estetico, spirituale, sociale, storico, simbolico e di autenticità (Throsby, 2005). Elevatissimo ed in costante crescita, tale valore è in grado di rafforzare il posizionamento competitivo dei sistemi-Paese, alimentandone il mercato del lavoro e riqualificandone il segmento più strategico – quello che Florida (2005) chiama "classe creativa" - e agendo da facilitatore per l'ingresso delle imprese e dei sistemi di imprese sui mercati internazionali (Montella, 2008; Santagata, 2009; Sacco, 2010; Tamma, 2010; Caliandro e Sacco, 2011; Cerquetti e Montella 2012; Santagata, 2014; Napolitano, 2015). Cultura e creatività, in particolare, rappresentano un binomio indissolubile per la crescita economica e sociale (Caves, 2000; Throsby, 2010; Towse, 2011), in grado di attivare processi sistemici di innovazione che pongono l'uomo al centro dello sviluppo (Caliandro e Sacco, 2011; Santagata, 2014) e promuovere investimenti in capacità e competenze cognitive (Sacco e Segre, 2006), favorendo la generazione di un'atmosfera creativa (Santagata, 2014) e, in diversi casi, la creazione di distretti culturali (Santagata, 2002).

Se appare evidente il ruolo della cultura nei processi di sviluppo economico e sociale di imprese e territori, meno chiari risultano i confini del concetto di patrimonio culturale - che nel

prosieguo del lavoro identificheremo con il termine *cultural heritage* -, che si configura come un costrutto poliedrico e dinamico, oggetto di contributi teorici ed empirici caratterizzati da approcci metodologici, finalità e prospettive differenti¹. Introdotto per la prima volta nel 1954 dalla *Convenzione per la protezione dei beni culturali in caso di conflitto armato*² stipulata a L'Aja, il concetto di patrimonio culturale ha esteso la sua portata con i lavori della Commissione Franceschini (1967, p. 22), riferendosi a "tutti i beni aventi riferimento alla storia della civiltà". In tale ottica, oltre ai beni rari o di eccezionale pregio ereditati dalle passate generazioni, il patrimonio culturale include tutti quei beni capitali tangibili e intangibili "testimonianza di civiltà", saldamente ancorati al contesto territoriale, storicamente e geograficamente contestualizzati (Montella, 2008; Cerquetti, 2010; Vecco, 2010). Tra le manifestazioni più complete dei beni culturali si rilevano il paesaggio - testimonianza visibile della storia ed espressione delle civiltà che si sono succedute, che non si risolve nelle "bellezze naturali" ma è comprensivo anche di gusti e di valori - e il cibo, che "legato al territorio e la sua storia, molto richiama dell'ambiente di vita e del sistema di valori delle comunità nei diversi luoghi e tempi" (Montella, 2012, p. 27).

Il definitivo superamento della nozione di cultura "ristretta" ed incentrata sull'eccellenza si è avuto con il riconoscimento internazionale in sede Unesco del concetto di patrimonio culturale intangibile, che nell'art. 2, paragrafo 1 della Convenzione per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile siglata a Parigi il 17 ottobre 2003 viene definito come "the practices, representations, expressions, knowledge, skills - as well as the instruments, objects, artefacts and cultural spaces associated therewith - that communities, groups and, in some cases, individuals recognize as part of their cultural heritage" ed include al proprio interno "oral traditions and expressions, including language as a vehicle of the intangible cultural heritage; performing arts; social practices, rituals and festive events; knowledge and practices concerning nature and the universe; traditional craftsmanship" (Unesco, 2003, p. 2)³. Le molteplici manifestazioni del patrimonio culturale intangibile si connotano, dunque, per una componente soggettiva o sociale, che fa riferimento alla comunità di persone cui tale patrimonio conferisce "senso di identità e di continuità", ed una componente spaziale, che fa riferimento all'ambiente naturale e storico nel quale il patrimonio è creato e tramandato. Entrambe le componenti sono essenziali non solo per la creazione del patrimonio ma anche per la "ricreazione" o "reinterpretazione" dello stesso (Scovazzi, 2012, pp. 177-180; Cerquetti, 2015, pp. 252-253). In una prospettiva analoga, la Convenzione quadro del Consiglio d'Europa sul valore del cultural heritage per la società, adottata a Faro il 27 ottobre 2005, dichiara nell'articolo 2, che "cultural heritage is a group of resources inherited from the past which people identify, independently of ownership, as a reflection and expression of their constantly evolving values, beliefs, knowledge and traditions. It includes all aspects of the environment resulting from the interaction between people and places through time" (Council of Europe, 2005, p. 3)⁴.

Nonostante nel corso degli anni sia sensibilmente cresciuta l'attenzione degli studiosi e dei *policy maker* al tema del patrimonio culturale - come si evince dai sempre più numerosi contributi teorici ed empirici provenienti da differenti discipline sociali (dall'economia all'antropologia, dalla sociologia al management) - purtuttavia manca ancora in letteratura un denominatore univoco e condiviso rispetto alle diverse prospettive d'indagine (Loulansky, 2006; Rizzo e Throsby 2006). In tale ottica, appare chiaro che l'accrescimento della rilevanza teorica di tale ambito di studi non può prescindere dall'adozione di un approccio multidisciplinare: come di recente posto in evidenza da Loulanski (2006, p. 227) "already a territory of different domains - cultural, social, economic, and environmental - the reexamination and readaptation of the heritage conceptual framework would

_

¹ Al riguardo, come notato da Pearce (1998, p. 1) la nozione di *cultural heritage* "lacks a strong disciplined presence and correspondingly an agreed framework of reference and research".

Estratto da Convenzione per la protezione dei Beni Culturali in caso di conflitto armato (COMITATO INTERNAZIONALE DELLO SCUDO BLU, 1954), scaricabile da www.beniculturali.it.

Estratto da Convention for the Safeguarding of the Intangible Cultural Heritage (UNESCO, 2003), scaricabile da www.unesdoc.unesco.org.

Estratto da Council of Europe Framework Convention on the Value of Cultural Heritage for Society (COUNCIL OF EUROPE, 2005), scaricabile da www.conventions.coe.int.

inevitably need to introduce and integrate multiple perspectives of heritage, applying multidisciplinary methods and analytical tools".

A partire da quest'ultima considerazione, il presente lavoro adotta la prospettiva di analisi del marketing internazionale per elaborare una prima sistematizzazione della *cultural heritage image*, intesa quale sistema di credenze, opinioni e immagini evocate dagli asset culturali di un Paese. Nello specifico, dopo una sintetica rassegna delle principali evidenze fornite dalla letteratura sulla *country image* rispetto alle principali categorie concettuali utilizzate per la misurazione dell'immagine Paese, vengono presentati i risultati di un'analisi statistico-lessicale sulla comunicazione web inerente il patrimonio culturale adottata dalle dieci nazioni giudicate *best-inclass* dal *Country Brand Index* - uno degli indicatori più diffusi per la misurazione della forza dei brand nazionali - in relazione alla variabile cultura (Future Brand, 2013)⁵: Italia, Francia, Giappone, Svizzera, Regno Unito, Perù, Germania, Israele, Egitto e Canada. L'analisi è stata condotta con la principale finalità di evidenziare la struttura tematica della comunicazione istituzionale adottata dai Paesi caratterizzati da un'elevata dotazione di risorse culturali. A tal fine sono stati individuati i nuclei tematici maggiormente utilizzati per la promozione del *cultural heritage* e sono state confrontate le prassi comunicative utilizzate con le dimensioni rilevanti del *cultural heritage* identificate nella letteratura e nella prassi.

Nonostante la complessità e le limitazioni derivanti dall'ampiezza del costrutto oggetto di indagine, le risultanze emerse hanno fornito un quadro sufficientemente chiaro e consistente delle principali categorie concettuali che sintetizzano l'immagine del patrimonio culturale di una nazione. A partire da tali risultanze, sono state evidenziate una serie di implicazioni di potenziale interesse per il progredire degli studi sul *cultural heritage* in una prospettiva multidisciplinare, sottolineando il possibile contributo degli studi sull'immagine Paese ai fini di una migliore comprensione delle modalità di percezione e comunicazione del patrimonio culturale di un sistema nazionale. Lo studio ha altresì consentito di individuare alcune implicazioni utili sia per una corretta impostazione delle strategie di *nation branding* realizzate a livello istituzionale - con particolare riferimento al caso Italiano -, sia per la definizione di strategie di marketing internazionale da parte di imprese e sistemi d'imprese che intendano far leva sulla cultura del Paese di origine come fattore di vantaggio competitivo sui mercati esteri.

2. L'immagine Paese negli studi di marketing internazionale

Il tema dell'immagine Paese è unanimemente riconosciuto come una delle principali aree di ricerca nella letteratura di marketing internazionale (Roth e Diamantopoulos, 2009), con oltre 2.000 ricerche pubblicate dagli anni '60 ad oggi (Papadopoulos et al., 2013). I risultati derivanti da questo ampio e copioso ambito di studi sembrano dimostrare che la country image può essere considerata a tutti gli effetti un extrinsic cue, utilizzato dai consumatori per formulare giudizi sul Paese e sulle produzioni da esso derivanti (Eroglu e Machleit, 1989; Kotler e Gertner, 2002). In particolare, gli elementi costitutivi dell'immagine Paese e le relative implicazioni di marketing sono stati indagati in due filoni di studio prevalenti: la product-country image (PCI) (Papadopoulos, 2004), che racchiude l'insieme di studi finalizzati ad analizzare gli effetti dell'immagine del Paese sulle percezioni e sui comportamenti di consumo relativi a prodotti associati ad un Paese estero, e la tourism destination image che, in una prospettiva similare, si focalizza sulle componenti della country image più strettamente connesse alla dimensione turistica, investigandone gli effetti sui processi di scelta del visitatore (Beerli e Martín, 2004; Chen e Tsai, 2007). Nonostante la diversa angolazione di indagine, i due ambiti di studio sembrano concordi nell'identificare la country image come un costrutto multidimensionale - capace di inglobare al suo interno diversi ambiti di significatività dell'identità nazionale percepita dagli osservatori esteri (Keller, 1993) -, e nell'affermare l'esistenza di un rapporto gerarchico tra una dimensione "macro" (macro country

_

La metodologia e la classifica del *Country Brand Index* sono disponibili su www.futurebrand.com.

image) dell'immagine Paese, che sintetizza i giudizi complessivi relativi al livello di avanzamento e modernità della nazione (Martin e Eroglu, 1993; Pappu *et al.*, 2007, Elliot *et al.*, 2012; De Nisco *et al.*, 2012), e le sue partizioni "micro" (*micro country image*), che si riferiscono ai giudizi e alle credenze detenute verso le produzioni, i servizi e le attività turistiche (Papadopoulos e Heslop, 1986; Parameswaran e Yaprak, 1987; Knight e Colantone, 2000; De Nisco, 2006; Mainolfi, 2010; Roth e Diamantopoulos, 2009).

Con particolare riferimento alle dimensioni costitutive della *macro country image*, la maggior parte degli studi ha concentrato la propria attenzione su elementi di natura *cognitiva*, riconducibili alle credenze razionali formulate verso il Paese nei suoi diversi ambiti costitutivi (sociale, economico, politico, tecnologico, ambientale). In aggiunta alle componenti cognitive, studi recenti sembrano aver definitivamente confermato la presenza di una dimensione *affettiva* - che descrive il valore emozionale rilasciato dal Paese - e una *conativa*, definita in termini di propensione ad interagire con lo stesso (Laroche *et al.*, 2005). Accogliendo le implicazioni dell'*attitude theory* (Fishbein e Ajzen, 1975), quest'ultima concettualizzazione ha la capacità di spiegare in che modo i Paesi vengono percepiti dai consumatori in termini di credenze (strutture cognitive), di emozioni e sentimenti (componenti affettive), e di come queste possano influenzare le attitudini comportamentali nei confronti del Paese (Roth e Diamantopoulos, 2009) (Tabella 1).

Tab. 1: Le principali dimensioni del costrutto della country image

Dimensioni della country image	Operazionalizzazioni	Contributi principali
Cognitive country image	Caratteri della popolazione (es. competenza, industriosità, affidabilità, creatività, socievolezza)	Parameswaran et al., 1987; Parameswaran et al., 1994; Verlegh, 2001; Laroche et al., 2005; Pereira et al., 2005.
	Reputazione (es. fiducia, credibilità, leadership, corruzione)	Passow <i>et al.</i> , 2005; Mainolfi, 2010; Alvarez e Campo, 2014.
	Economia (es. livello di industrializzazione, sviluppo economico, sistema manifatturiero)	Martin e Eroglu, 1993; Pappu <i>et al.</i> , 2007; Oberecker e Diamantopoulos, 2011.
	Politica (es. stabilità, sistema del welfare, sistema partitico)	Martin e Eroglu, 1993; Knight <i>et al.</i> , 2003; Passow <i>et al.</i> , 2005; Pappu <i>et al.</i> , 2007.
	Ambiente sociale (es. livello di istruzione, standard di vita, responsabilità sociale)	Orbaiz e Papadopoulos, 2003; Passow <i>et al.</i> , 2005; Heslop <i>et al.</i> , 2010.
	Ambiente tecnologico (es. livello tecnologico, livello di innovazione, conoscenze avanzate)	Martin e Eroglu, 1993; Laroche <i>et al.</i> , 2005; Pappu <i>et al.</i> , 2007; Elliot <i>et al.</i> , 2011.
	Ambiente naturale (es. clima, paesaggio naturale, sicurezza, inquinamento, protezione ambientale)	Verlegh, 2001; Chang e Fong, 2010; Heslop <i>et al.</i> , 2010; Garcia-De-Frutos e Ortega-Egea, 2014.
	Country personality (es. agreeableness, assiduità, snobismo, conformismo, immoralità, discrezione)	Chao e Rajendran, 1993; d'Astous et al., 2007; Burcio et al., 2014.
Affective country image	Country emotions (es. entusiasmo, interesse, rispetto, inspirazione, orgoglio, emozione,)	Desborde, 1990; Haubl, 1996; Verlegh, 2001; Beerli e Marin, 2004; Brijs, 2006; Maher e Carter, 2010; Brijs <i>et al.</i> , 2011; Alvarez e Campo, 2014.
	Country animosity (e.g. correttezza, antipatia, rabbia)	Klein et al., 1998; Jung et al., 2002.

Fonte: Ns. elaborazione

Sebbene il modello interpretativo basato sulle tre dimensioni sia stato ampiamente condiviso, la maggior parte degli studi non è riuscita a rendere operativa la distinzione tra i tre aspetti e, in particolare, tra i due sub-costrutti, cognitivo ed affettivo (Roth e Diamantopoulos, 2009). E' inoltre da rilevare che l'attenzione predominante sugli elementi di natura cognitiva, se da un lato ha favorito una conoscenza approfondita degli effetti indotti dalle componenti "funzionali"

dell'immagine di un Paese, dall'altra non sembra in grado di spiegare compiutamente le differenze tra le immagini di nazioni diverse rispetto a fattori di natura idiosincratica.

Tra questi, in particolare, la letteratura sulla country image ha in gran parte trascurato le dimensioni connesse all'immagine del patrimonio culturale, riducendola ad una semplice valutazione di alcuni caratteri della popolazione (Papadopoulos et al., 2000; Verlegh, 2001; Ittersum et al., 2003) o ad attributo specifico della tourism destination image connesso alla dotazione di attrattori e siti culturali (Gallarza et al., 2002). Viceversa, nonostante alcuni studi sembrano riconoscere un ruolo più ampio alla cultura quale componente distintiva dell'identità competitiva di una nazione, in quanto "l'aspetto culturale dell'immagine nazionale è insostituibile e irriproducibile perché è unicamente legato al Paese stesso; è rassicurante perché lega il passato del Paese con il suo presente, (...); ed è edificante perché mostra le qualità spirituali e intellettuali delle persone e delle istituzioni del Paese" (Anholt, 2007, p. 133), allo stato non vi sono contributi che hanno proposto una sistematizzazione del concetto di patrimonio culturale all'interno dei più ampi costrutti di country image e di country brand, né si rilevano tentativi di contaminazione tra gli studi di marketing internazionale e la sempre più copiosa letteratura sul cultural heritage. Dall'analisi della letteratura sulla country image si rilevano solo di recente due proposte di sistematizzazione della componente culturale, che tuttavia risultano elaborate con un approccio prevalentemente induttivo e non appaiono in grado di esaurire il dominio teorico di un costrutto estremamente complesso: la prima è contenuta in uno studio di Hakala et al. (2011) nel quale si riconosce che "studies on national cultural heritage are scarce" (Hakala et al., 2011, p. 448) e viene proposto un sistema di misurazione basato su due dimensioni: l'omogeneità (homogeneity), intesa come il grado di dominanza di un singolo linguaggio e di una singola religione, e la durata (endurance), misurata attraverso il numero di riconoscimenti Unesco ottenuti da un dato Paese. La seconda è riportata in uno studio più recente di Rojas-Mèndez (2013), nel quale l'autore, utilizzando la tecnica del free elicited response rispetto alle percezioni riferite a 26 diverse nazioni, associa alla dimensione culture and heritage un'ampia gamma di attributi (monumenti, tradizioni, personaggi storici, gastronomia, religione, educazione, sport e colori), limitandosi tuttavia ad una semplice elencazione priva di tentativi di sistematizzazione e operazionalizzazione.

Uscendo dall'ambito più prettamente accademico, un'ulteriore proposta di misurazione del ruolo del *cultural heritage* nell'immagine percepita di una nazione è quella contenuta nel *Nation Brand Index*⁶ e nel *Country Brand Index*⁷, i quali collocano la dimensione *heritage and culture* tra i pilastri alla base della riconoscibilità e della forza del brand di una nazione, Anche in questo caso, tuttavia, la limitata varietà delle dimensioni utilizzate, legate prevalentemente alla dotazione di risorse culturali tangibili - bellezze naturali, attrazioni monumentali, storia e arte - non sembra in grado di rappresentare la natura complessa dell'identità culturale e del *sense of place* di una nazione, inteso come "the ways of living developed by a community and passed on from generation to generation, including customs, practices, places, objects, artistic expressions and values" (Icomos, 2002, p. 21).

3. Cultural heritage e immagine Paese: una content analysis sui siti istituzionali di dieci nazioni

Al fine di contribuire ad una corretta interpretazione del ruolo del patrimonio culturale all'interno del dominio teorico della *country image (cultural heritage image)*, e nel contempo evidenziare la struttura tematica della comunicazione istituzionale adottata da nazioni caratterizzate

Il *Nation Brand Index* è un indice proposto 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. I risultati dell'applicazione di tale indice sono pubblicati annualmente e disponibili sul sito www.gfk.com.

Il Country Brand Index è stato elaborato 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 commerciali. 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. I risultati sono disponibili sul sito www.futurebrand.com.

da un'elevata dotazione di risorse culturali, in questo studio è stata condotta una *content analysis* sui documenti ufficiali presentati sul web per la comunicazione del patrimonio culturale da parte dei dieci Paesi giudicati *best-in-class* in relazione alla variabile cultura nella classifica annuale del Country Brand Index (Future Brand, 2013)⁸: Italia, Francia, Giappone, Svizzera, Regno Unito, Perù, Germania, Israele, Egitto e Canada.

La scelta dell'approccio induttivo deriva dalla constatazione della pervasività degli attuali sistemi di comunicazione, che rende visibili, anche se con modalità ed esiti estremamente diversi, peculiarità ed elementi segnaletici del patrimonio culturale nazionale (Marino e Mainolfi, 2013).

Dal punto di vista metodologico, lo studio è stato sviluppato attraverso tre fasi principali: la raccolta dei dati, l'analisi e l'interpretazione dei risultati

3.1 La raccolta dei dati

Nella prima fase si è provveduto alla individuazione delle unità di analisi, le quali sono state ottenute consultando i documenti pubblicati sui siti web ufficiali degli enti nazionali deputati alla gestione e alla promozione del *cultural heritage* dei dieci Paesi selezionati. Tali unità documentali sono diventate "dati" per la ricerca, che, sebbene scontino un'incompletezza informativa dovuta all'ufficialità della rappresentazione, nascondendo a volte aspetti della realtà e dei processi ad essi sottesi, rappresentano una fonte inesauribile di conoscenza del fenomeno indagato. Come accennato, in questo studio si è privilegiata la raccolta dei dati dai siti web, dediti ad una comunicazione asincrona di natura statica, ossia pubblicata per essere disponibile a beneficio di molti con scarsa possibilità di interazione. Tale scelta ha comportato l'esclusione dei social network, strumenti web di comunicazione dinamica che mal si prestano agli obiettivi specifici dello studio. Il focus principale di questa fase è stato dunque l'analisi dei siti dei Ministeri della Cultura, del Turismo e dei Beni Culturali. A causa della natura variegata dei sistemi e delle strutture di governance dei Paesi, l'indagine è stata estesa anche ai siti web dei Ministeri degli Affari Esteri, in molti casi ospitanti sezioni dedicate alla promozione del settore culturale. Inoltre, in assenza di un ministero specifico, è stata verificata la presenza di dipartimenti governativi preposti alla tutela e promozione del patrimonio culturale e, al tempo stesso, di agenzie per la promozione del settore turistico nazionale. Seguendo questa impostazione, l'analisi ha incluso anche documenti di comunicazione relativi ad esperienze istituzionali di country branding.

Dal punto di procedurale, all'interno di ciascun sito analizzato sono stati selezionati i testi utilizzati per descrivere o raccontare le caratteristiche e le qualità distintive del *cultural heritage*. Al fine di consentire la comparazione tra le sintassi adottate dai diversi Paesi sono stati selezionati e scaricati esclusivamente i testi redatti in lingua Inglese. Le prime parole chiave che hanno guidato la selezione dei testi sono state: "cultural heritage", "heritage", "culture", "traditions", "history". Alla luce della natura esplorativa dello studio, tuttavia, i criteri di selezione sono stati rifiniti e validati nel corso dell'indagine, includendo altre *keywords* quali "cultural identity", "people" e "community".

In coerenza con le finalità lavoro, sono stati inoltre tralasciati i testi tecnici, descrittivi del valore architettonico, storico e artistico dei beni e delle attività culturali. E' stata data, invece, priorità al ruolo che gli *asset* culturali rivestono all'interno del sistema di valori e simboli della comunità nazionale. Seguendo questo approccio, il perimetro del processo di raccolta dei dati è stato limitato in modo rigoroso. La Tabella 2 illustra l'elenco delle fonti istituzionali da cui sono state estratte le unità di analisi per ciascun Paese indagato.

 $^{^8}$ La metodologia e la classifica del *Country Brand Index* sono disponibili su www.futurebrand.com.

Tab. 2: I siti web istituzionali selezionati per la content analysis

Paesi	Fonti consultate	Link
Canada	Ministry of Canadian Heritage	www.pch.gc.ca/
	Ministry of Tourism, Culture and Sport Sport	www.mtc.gov.on.ca/en/home.shtml
Egitto	Ministry of Culture	www.moc.gov.eg/index.php?lang=en
Francia	Ministery of Culture and Communication	www.culturecommunication.gouv.fr
	Country Brand Portal	www.france.fr/en
Germania	Federal Ministry of Labour and Social Affairs	www.make-it-in-germany.com/en/
	German National Tourism Office	www.germany.travel/it/index.html
	Country Brand Portal	www.land-der-ideen.de/en
Giappone	Ministry of Foreign Affairs	www.mofa.go.jp
	Agency for Cultural Affairs	www.bunka.go.jp/english/index.html
	National Tourism Organization	www.visitjapan.jp/en/
Israele	Ministry of Foreign Affairs	mfa.gov.il/MFA/Pages
Israele	Ministry of Culture	http://mcs.gov.il/English/
Italia	Ministry of Cultural Heritage and Activities	www.culturaitalia.it/opencms/
	National Agency for Tourism	www.enit.it/en/
	Ministry of Foreign Affairs	www.esteri.it/MAE/EN/
Perù	Ministry of Culture	www.cultura.gob.pe/en/
	Country Brand Portal	nacional.peru.info/en
Regno Unito	Department for Culture, Media and Sport	www.gov.uk/government/organisations/
		department-for-culture-media-sport
	Arts Council	www.artscouncil.org.uk/
	Country Brand Portal	www.visitbritain.org
Svizzera	Ministry of Tourism	www.myswitzerland.com/en/
	Federal Office for Culture	www.bak.admin.ch
	Federal Department for Foreign Affairs	www.swissworld.org/en/culture/
	Country Brand Portal	www.myswitzerland.com/en/home.html

Fonte: Ns. elaborazione

3.2 L'analisi del corpus

Successivamente alla fase della raccolta dati, si è proceduto con l'analisi dei testi selezionati. Nonostante l'ampia e variegata quantità di documenti ufficiali consultati, i testi risultati adatti a fini dell'analisi si sono rivelati relativamente limitati. Tali testi sono stati analizzati mediante il software Nvivo 10 che ha facilitato la suddivisione e l'archiviazione dei dati. Il momento dell'analisi testuale è stato articolato in tre fasi iterative (Bolasco, 2005; Carley, 1993). Il primo *step* è stato il pretrattamento dei dati, effettuato attraverso la normalizzazione dei testi. Le forme testuali sono state riconosciute, conteggiate e, successivamente, sono state omogeneizzate le variazioni ortografiche, ad esempio uniformando la grafia dei nomi, delle sigle, degli acronimi. Si è proceduto poi con la valutazione del vocabolario, composto da 973 word-types e costituito da una lista di 8.906 occorrenze (word token). Questa procedura è stata utile per selezionare un insieme di parole significative (theme words), grazie a cui interpretare il contenuto. Il vocabolario generale è stato infine purificato dalle parole "vuote" (stop words), che rappresentano termini non significativi per l'analisi, avendo solo un significato strumentale o grammaticale (cioè congiunzioni, preposizioni, avverbi, etc.) (Riviezzo et al., 2014).

I dati sono stati successivamente decomposti attraverso un processo di *open coding*, guidato dall'identificazione delle parole più frequenti. Per evitare una eccessiva dispersione delle risultanze, si è deciso di convogliare l'analisi sulle parole con una frequenza minima uguale o superiore a 5 unità (pari a 547 *word-types*). Come prevedibile, tra le parole più frequenti compaiono termini come "cultural" (545 occorrenze), "arts" (132 occorrenze) ed "heritage" (84 occorrenze). Molto significativa è anche la presenza dei seguenti *word-types*: "promote" (74 occorrenze); "development" (66 occorrenze); "properties" (58 occorrenze); "artistic" (50 occorrenze); "creative" (48 occorrenze); "people" (42 occorrenze); "language" (39 occorrenze) e "traditions" (39 occorrenze).

La word cloud generata dall'analisi testuale offre una prima rappresentazione semplice ed efficace dei termini più ricorrenti nella comunicazione associata al cultural heritage (Figura 1). Tra i word-type più frequenti, non ancora segnalati, è interessante rilevare la presenza dei termini "communities", "local", "society" che evidenziano la componente soggettiva e sociale del

patrimonio culturale e, dunque, il ruolo significativo svolto dalla comunità di persone e dal contesto socio-territoriale.



Fig. 1: La word cloud generata dall'analisi dei testi dei 10 Paesi

Fonte: Ns. elaborazione

Dal confronto tra i testi utilizzati per la comunicazione dai dieci Paesi indagati emergono significative differenze rispetto al peso delle diverse *theme words* utilizzate per descrivere il patrimonio culturale nazionale (Tabella 3). Come si evince dalle analisi parziali, ad esempio, il termine "heritage" risulta preminente nella comunicazione istituzionale del Canada, della Francia e, in misura minore, della Svizzera, mentre Giappone, Israele e Regno Unito sono accomunate dall'elevata frequenza di utilizzo del termine "arts". Nel caso del Regno Unito, inoltre, si rileva una forte concentrazione di *theme words* incentrate sui luoghi deputati alla fruzione di servizi culturali (in particolare "museums" e "libraries"), laddove la comunicazione della Francia pone maggiore enfasi sui siti monumentali ("sites"), con specifico riferimento a quelli oggetto di riconoscimento da parte dell'Unesco (la Francia è il quarto Paese al mondo per numero di siti inclusi nella *World Heritage List*).

Viceversa, nonostante il primato mondiale nella classifica dei patrimoni Unesco, dalla comunicazione istituzionale dell'Italia non emerge una particolare enfasi sulla straordinaria dotazione di beni culturali del Paese, né si rilevano particolari *theme words* riferite alla storia, alle *performing arts*, alle caratteristiche delle persone e alle produzioni tradizionali - quali ad esempio quelle agroalimentari - che notoriamente formano l'immaginario dell'Italia nel mondo.

Escludendo il riferimento al linguaggio, che sicuramente rappresenta una componente distintiva del patrimonio culturale intangibile del nostro Paese, dall'analisi statistico-lessicale dei documenti si evince un tono comunicativo poco efficace e strutturato, soprattutto rispetto agli altri Paesi "avanzati" inclusi nell'indagine, a differenza dei quali la terminologia adottata non si focalizza sugli elementi di unicità del *cultural heritage* nazionale, ma su *keywords* riferite alle strutture governative ("Ministry") o a generiche attività di sviluppo e valorizzazione ("committment", "development"), in particolare rispetto al target estero ("abroad", "foreign"). E' interessante notare che uno stile comunicativo simile a quello italiano emerge unicamente nel caso di nazioni meno sviluppate, quali l'Egitto, in cui i primi dieci *theme words* identificati sono connessi quasi esclusivamente ad attività di *policy* (es. "development", "work, "production", "vision", "care", "support"), e Israele, per la quale si rileva un'elevata occorrenza dei termini "activity", "improve", "Ministry", "increase" e "promote".

Tab. 3: Le prime dieci theme words suddivise per nazione

Canada	Egitto	Francia	Germania	Giappone	Israele	Italia	Perù	Regno Unito	Svizzera
Heritage	Development	Heritage	Foreign	Properties	Activity	Abroad	Cuisine	Arts	Federal
Community	Ministry	Sites	History	Arts	Arts	Language	Ancient	Museums	Traditions
Department	Work	Unesco	Trade	Intangible	Improve	Foreign	Country	Libraries	Heritage
History	Policy	Dance	Language	Media	Institutions	Ministry	Hispanic	Funding	Office
Sport	Production	Events	School	Local	International	Network	National	People	National
Economic	Vision	Foreign	Crafts	Folk	Ministry	Anthropological	Festivals	National	Events
Environment	Care	Network	Monuments	National	Sport	Archaeological	Music	Relations	Living
Support	Council	Professionals	People	Affairs	Artistic	Commitment	Nation	Commercial	Support
Experiences	Society	Theatre	Unesco	Heritage	Increase	Development	Development	Development	Organisations
Identity	Support	World	World	Oversea	Promote	Diffusion	Heritage	Diplomacy	Projects

Fonte: Ns. elaborazione

3.3 L'analisi dei contenuti

Al fine di far emergere la più ampia struttura tematica alla base delle diverse categorie concettuali collegate al tema del *cultural heritage*, per ciascun Paese indagato i testi selezionati sono stati codificati ed è stata effettuata un'analisi delle parole e delle frasi adiacenti alle *theme words* (parole ad elevata frequenza). L'analisi dei testi ha consentito di identificare in maniera analitica gli elementi costitutivi della *cultural heritage image*, rivelando un sistema di nodi incentrato su tre categorie concettuali principali da cui è stato possibile rintracciare 11 sub-categorie, che collegano frasi e paragrafi codificati e che rappresentano i temi principali del *corpus*.

Le sub-categorie concettuali rappresentano una scomposizione del testo in parti omogenee caratterizzate da similitudine di argomento. L'analisi approfondita di questi sotto-nodi ha consentito la definizione del *metatesto*, sintetizzando il testo originale in segmenti significativi che in misura diversa risultano presenti nei vari Paesi (Tabella 4).

Con riferimento alle tre categorie principali, come si evince dai risultati dell'analisi le attività di comunicazione dei Paesi indagati sembrano coerenti nell'evidenziare la distinzione tra *tangible* ed *intangible cultural heritage* proposta dall'Unesco, unitamente ad un'enfasi su aspetti più strettamente riconducibili all'*identità nazionale*. In particolare, le componenti tangibili della *cultural heritage image* risultano declinate in quattro sub-categorie concettuali: *siti storico-artistici*, *musei e biblioteche*, *ambiente naturale* ed *artigianato*.

Le prime due categorie - siti storico-artistici e musei e biblioteche - sono quelle più direttamente connesse agli *asset* simbolo del patrimonio storico, artistico e architettonico. L'analisi dei testi fa altresì emergere una distinzione significativa tra siti e monumenti storici, e musei e biblioteche, i primi considerati espressione tangibile dell'eredità storico-artistica del Paese, i secondi, invece, luoghi indispensabili per trasferire la storia del Paese alle generazioni future. Tale distinzione appare coerente con la visione dinamica del patrimonio culturale, nell'ambito della quale oltre la salvaguardia e la trasmissione dei beni culturali assume crescente rilevanza la creazione e la vitalità degli stessi. Emblematico al riguardo è un passaggio presente nella comunicazione del Giappone, nel quale si evidenzia che "museums act like places for preserving, transmitting, creating, exchanging and conveying the history of the country". Sempre con riferimento agli aspetti tangibili, alcuni Paesi esaltano anche il valore del *paesaggio* e degli *scenari naturali*, non soltanto come elementi fondamentali dell'identità territoriale ma soprattutto della qualità di vita offerta dall'ambiente naturale e storico. Infine, particolarmente significativa appare anche la componente relativa alle *produzioni artigianali*, giudicate una perfetta sintesi delle qualità e della creatività della comunità locale.

Molto più articolata appare la struttura di categorie concettuali riferibile alle componenti intangibili della *cultural heritage image*. In linea con la definizione di *living heritage* proposta da alcuni studiosi (Lenzerini, 2011), la quale evidenzia l'importanza degli asset intangibili per la sopravvivenza e la trasmissione del sistema di tradizioni, abilità e qualità distintive di una comunità nazionale, le *performing arts* assumono un ruolo chiave nella comunicazione culturale dei Paesi, in virtù della loro forte potenza evocativa e persuasiva, che riesce a creare una sorta di accesso privilegiato all'identità culturale della nazione. Tale proprietà emerge con piena evidenza nelle descrizioni effettuate da alcuni Paesi, quali ad esempio il Regno Unito, rispetto al quale il sito

dell'Arts Council evidenzia che "the arts are a means by which we can investigate and understand the past and the present, our world and our feelings. We can do this by 'doing' it or by 'spectating' it or both".

Diversamente da quanto accade per le arti performative, la cui natura spettacolare offre un'opportunità unica di far vivere la storia passata e presente di una nazione, le *opere artistiche e letterarie* - un'ulteriore categoria concettuale emersa dall'analisi - sembrano invece concepite come risorse preziose da salvaguardare, quasi come se si percepisse un rischio di erosione della loro valenza universale derivante dagli ineluttabili sviluppi della globalizzazione.

I verbi più ricorrenti nella comunicazione sono, infatti, "to preserve" (preservare) e "to protect" (proteggere). Ad esempio, nella comunicazione di Israele si rileva che "it is extremely important to appropriately protect cultural properties, such as arts and literature", ed in modo similare anche il Giappone enfatizza tale aspetto nel ribadire che "Japanese literature is a universal asset to protect and promote".

Un'ulteriore manifestazione del patrimonio culturale intangibile è costituito dalla *tradizioni* gastronomiche. In modo a dir poco sorprendente, l'analisi testuale attesta una forte centralità del tema nella comunicazione culturale, confermando la rilevanza di quella che viene definita "gastrodiplomacy". I policy maker dimostrano di ricorrere sempre più all'utilizzo dei temi inerenti la gastronomia nazionale per la definizione delle strategie di cultural diplomacy. Le recenti designazioni dell'Unesco nell'ambito dell'intangible cultural heritage evidenziano ulteriormente la rilevanza del fenomeno. Tra i Paesi analizzati ve ne sono tre - Francia, Giappone, Italia⁹ - che hanno ricevuto il prestigioso riconoscimento per le tradizioni culinarie nazionali. Ad essi si aggiunge il Perù, che ha di recente presentato formale richiesta per questo ambito riconoscimento con la proposta relativa alla "cocina peruana" (Wilson, 2011), la quale non a caso rappresenta la theme word più citata dalle fonti istituzionali analizzate.

Le ultime due categorie concettuali del patrimonio culturale intangibile sono rappresentate dalla *lingua* e dalle *tradizioni locali*. Alcuni Paesi sembrano riconoscere maggiore rilevanza al tema della lingua nazionale, riportato sia in termini di esaltazione del suo valore universale che di elevata diffusione a livello internazionale. Al riguardo, l'affermazione più significativa utilizzata per esaltarne il valore è rinvenibile proprio nella comunicazione istituzionale del nostro Paese, nel quale si legge che "our language, formed eight centuries ago, has become one of the languages of culture over the years". Per quanto riguarda, invece, le tradizioni locali, l'analisi evidenzia la presenza di un nucleo tematico ricorrente riferibile al folklore, giudicato quale espressione culturale privilegiata delle comunità locali al punto da diventarne un simbolo distintivo.

L'identità nazionale, infine, rappresenta l'ultima categoria emersa dallo studio, descritta da due sub-categorie principali: le persone e la diversità culturale. Queste manifestazioni sembrano cogliere l'essenza dell'identità del Paese, soprattutto in termini di self-perception. Di conseguenza, anche lo stile di comunicazione si caratterizza per un'impostazione più emozionale, adottando tecniche di country storytelling attraverso cui il Paese si racconta, lasciando trasparire la propria identità reale e aspirando a trasferirla all'esterno senza distorsioni. Il Giappone, ad esempio, in linea con l'immaginario collettivo, enfatizza la profonda spiritualità della popolazione e - con una semplice descrizione evocativa - riesce a creare uno spazio comunicativo confortevole e rassicurante, evidenziando "common life where the Japanese find small pleasures. Completely open relationships. The little things provide the energy for tomorrow. Celebrating the seasonal offerings in grand style". Differentemente, il Canada e la Svizzera pongono maggiore enfasi sulla diversità culturale, vissuta come elemento aggregante e di valore per la comunità nazionale. In particolare, nel descrivere le caratteristiche della popolazione canadese il sito del Minister of Canadian Heritage

immateriale dell'Umanità" (UNESCO, 2010), scaricabile da www.unesco.it.

L'Italia ha ottenuto il riconoscimento per la Dieta Mediterranea, che nel 2010 è formalmente rientrata nella lista Unesco dell'*intangible cultural heritage* dal valore universale. La Dieta Mediterranea rappresenta un insieme di competenze, conoscenze, pratiche e tradizioni che vanno dal paesaggio alla tavola, includendo le colture, la raccolta, la pesca, la conservazione, la trasformazione, la preparazione e, in particolare, il consumo di cibo. La Dieta Mediterranea è un modello nutrizionale rimasto costante nel tempo e nello spazio, in particolare in alcune comunità del Mediterraneo come nelle zone della Soria in Spagna, a Koroni in Grecia, nel Cilento in Italia e a Chefchaouen in Marocco. Estratto dal Report "La Dieta Mediterranea è patrimonio

and Official Languages afferma che "we are passionate about the work we do. Canada is a diverse country with a rich history and culture that make it a great place to live. We have a strong sense of pride and belonging which is articulated through our artistic expressions, our shared experiences and values, our linguistic duality, our athletic achievements". In maniera simile, sul sito del Federal Department of Foreign Affairs della Svizzera si legge che "with its blend of Romance and Germanic traditions, and diverse cultures brought by those who have lived or travelled here, Switzerland is a fascinating melting pot in the heart of Europe where many different people, languages and religious beliefs co-exist. Its creative and cultural output reflects the diversity of this multilingual and cosmopolitan environment". In entrambi i casi, l'identità nazionale appare, quindi, espressa come un insieme di caratteristiche collettive strettamente connesse le une alle altre, che conferiscono tipicità e valore distintivo ad una comunità. La *country identity* assurge, così, a sistema di significati detenuti da una determinata cultura che aggiunge valore e unicità al suo patrimonio culturale, tangibile e intangibile.

Tab. 4: Le categorie e sub-categorie concettuali della cultural heritage image comunicata dai Paesi indagati

Categorie	Sub-categorie concettuali	N. Paesi	N. rifer.	Riferimenti principali		
Tangible cultural heritage	Siti storico- artistici	10	45	"The monuments are a piece of history, linked to experiences and memories. They are a witness to history and social change. Survive the centuries and preserved in a context that changes" (Svizzera). "Many of Germany's most impressive architectural monuments, historical towns, significant industrial sites and distinctive natural landscapes – 39 in total – have been deemed to be of international historical importance by Unesco" (Germania). "The country is characterized by valuable physical cultural assets describing the historic and artistic heritage of the country" (Italia).		
	Musei e biblioteche	6	58	"Museums will help us understand our past and imagine our future, and libraries will be places where the hunger for knowledge is fed. Our cultural centres will be places of refuge and stimulation, trusted to be the best they can be" (Regno Unito). "Museums act like places for preserving, transmitting, creating, exchanging and conveying the history of the country" (Giappone). "Museums and libraries are place where art and culture come to life, as well as the history of France" (Francia).		
	Ambiente naturale	4	22	"Cultural landscape is of extraordinary importance to the identity and quality of life" (Svizzera) "Animals, plants, minerals, and geological features possess a high scientific value for Japan" (Giappone). "The healty environment is essential as part of cultural experience and expression" (Canada)		
	Artigianato	4	7	"Ancient Peruvians were outstanding handicraft artisans with highly developed technical skills" (Perù). "Handicrafts are closely connected with the history of Swiss tourism" (Svizzera). "Japanese handicrafts are symbols of precision and creativity, synthesizing the real essence of Japanese quality and workmanship" (Japan).		
Intangible Cultural heritage	Performing arts	9	71	"We want arts and culture to thrive and to be excellent. The arts are a means by which we can investigate and understand the past and the present, our world and our feelings. We can do this by 'doing' it or by 'spectating' it or both" (Regno Unito). "Dance and music traditions have a strong and recognizable tradition worldwide" (Francia). "The country is engaged in a continuous renewal of the creative fields (dance, music, theater, cinema) that constitute unique old-age traditions" (Israele).		
	Arte e letteratura	6	53	"Japanese literature is a universal asset to protect and promote" (Giappone). "Art contributes to the economic and social vitality of the country" (Egypt). "Arts support a strong and stable culture sector that will help to build vibrant and liveable communities and a creative and innovative knowledge-based economy" (Canada).		
	Cucina e gastronomia	7	30	"French gastronomy is renowned the world over for its quality and its diversity. Born out of a remarkable age old heritage, our gastronomy is evolving all the times thanks to the creativity of our chefs whose aim is always to surprise and delight us" (Francia). "Cuisine is as diverse as the regions in which it is made" (Germania) "Peruvian cuisine is another expression of a national identity that embraces multiple cultures co-existing in one territory; a unifying element in Peru that can be seen everywhere. It is in our cuisine where we rediscover and encounter our nationalism" (Perù).		
	Lingua	4	21	"There are currently some 17 million people worldwide learning German as a foreign language at institutions and schools" (Germania). "Our language, formed eight centuries ago, has become one of the languages of culture over the years and, as such, today offers ample opportunity for development" (Italia).		
	Tradizioni	6	55	"The intangible cultural heritage is extremely diverse and unlike the cultural heritage material (eg, the World Heritage Site with the old town of Bern) is constantly evolving" (Svizzera). "Folk cultural properties are indispensable for understanding the transition in the daily lives of the Japanese people" (Giappone).		
National identity	Persone	6	42	"We are passionate about the work we do. We have a strong sense of pride and belonging which is articulated through our artistic expressions, our shared experiences and values, our linguistic duality, our athletic achievements" (Canada) "Peruvians are welcoming people who take pride in offering incredible services and experiences to visitors. Peruvians are passionate and very religious people. The Catholic faith has an important place in people's lives, coexisting peacefully with other creeds" (Perù). "Local governments are increasingly aiming to nurture local people's creativity by using the cultural environment" (Giappone).		
	Diversità culturale	6	10	"Israel is a diverse society, with a culture rooted in a blend of traditions from around the world" (Israele). "Promoting cultural diversity and access to culture is a priority of the Federal Office of Culture. There is the recognition of the importance of intangible cultural heritage for cultural diversity, social cohesion, cultural identity and the image of the country and its regions" (Svizzera). "Our vision is one of a Canada where all Canadians can celebrate our rich cultural diversity, our shared experiences and values, and where all can gain a greater understanding and appreciation of our history, heritage, and communities" (Canada).		

Fonte: Ns. elaborazione

4. Conclusioni, implicazioni e sviluppi di ricerca futuri

Negli ultimi decenni, il concetto di patrimonio culturale è stato oggetto di un significativo processo evolutivo, determinato dall'interesse suscitato anche in aree di studio tradizionalmente più distanti dal tema. Come si è avuto modo di approfondire, il cultural heritage ha registrato una vera e propria evoluzione semantica (Vecco, 2010), estendendo la sua portata ben oltre le opere del "genio" e prestando attenzione crescente al ruolo delle comunità nei processi di definizione, tutela e valorizzazione. Questa forma di "democratizzazione" ha conferito valenze nuove allo sviluppo del cultural heritage, arricchendo la base concettuale ed epistemologica di nuovi principi e prospettive di analisi e, soprattutto, ampliandone la sfera di influenza al di là della sua funzione nevralgica di fondamentale valore di civiltà, fino a renderlo a tutti gli effetti una risorsa dal carattere strategico per lo sviluppo identitario, sociale ed economico di nazioni e territori. Come affermato da Anholt (2007), la cultura ha assunto un ruolo vitale anche nel processo di arricchimento del patrimonio reputazionale dei Paesi, guidando l'opinione pubblica verso una più piena e consapevole comprensione dell'identità nazionale e del suo sistema valoriale. Nonostante la recente "rivoluzione" in atto, allo stato sembra tuttavia esserci ancora un evidente scollamento tra il complesso sistema di significati connessi all'immagine del patrimonio culturale di una nazione e la comprensione delle modalità attraverso le quali tali significati vengono sistematizzati e comunicati a livello istituzionale. Tale scollamento appare in massima parte imputabile agli studi di marketing internazionale, all'interno dei quali la tematica dell'immagine Paese, sebbene caratterizzata da una copiosa produzione scientifica che ha attraversato gli ultimi 50 anni, ha sorprendentemente tralasciato l'approfondimento del ruolo del patrimonio culturale, sia sul piano della proposta di variabili in grado di fornire una operazionalizzazione di tipo cognitivo e/o affettivo, sia sul piano della comprensione degli effetti indotti dall'immagine culturale del Paese sulla percezione dei consumatori.

Il presente lavoro intende fornire un primo contributo all'integrazione tra gli studi sul *cultural heritage* e la letteratura sulla *country image*, con il duplice obiettivo di fornire una prima interpretazione del dominio teorico della *cultural heritage image* e di comprendere il ruolo attuale delle variabili culturali nelle prassi di comunicazione dei sistemi Paese più avanzati. In coerenza con la finalità esplorativa dello studio, l'impostazione metodologica prescelta è di tipo *grounded*: pertanto, le categorie concettuali teoriche sono emerse come risultato di una ricerca empirica condotta su fonti di tipo secondario selezionate sulla base di criteri di attinenza e di originalità.

I risultati dell'analisi statistico-lessicale dei contenuti della comunicazione istituzionale dei dieci Paesi selezionati hanno evidenziato risultanze di significativo interesse, sia rispetto alla varietà delle componenti costitutive del cultural heritage, sia, più in generale, rispetto al grado di complessità e avanzamento delle strategie di comunicazione inerenti le variabili culturali. Con riferimento al primo aspetto, il confronto delle evidenze emerse dall'analisi empirica ha fatto emergere nuovi elementi finora non contemplati dalla letteratura sul cultural heritage. Si sta pensando al nucleo tematico relativo all'identità nazionale, propriamente incentrato sul carattere della popolazione e sulla diversità culturale, entrambe interpretate come essenza dell'eredità nazionale da tutelare e valorizzare. Per quanto riguarda, invece, le tecniche comunicative adottate dai Paesi, dall'analisi delle strutture narrative connesse alle unità di testo principali appare evidente l'avvenuta acquisizione, da parte degli enti deputati alla comunicazione dei Paesi indagati, dei radicali cambiamenti che hanno contraddistinto il concetto di cultura (la cosiddetta "rivoluzione semantica"). In quasi tutti i Paesi oggetti di studio, infatti, la comunicazione istituzionale delle variabili culturali si caratterizza per una semantica complessa, in cui la struttura narrativa non è limitata alla mera descrizione degli attrattori tangibili. In particolare, la metodologia adottata ha consentito di far emergere 11 sub-categorie alla base della cultural heritage image: siti storicoartistici, musei e biblioteche, ambiente naturale, artigianato, performing arts, arte e letteratura, cucina e gastronomia, lingua, tradizioni, persone e diversità culturali.

L'analisi condotta ha altresì consentito di identificare e mappare le strutture semantiche di ogni singolo Paese: tale mappatura ha posto in evidenza che mentre le componenti del *tangible cultural*

heritage rappresentano un tratto comune dei contenuti della comunicazione, seppur nella diversità qualitativa e quantitativa della relativa dotazione, sono le componenti legate alla dimensione intangibile e alla national identity ad assumere un ruolo chiave nella formazione di un mix comunicativo unico e differenziante. Pertanto, appare corretto affermare che proprio tali componenti sono meritevoli di attenzione prioritaria, sia sul piano dell'approfondimento scientifico che su quello della prescrizione di indirizzi di marketing in grado di valorizzare con successo brand di nazioni e sistemi territoriali. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, lo studio ha altresì rilevato alcune significative carenze nella comunicazione istituzionale del nostro Paese, che, a differenza di quanto emerso per gli altri Paesi oggetto di studio, presenta una struttura lessicale dei messaggi poco organica e focalizzata quasi esclusivamente su tematiche di policy piuttosto che sulla enfatizzazione dei benefici simbolici ed esperienziali connessi alla dotazione di asset culturali tangibili e intangibili. Questo risultato, unitamente all'assenza di organismi specificamente deputati alla promozione del brand Italia, conferma l'ancora limitata adozione di un "orientamento al mercato" (Narver e Slater, 1990) da parte delle istituzioni pubbliche deputate alla gestione e valorizzazione del patrimonio culturale, collocando l'Italia in una posizione di svantaggio rispetto ai principali competitor internazionali.

Rispetto al contributo e all'originalità del presente studio, per quanto di conoscenza di chi scrive si tratta della prima ricerca che accoglie la tematica del cultural heritage all'interno della prospettiva di marketing internazionale incentrata sulla country image al fine di identificare una struttura di categorie concettuali idonee a rappresentare la varietà del sistema di contenuti e immagini evocate dal patrimonio culturale di un Paese. In considerazione dell'ancora limitata attenzione dedicata a questo tema, le risultanze emerse si prestano ad un approfondimento più compiuto ed esaustivo delle modalità percettive della cultural heritage image e delle relative strategie di valorizzazione da parte di policy maker e imprese nazionali. A tal fine, ricerche successive potrebbero validare le categorie concettuali emerse da questo studio nella prospettiva dei consumatori, mediante la costruzione di una scala di misura cross-national, concepita su una struttura similare a quelle comunemente utilizzate negli studi sulla country image. Tale scala consentirebbe non solo di effettuare comparazioni più affidabili tra le immagini del patrimonio culturale di Paesi diverse, ma renderebbe possibile anche l'approfondimento del ruolo del cultural heritage nella percezione dei sistemi di offerta nazionali da parte dei consumatori esteri. Le risultanze emerse sarebbero in particolare di preminente interesse per imprese e territori - come quelli italiani - in cui l'immagine del patrimonio culturale nazionale, ed in particolare delle sue componenti intangibili ed identitarie, rappresenta una fondamentale leva di vantaggio competitivo sui mercati internazionali.

Bibliografia

ALVAREZ M.D., CAMPO S. (2014), "The influence of political conflicts on country image and intention to visit: A study of Israel's image", *Tourism Management*, vol. 40, pp. 70-78.

ANHOLT S. (2007), L'identità competitiva. Il branding di nazioni, città e regioni, Egea, Milano.

BEERLI A., MARTIN J.D. (2004), "Tourists' Characteristics and the Perceived Image of Tourist Destinations: A Quantitative Analysis - A Case Study of Lanzarote, Spain", *Tourism Management*, vol. 25, n. 5, pp. 623-636.

BOLASCO S. (2005), "Statistica testuale e Text-Mining: alcuni paradigmi applicativi", *Quaderni di Statistica*, vol. 7, pp. 17-53.

BRIJS K. (2006), Unravelling country-of-origin. Semiotics as a theoretical basis for a meaning-centred approach towards country-of-origin effects, Radboud Universiteit, Nijmegen.

BRIJS K., BLOEMER J., KASPER H. (2011), "Country-image discourse model: Unraveling meaning, structure, and function of country images", *Journal of Business Research*, vol. 64, pp. 1259-1269.

BURCIO C., DA SILVA R., SALGUEIRO F. (2014), "The direct and indirect impact of country personality on behavioral intentions for traveling: the full mediation effect of the affective country image", *International Journal of Business and Economic Development*, vol. 2, n. 3, pp. 1-12.

CALIANDRO C., SACCO P.L. (2011), Italia Reloaded. Ripartire con la cultura, Il Mulino, Bologna.

CARLEY K. (1993), "Coding choices for textual analysis: a comparison of content analysis and map analysis", *Social Methodology*, vol. 23, pp. 75-126.

- CAVES R. (2000), Creative Industries: Contracts between Art and Commerce, Harvard University Press, Cambridge.
- CERQUETTI M. (2010), "Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca", *Il Capitale Culturale*, vol. 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", *Atti del XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, Università del Salento, Lecce, 18-19 ottobre 2012, pp. 549-562.
- CERQUETTI M. (2015), "Dal materiale e all'immateriale. Verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto glocale", *Il Capitale Culturale*, Supplementi 02, pp. 247-269.
- CHANG N.J., FONG C.M. (2010), "Green Product Quality, Green Corporate Image, Green Customer Satisfaction, and Green Customer Loyalty", *African Journal of Business Management*, vol. 4, n. 13, pp. 2836-44.
- CHAO P., RAJENDRAN K.N. (1993), "Consumer profiles and perceptions: country-of-origin effects", *International Marketing Review*, vol. 10, n. 2, pp. 22-39.
- CHEN C.F., TSAI D.C. (2007), "How destination image and evaluative factors affect behavioral intentions?", *Tourism Management*, vol. 28, n. 4, pp. 1115-1122.
- COMMISSIONE FRANCESCHINI (1967), *Per la salvezza dei beni culturali in Italia*, Atti e documenti della Commissione d'indagine per la tutela e la valorizzazione del patrimonio storico, archeologico, artistico e del paesaggio, vol. 1, Colombo, Roma.
- D'ASTOUS A., BOUJBEL L. (2007), "Positioning Countries on Personality Dimensions: Scale Development and Implications for Country Marketing", *Journal of Business Research*, vol. 60, pp. 231-239.
- DE NISCO A. (2006), "Country-of-origin e buyer behavior: una meta-analisi della letteratura internazionale", *Mercati e Competitività*, vol. 4, pp. 81-102.
- DE NISCO A., MAINOLFI G., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2012), "Tourism experience, country image and post-visit intentions: a study on international tourists in Italy", in G. Bertoli, R. Resciniti (Eds.), *International Marketing and the Country of Origin Effect. The Global Impact of Made in Italy*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 65-80.
- DESBORDE R.D. (1990), Development and Testing of a Psychometric Scale to Measure Country-of-Origin Image, Florida State University, Ann Arbor.
- ELLIOT S., PAPADOPOULOS N., KIM S.S. (2011), "An integrative model of place image: Exploring relationships between destination, product, and country images", *Journal of Travel Research*, vol. 50, n. 5, pp. 520-534.
- ELLIOT S., PAPADOPOULOS N., KIM S.S. (2012), "Beyond Tourism Destination Image: Mapping country image from a psychological perspective", *Proceedings in the Travel and Tourism Research Association*, International Annual Conference, Virginia Beach, June, pp. 17-19.
- EROGLU S.A., MACHLEIT K.A. (1989), "Effects of individual and product-specific variables on utilizing country-of-origin as a product quality cue", *International Marketing Review*, vol. 6, n. 6, pp. 27-52.
- FISHBEIN M., AJZEN I. (1975), Belief, attitude, intention and behavior: an introduction to theory and research, Addison-Wesley, Reading.
- FLORIDA R. (2005), *The flight of the creative class: the new global competition for talent*, Harper Collins Publishers, New York.
- GALLARZA M.G., SAURA, I.G., GARCÌA H.C. (2002), "Destination image. Towards a conceptual framework", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 1, pp. 56-78.
- GARCIA-DE-FRUTOS N., ORTEGA-EGEA J.M. (2014), "An integrative model of consumers' reluctance to buy foreign products: do social and environmental country images play a role?", *Journal of Macromarketing*, vol. 1, n. 2, pp. 1-20.
- GARTNER W.C. (1993), "Image formation process", Journal of Travel & Tourism research, vol. 2, n. 2/3, pp. 191-215.
- HAN C.M. (1989), "Country image: halo or summary construct?", *Journal of Marketing Research*, vol. 26, n. 5, pp. 222-229.
- HAKALA U., LATTI S., SANDBERG B. (2011), "Operationalising brand heritage and cultural heritage", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 20, n. 6, pp. 447-456.
- HAUBL G. (1996), "A cross-national investigation of the effects of country of origin and brand name on the evaluation of a new car", *International Marketing Review*, vol. 13, n. 5, pp. 76-97.
- HESLOP L.A., NADEAU J., O'REILLY, N. (2010), "China and the Olympics: Views of Insiders and Outsiders", *International Marketing Review*, vol. 27, n. 4, pp. 404-33.
- ICOMOS (2002), International Cultural Tourism Charter. Principles And Guidelines For Managing Tourism At Places Of Cultural And Heritage Significance. ICOMOS, International Cultural Tourism Committee.
- ITTERSUM K.V., CANDEL M.J.J.M., MEULENBERG M.T.G. (2003), "The Influence of the Image of a Product's Region of Origin on Product Evaluation", *Journal of Business Research*, vol. 56, n. 3, pp. 215-226.
- JOHNSON N.C. (1999), "Framing the past: time, space and the politics of heritage tourism in Ireland", *Political Geography*, vol. 18, n. 2, pp. 187-207.
- JUNG K., ANG S.H., LEONG S.M., TAN S.J., POMPITAKPAN C., KAU A.K. (2002), "A typology of animosity and its cross nation validation", *Journal of Cross Cultural Psychology*, vol. 33, n. 6, pp. 529-539.
- KELLER K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring and managing customer based equity", *Journal of Marketing*, vol. 57, n. 1, pp. 1-22.
- KLEIN J.G., ETTENSON R., MORRIS M.D. (1998), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China", *Journal of Marketing*, vol. 62, n. 1, pp. 89-100.

- KNIGHT G.A., SPRENG R.A., YAPRAK A. (2003), "Cross-national development and validation of an international business measurement scale: the COISCALE", *International Busines Review*, vol. 12, n. 5, pp. 581-599.
- KNIGHT G., CALANTONE R.J. (2000), "A flexible model of consumer country-of-origin perceptions", *International Marketing Review*, vol. 17, n. 2, pp. 127-145.
- KOHLI A.K., JAWORSKI B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 4, pp. 1-18.
- KOTLER P., GERTNER D. (2002), Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", *Journal of Brand Management*, vol. 9, pp. 249-261.
- LAROCHE M., PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A., MOURALI M. (2005), "The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products", *International Marketing Review*, vol. 22, n. 1, pp. 96-115.
- LENZERINI F. (2011), "Intangible Cultural heritage: the living culture of peoples", *The European Journal of International Law*, vol. 22, n. 1, pp. 101-120.
- LOULANSKI T. (2006), "Revising the concept for cultural heritage: the argument for a functional approach", *International Journal of Cultural Property*, vol. 13, n. 2, pp. 207-233.
- MAHER A.A., CARTER L.L. (2010), "The affective and cognitive components of country image: perceptions of American products in Kuwait", *International Marketing Review*, vol. 28, n. 6, pp. 559-580.
- MAINOLFI G. (2010), *Il modello della Country Reputation. Evidenze empiriche e implicazioni strategiche per le imprese del Made in Italy nel mercato cinese*, Giappichelli Editore, Torino.
- MARINO V., MAINOLFI G. (2013), Country Brand Management. Esperienze internazionali a confronto attraverso la ricerca qualitativa, Egea, Milano.
- MARTIN I.M., EROGLU S. (1993), "Measuring a multi-dimensional construct: country image", *Journal of Business Research*, vol. 28, n. 3, pp. 191-210.
- MONTELLA M. (2008), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 91-
- MONTELLA M. (2012), "Nozione di cultura e di bene culturale: una modificata prospettiva", in Golinelli G. M., (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- NAPOLITANO M.R. (2015), "Valore della Cultura e Cultura del Valore. Riflessioni per il futuro del Bel Paese", *Il Capitale culturale*, vol. 11, n. 15, in corso di pubblicazione.
- NARVER J.C., SLATER S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, n. 10, pp. 20-35.
- OBERECKER E.M., DIAMANTOPOULOS A. (2011), "Consumers' Emotional Bonds with Foreign Countries: Does Consumer Affinity Affect Behavioral Intentions?", *Journal of International Marketing*, vol. 19, n. 2, pp. 45-72.
- ORBAIZ L., PAPADOPOULOS N. (2003), "Toward a Model of Consumer Receptivity of Foreign and Domestic Products", Journal of International Consumer Marketing, vol. 15, n. 3, pp. 101-126.
- PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A. (1986), Travel as a correlate of product and country images, in Thomas E. Muller (ed.), *Marketing*, Administrative Sciences Association of Canada, Marketing Division, pp. 191-200.
- PAPADOPOULOS N., HESLOP L.A., THE IKON RESEARCH GROUP (2000), "A Cross-National and Longitudinal Study of Product-Country Images with a Focus on the U.S. and Japan", *Marketing Science Institute*, Report 00-106, p. 67.
- PAPADOPOULOS N. (2004), "Place branding: evolution, meaning and implications", *Place branding*, vol. 1, n. 1, pp. 36-49.
- PAPADOPOULOS N., ELLIOT S., DE NISCO A. (2013), "From "made-in" to "product-country images" and "place branding": a journey through research time and space", *Mercati e Competitività*, vol. 2, pp. 37-57.
- PAPPU R., QUESTER P.G., COOKSEY R.W. (2007), "Country image and consumer-based brand equity: relationships and implications for international marketing", *Journal of International Business Studies*, vol. 38, pp. 726-745.
- PARAMESWARAN R., YAPRAK, A. (1987), "A cross-national comparison of consumer research measures", *Journal of International Business Studies*, vol. 18, n. 1, pp. 35-49.
- PARAMESWARAN R., PISHARODI R.M. (1994), "Facets of country image: an empirical assessment", *Journal of Advertising*, vol. 23, n. 1, pp. 43-56.
- PASSOW T., FEHLMANN R., GRAHLOW H. (2005), "Country Reputation From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein", *Corporate Reputation Review*, vol. 7, n. 4, pp. 309-26.
- PEARCE S.M. (1998), "The construction and analysis of the cultural heritage: some thoughts", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 4, n. 1, pp. 1-9.
- PENDLEBURY J., SHORT M., WHILE A. (2009), "Urban World Heritage Sites and the problem of authenticity", *Cities*, vol. 26, n. 6, pp. 349-358.
- PEREIRA A., HSU C.C., KUNDU S.K. (2005), "Country-of-origin image: measurement and cross-national testing", *Journal of Business Research*, vol. 58, n. 1, pp. 103-106.
- RIVIEZZO A., GAROFANO A., MARINO V., NAPOLITANO M.R. (2014), ""C'era una volta...", Racconti d'imprese storiche della manifattura campana", *Atti del XXVI Convegno annuale di Sinergie*, 13-14 ottobre, Cassino.
- RIZZO I., THROSBY D. (2006), Cultural heritage: economic analysis and public policy, in Ginsburgh V., Throsby D. (ed.), *Handbook of the economics of art and culture*, vol. 1, Elsevier, Amsterdam, pp. 983-1016.
- ROJAS-MÉNDEZ J.I. (2013), "The nation brand molecule", *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, n. 7, pp. 462-472.

ROTH, K.P., DIAMANTOPOULOS A. (2009), "Advancing the country image construct", *Journal of Business Research*, vol. 62, n. 7, pp. 726-740.

SANTAGATA W. (2002), "Cultural districts, property rights and sustainable economic growth", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 26, chapter 31, pp. 181-204.

SANTAGATA W. (2007), La fabbrica della cultura, Il Mulino, Bologna.

SANTAGATA W. (2009), Libro bianco sulla creatività. Per un modello italiano di sviluppo, Edizioni Università Bocconi, Milano.

SANTAGATA W. (2014), Il governo della cultura. Promuovere sviluppo e qualità sociale, Il Mulino, Bologna.

SACCO P.L., SEGRE G. (2006), Creativity, cultural investment and local development: a new theoretical framework for endogenous growth, Università IUAV, Venezia.

SACCO P.L. (2010), "Cultura e sviluppo locale: il distretto culturale evoluto", Sinergie, vol. 82, pp. 115-119.

SCOVAZZI T. (2012), La definizione di patrimonio culturale intangibile, in Golinelli G. M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp.151-186.

TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, vol. 82, n. 10, pp. 27-46.

THROSBY D. (2005), Economia e Cultura, Il Mulino, Bologna.

THROSBY D. (2010), The Economics of Cultural Policy, Cambridge University Press, Cambridge.

TOWSE R. (2011), A Handbook of Cultural Economics, Edward Elgar Publishing, Northampton.

VECCO M. (2010), "A definition of cultural heritage: from the tangible to the intangible", *Journal of Cultural Heritage*, vol. 11, pp. 321-324.

VERLEGH P.W.J. (2001), Country-of-Origin Effects on Consumer Product Evaluations, University of Wageningen, Wageningen.

WILSON R. (2011), "Cocina Peruana Para El Mundo: Gastrodiplomacy, the Culinary Nation Brand, and the Context of National Cuisine in Peru", *Exchange*, vol. 2, n. 1, pp. 13-20.

WORLD BANK (1999), Culture and Sustainable Development: A Framework for Action, World Bank, Washington DC.

Sitografia

http://www.artscouncil.org.uk

http://www.bak.admin.ch

http://www.beniculturali.it

http://www.bunka.go.jp

http://www.conventions.coe.int

http://www.culturaitalia.it

http://www.cultura.gob.pe

http://www.culturecommunication.gouv.fr

http://www.enit.it

http://www.esteri.it

http://www.france.fr

http://www.futurebrand.com

http://www.germany.travel/it/index.html

http://www.gfk.com

http://www.gov.uk

http://www.land-der-ideen.de

http://www.unesco.org

http://www.make-it-in-germany.com

http://www.mfa.gov.il

http://www.mcs.gov.il

http://www.myswitzerland.com

http://www.moc.gov.eg

http://www.mtc.gov.on.ca

http://www.mofa.go.jp

http://www.nacional.peru.info

http://www.phc.gc.ca

http://www.swissworld.org

http://www.unesco.org

http://www.visitbritain.org

http://www.visitjapan.jp

Sharing economy e valorizzazione del patrimonio culturale: il caso "Made in Cloister"*

Francesca Conte^{*} Alfonso Siano^{*} Maria Palazzo^{*} Danilo De Luca^{*} Sara Amabile^{**}

Abstract

Obiettivi. Lo studio mira ad analizzare le potenzialità della sharing economy nel settore culturale, con particolare riferimento alle dimensioni del crowdfunding e del co-working.

Metodologia. Il paper, di tipo concettuale, parte dall'esame della letteratura in tema di sharing economy e dei suoi ambiti di applicazione, per poi concentrarsi sulla case history "Made in Cloister".

Risultati. Lo studio evidenzia l'applicabilità della sharing economy al settore del cultural heritage, in termini di condivisione e valorizzazione del patrimonio culturale. La case history mostra il ruolo decisivo della capacità del management di comprendere le opportunità di tale fenomeno in ottica di promozione e salvaguardia dei beni culturali.

Limiti della ricerca. Il paper presenta i tipici limiti dell'approccio deduttivo literature-based. I risultati dell'analisi di una singola case history devono essere validati da future indagini empiriche quali-quantitative.

Implicazioni pratiche. I principi di sharing economy in ambito cultuale sono traducibili in azioni di management in grado di guidare l'operato di vari attori (policy maker, agenzie di promozione, ecc.), al fine di incentivare processi di partecipazione mediante attività di crowdfunding e co-working.

Originalità del lavoro. Il lavoro offre alcune considerazioni riguardo l'adozione delle logiche di condivisione nel settore del cultural heritage. Lo studio costituisce un primo step in un filone di ricerca ancora poco indagato ma che sembra promettere interessanti spunti di riflessione per gli studiosi di management.

Parole chiave: sharing economy; crowdfunding; co-working; cultural heritage

Objectives. The paper aims at analyzing the potentialities of sharing economy applied to the heritage sector, especially considering the specific features of crowdfunding and co-working.

Methodology. The conceptual paper presents a literature review about sharing economy and its applications, focusing on the analysis of the case history "Made in Cloister".

Findings. The study highlights how it is possible to apply the sharing economy to the heritage sector, taking into consideration the valorisation of its peculiar features. The case history shows how an important role could be played by the management in order to understand the real potentialities of the selected phenomena, in the perspective of the promotion and preservation of cultural heritage.

Research limits. The conceptual paper presents the typical limitations of the deductive approach based on literature review. The results of the analysis of a single case history should be validated by future empirical quali-quantitative studies.

Practical implications. The main features of the sharing economy applied to the heritage sector could help the policy maker, promotion agencies, etc., to increase participation processes thanks to crowdfunding and co-working strategies.

Originality of the study. The paper offers some insights regarding the adoption of sharing economy logic in cultural heritage. Therefore, the study represents a first step in a field of research still poorly investigated.

Key words: sharing economy; crowdfunding; co-working; cultural heritage

XXVII Convegno annuale di Sinergie

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

9-10 luglio 2015 – Università degli Studi del Molise-sede di Termoli

[•] Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, i paragrafi 2 e 5 sono da attribuire a Francesca Conte, il paragrafo 4 ad Alfonso Siano, il paragrafo 2.2 a Maria Palazzo, il paragrafo 2.1 a Danilo De Luca, i paragrafi 1 e 3 a Sara Amabile.

Dottore di ricerca in *Marketing e Comunicazione* - Università degli Studi di Salerno e-mail: fconte@unisa.it

Ordinario di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Salerno e-mail: sianoalf@unisa.it

Assegnista di ricerca - Università degli Studi di Salerno e-mail: mpalazzo@unisa.it

Dottorando di ricerca in Analisi Economia, Giuridica e Statistica delle Politiche, dei Mercati e delle Imprese (percorso di studio: Marketing Management) - Università degli Studi di Salerno e-mail: ddeluca@unisa.it

^{**} Dottorando di ricerca in *Economia e Politiche dei Mercati e delle Imprese* (percorso di studio: *Marketing Management*) - Università degli Studi di Salerno e-mail: samabile@unisa.it

1. Introduzione

La sharing economy è ad oggi tra le principali tematiche poste al centro del dibattito sulle possibili vie d'uscita dalla crisi economica che il nostro Paese si ritrova a fronteggiare. In Italia sono circa 250 le piattaforme collaborative sviluppate online, con riferimento sia allo scambio e alla condivisione, che alle esperienze di autoproduzione e di *crowding*, diffuse in particolare nell'ambito del turismo, dei trasporti, delle energie, dell'alimentazione e del design (Mazzucotelli Salice, 2013). Si tratta di piattaforme in grado di modificare i "monopoli commerciali", offrendo opportunità di potenziamento del vantaggio competitivo per i tradizionali modelli di business, proprio alla luce della possibilità di interagire con i diversi attori, sociali ed economici, in una modalità meno verticale, top-down e più partecipativa (Bernardi, 2014).

Nonostante l'interesse al paradigma della *sharing economy* si stia sviluppando in maniera dirompente in diversi settori (Sacks, 2011; Moylan e Lehmann, 2014), limitati sono i casi significativi di economia collaborativa applicata all'ambito del *cultural heritage*, in ottica di conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e del territorio. Risulta, infatti, ancora poco diffuso un approccio strategico e manageriale da parte di *policy maker* locali, organizzazioni culturali ed agenzie di promozione, nello sviluppo di modelli collaborativi, complementari rispetto a quelli esistenti, ed in grado di coinvolgere amministrazioni pubbliche, imprese, comunità e singoli cittadini in nuove tipologie di alleanze pubblico-privato.

A partire da questo quadro di riferimento, il paper si propone di individuare le potenzialità della sharing economy nell'ambito del settore del cultural heritage, analizzando in che modo i principi dell' "economia condivisa" siano traducibili in azioni di management per le imprese culturali. In linea con l'obiettivo di ricerca, il lavoro si concentra, in una prima fase, sull'esame della literature review della sharing economy e degli ambiti di applicazione, per poi focalizzarsi sulle dimensioni del crowdfunding e del co-working, ad oggi maggiormente diffuse in ambito culturale.

Lo studio, in seguito, approfondisce la *case history* "Made in Cloister", un esempio interessante di valorizzazione di un patrimonio culturale del napoletano, che potrebbe costituire una *best practice* di *sharing economy* per gli operatori di settore. Infine, il lavoro evidenzia il ruolo dei principi dell'economia condivisa in termini di implicazioni manageriali e criticità nell'ambito dei beni culturali.

2. Sharing economy e ambiti di applicazione

L'interesse nei confronti della *sharing economy* nasce a partire dagli studi relativi alla prospettiva del consumo collaborativo, fenomeno socioeconomico che si propone come un modello alternativo e parallelo alle tradizionali dinamiche di mercato, basato su forme di collaborazione *peer to peer* (Felson e Spaeth, 1978, Algar, 2007; Ostidich, 2012). Tuttavia, sebbene alcuni autori approfondiscano approcci come la *collaborative economy*, il *collaborative consumption* e la *peer economy* (Kostakis e Bauwens, 2014; Belk, 2014; Lehrer e Moylan, 2014), non esiste una definizione unica di *sharing economy*. In termini generali, l'"economia della condivisione" mira a promuovere modalità di consumo più consapevoli caratterizzate dal riuso, invece che dall'acquisto, e dall'accesso, piuttosto che dalla proprietà (Botsman e Rogers, 2010). Grazie al crescente sviluppo di possibili ambiti di applicazione, tale concetto nel contesto attuale abbraccia forme e prassi di collaborazione che consentono lo scambio e la condivisione di beni, denaro, servizi e competenze.

L'economia collaborativa rappresenta, quindi, un settore molto ampio, in cui il fattore distintivo è la costruzione di spazi dove i partecipanti condividono almeno un aspetto del loro quotidiano. La diffusione di tale fenomeno è favorita dall'*impasse* che i modelli di scambio e redistribuzione tradizionali stanno attraversando, e dalla crescente pervasività dei social media e delle nuove tecnologie (Lamborghini e Donadel, 2006; Kucuk e Krishnamurthy, 2007). In particolare, le piattaforme di condivisione (digitali e non), anche se mostrano differenti sfaccettature, hanno come obiettivo comune quello di promuovere forme di collaborazione *peer to*

peer, mettendo direttamente in contatto gli utenti. Tale paradigma rafforza il valore sociale della cocreazione (Prahalad e Ramaswamy, 2004) e consente di recuperare la dimensione dei rapporti umani, in ottica di *partnership* "collettiva".

La *sharing economy* circoscrive diversi aspetti e settori di riferimento, per cui è possibile schematizzare le aree di interesse e le attività connesse mediante un modello unico, in grado di sintetizzare la complessità e l'eterogeneità del fenomeno. In letteratura è stato adottato uno schema esagonale a nido d'ape, al fine di sottolineare la natura collaborativa delle azioni intraprese nell'ambito di un progetto di condivisione (Owyang, 2014).

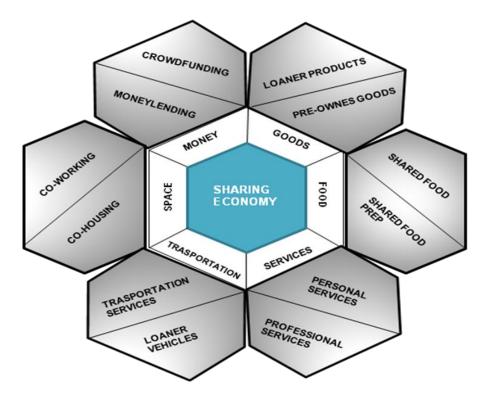


Fig. 1: Ambiti di applicazione della sharing economy

Fonte: adattata da Owyang, 2014.

Nella fig. 1, l'economia della condivisione è organizzata in sei ambiti prioritari:

- condivisione di beni, intesa come scambio e vendita di prodotti di proprietà *pre-owned goods* (es. Ebay); e come noleggio e consumo condiviso di beni afferenti a diversi settori merceologici *loaner product* (es. RentTheRunway);
- condivisione di cibo, con riferimento a piattaforme sia caratterizzate dalla presenza di cuochi non professionisti che preparano cene per la collettività *shared food prep* (es. Gnammo, PeopleCooks), sia volte a promuovere cibo e prodotti in eccedenza *shared food* (es. Ifoodshare, Lastmarketplace);
- condivisione di servizi, attraverso cui esperti professionisti *professional services* (es. Freelancer, Crowdspring) o appassionati in determinati campi di attività *personal services* (es. TaskRabbit) mettono a disposizione degli utenti il proprio lavoro e *know-how*;
- condivisione di trasporti, in termini di posti auto su lunghe tratte *trasportation services* (es. Blablacar, Carpooling) o in città (es. Letz-go), e servizi di prestito di veicoli *loaner vehicles* (es. Car2go, Splinster);
- condivisione di spazi, con riguardo sia a luoghi abitativi di *co-housing* (es. Airbnb), sia a spazi destinati al *co-working* (es. Sharedesk);
- condivisione di denaro, ovvero piattaforme di *crowdfunding* volte alla raccolta di fondi e al finanziamento collettivo di progetti intrapresi da altre persone o organizzazioni (es.

Kickstarter), e piattaforme di *moneylending* finalizzate all'ottenimento di prestiti personali e per piccole aziende (es. Lendingclub).

Poiché gli studi sulla *sharing economy* si sono rapidamente espansi in molti altri ambiti e mercati verticali (Gold, 2004; May e Horney, 2014), occorre evidenziare anche l'aspetto relativo alla condivisione di percorsi di apprendimento e di formazione. Questi ultimi sono tesi a promuovere attività di collaborazione dirette all'acquisizione "condivisa" di conoscenze e competenze (*knowledge sharing* e *skill sharing*) (Ardichvili *et al.*, 2003; Cummings, 2006).

In sintesi, quindi, il fenomeno dell'economia condivisa, che si tratti di condivisione di beni, servizi, informazioni, spazi, tempi, denaro, competenze, o di "bartering" tra privati, di "crowding" o di "making" (autoproduzione), sta diventando un paradigma sempre più dirompente nel contesto attuale. Nonostante lo sviluppo di tale approccio di business, non si registrano ad oggi significative piattaforme collaborative sviluppate nell'ambito culturale, facendo ritenere esistente una certa difficoltà da parte delle imprese di questo settore nel comprendere le potenzialità della *sharing economy* in ottica di produzione e distribuzione di prodotti culturali. Tuttavia, si riscontra un discreto utilizzo nel management culturale di iniziative di condivisione relative soprattutto al *crowdfunding* e al *co-working*, da intendersi come aspetti centrali nel contesto più ampio e stratificato di *sharing economy*.

2.1 Nuovi canali di finanziamento per le imprese culturali: dal fund-raising al crowdfunding

Il crescente indebolimento delle forme tradizionali di finanziamento, soprattutto in ambito culturale, dovuto alla continua riduzione degli investimenti pubblici e delle sponsorizzazioni private, ha reso sempre più impellente e pressante la ricerca di soluzioni alternative. Diversi studi hanno evidenziato come, con l'evoluzione del web 2.0, la rete sia diventata uno dei canali più interessanti per il *fund-raising* culturale (Bagwell *et al.*, 2015). Questo cambiamento ha comportato uno sviluppo esponenziale della comunicazione e dell'interazione tra utenti, semplificando così la condivisione di contenuti e progetti all'interno della comunità virtuale.

In questo contesto, si affermano in modo determinante le pratiche di *crowdfunding*, definite come lo sforzo collettivo di molti individui ("*crowd*") che, nell'ambito di una rete sociale, condividono le proprie risorse economiche al fine di sostenere progetti avviati da altre persone o organizzazioni. Tuttavia, il *crowdfunding* non si riferisce esclusivamente a una modalità di raccolta fondi, ma a un complesso fenomeno antropologico, sociale ed economico che trova esplicazione in una serie di processi che consentono di innovare il modo stesso in cui si intende il rapporto tra ideazione, produzione e consumo. In altri termini, grazie al *crowdfunding*, chiunque abbia un'idea per creare un prodotto, un servizio o un'impresa può cercare fondi sotto forma di piccoli finanziamenti da una folla di potenziali investitori, riconoscendo loro una contropartita che varia a seconda delle tipologie e dell'oggetto della raccolta (Castrataro e Pais, 2013).

Il *crowdfunding* diventa un potente strumento al servizio dell'innovazione e del cambiamento sociale, due istanze che trovano il giusto contemperamento nel concetto di *social innovation*, basilare per la comprensione del fenomeno di co-creazione di valore (Murray *et al.*, 2010). La capacità creativa dei cittadini, delle organizzazioni culturali, delle comunità locali, degli imprenditori diventa una risorsa sia per il settore pubblico che per il mercato, consentendo, grazie a una raccolta fondi diffusa, la realizzazione di attività capaci di soddisfare esigenze collettive.

La condivisone di opinioni, emozioni, idee ricopre, pertanto, un ruolo di fondamentale importanza nell'evoluzione del *fund-raising* online e del *crowdfunding*: è proprio sulla costruzione e sul rafforzamento della community di sostenitori che risiede l'effettiva possibilità che gli utenti siano disposti a donare e che la raccolta fondi abbia successo. In tal senso, il *crowdfunding* è una diretta espressione ed esplicitazione del *crowdsourcing*, ovvero della valorizzazione della capacità di impatto del nuovo potere riconosciuto alla "folla", resa protagonista delle possibili innovazioni (Howe, 2006; Leimeister *et al.*, 2009).

In questa prospettiva, l'ambito del *cultural heritage* esprime appieno le potenzialità del *crowdfunding* (Oomen e Aroyo, 2011; Ridge, 2013). Le organizzazioni culturali si sono dovute, di conseguenza, adattare alle novità sociali introdotte dal web, integrando agli strumenti tradizionali di finanziamento nuovi approcci basati sull'adozione di canali digitali. La raccolta di fondi mediante internet costituisce, difatti, una delle modalità di *fund-raising* (Ferrara e Moro, 2011) attualmente più utilizzate dalla maggioranza delle organizzazioni culturali statunitensi. Tali attività sono volte, soprattutto, al restauro di monumenti, opere d'arte, patrimoni culturali che vivono uno stato di abbandono o degrado.

In particolare, i primi anni di questo nuovo secolo rappresentano il periodo di massima espansione del *crowdfunding* nel settore delle industrie culturali e creative. Un caso significativo, in proposito, riguarda la campagna di *crowdfunding* intrapresa nel 2013 dallo Stato francese per raccogliere, attraverso la piattaforma "My Mayor Company", i fondi necessari al restauro di alcuni dei monumenti più importanti della Nazione (Panthéon di Parigi, la statua Dame Carcas, ecc.). In iniziative di questo tipo si consolida l'abitudine di connettere alla donazione, o se si preferisce al contributo economico, una ricompensa di natura non solo materiale ma anche esperienziale, tenuto conto della natura stessa del settore e dei suoi prodotti (artistici e creativi).

La diffusione del *crowfunding* determina, pertanto, una nuova era segnata dalla nascita delle due maggiori piattaforme mondiali del settore, "Indiegogo", la più diffusa e operativa in oltre 200 Paesi, e "Kickstarter", concentrata negli USA e attiva anche in Gran Bretagna (Kuppuswamy e Bayus, 2013). In questo contesto, si inseriscono anche piattaforme dedicate esclusivamente al finanziamento di iniziative culturali (mostre, restauri, archivi, ecc.) come "Fundforculture". A rendere sempre più preponderante la dimensione esperienziale (Pine e Gilmore, 2000) contribuiscono anche i social network che diventano un potente veicolo per generare effetti "virali", rapidi ed esponenziali (Servato, 2013).

2.2 Dalla co-creazione al co-working: aspetti generali e applicazione nel settore culturale

La co-creazione e il *co-working* si presentano come strategie di cambiamento, più che come semplici strumenti (Di Caro, 2009). Essi indicano una forma di *open innovation* in ambito di *sharing economy*, in cui le idee vengono condivise e messe in pratica collettivamente (Gentile, 2010). In questa prospettiva, la *co-creation* indica la capacità di ogni azienda di coinvolgere clienti, partner e collaboratori nella definizione di una corretta *customer experience*.

D'altro canto, si intende per *co-working* uno spazio di lavoro comune che si sviluppa grazie alla collaborazione e alla condivisione di ambienti, servizi e valori (Mattia, 2009; Patera, 2009; Coen, 2011). Tale concetto sembra essersi diffuso in Italia e all'estero anche nel settore artistico-culturale (Mattia, 2010). Ad esempio, "*Co-working* Visiva" rappresenta, a Roma, il primo ambiente polifunzionale di condivisone di spazi di lavoro, dedicato alla fotografia e alle arti visive per fotografi, artisti, registi, scrittori, ecc. In questo contesto, significativi sono anche i contributi di enti ed associazioni culturali (come "MercanZia" e "La Pillola 400" a Bologna) che promuovono la condivisione di spazi dove progetti, idee, performance, gallerie d'arte, mostre, laboratori artistici confluiscono e prendono vita grazie alla sinergia degli artisti che vi partecipano. In ambito architettonico è inoltre interessante la realizzazione di "Toolbox", primo spazio di *co-working* a Torino, oggetto di un progetto di rifunzionalizzazione di edifici esistenti (Strippoli, 2010). L'iniziativa si è sviluppata partendo dalla possibilità di "ripensare" e "ricreare" gli spazi di lavoro che da autonomi diventano sociali, dinamici e condivisi.

Il *co-working*, dunque, può essere implementato dalle imprese - e nello specifico, dalle organizzazioni culturali - per riuscire a trovare un solido vantaggio competitivo fondato su principi quali: ispirare partecipazione; selezionare il meglio; collegare menti creative; condividere risultati; creare sviluppo continuo (Iauman, 2002; Sauman, 2002).

Tuttavia, mettere in atto co-creazione e *co-working* significa anche confrontarsi con due fattori che sono alla base di questo cambiamento culturale: *open-ness* e *ownership* (Botsman e Rogers, 2010). Il concetto di apertura (*open-ness*) fa riferimento alle "barriere all'ingresso", che possono

trovarsi all'inizio del processo o durante una sua fase e che in ambito di *co-working* vengono totalmente annullate. La proprietà (*ownership*), d'altra parte, riguarda risultati e punti di arrivo: essa pone il problema di riuscire ad individuare a chi appartengano i risultati raggiunti.

Tanto i problemi legati all'*open-ness* quanto all'*ownership* vengono risolti nel momento in cui si arriva a considerare il *co-working* come l'attuazione di un "Club of Experts" (De Certeau, 2001; Ciaffi e Mela, 2006; Jones *et al.*, 2009). In tal caso, si giunge a porre in pratica uno stile di co-creazione adatto a contesti, quali quelli culturali, che vivono la pressione e l'urgenza di sfide nuove, che richiedono competenze e idee di rottura e in cui i soggetti che vi partecipano devono rispettare determinati criteri quali: input di qualità e affiatamento tra i partecipanti (Marra, 2006).

3. Un esempio di sharing economy nel settore culturale: il caso "Made in Cloister"

Un caso interessante relativo all'applicazione dei principi di *sharing economy* in ambito culturale, con particolare riferimento alle dimensioni del *crowdfunding* e *co-working*, è rappresentato dall'iniziativa napoletana "Made in Cloister".

"Made in Cloister" è un progetto civico e culturale nato nel 2011 ad opera di Davide De Blasio e Rosa Alba Impronta, imprenditori nel settore della pelletteria, e Giuseppe Martiniello, architetto e fondatore dello Studio Keller Architettura. Il patrimonio culturale che l'iniziativa in esame intende valorizzare è la Chiesa di Santa Caterina a Formiello, in zona Porta Capuana, bene tutelato dall'Unesco fin dal 1995, insieme all'intero centro storico napoletano. Si tratta di un edificio sacro, con una superficie di 1500 mq, mortificato dal degrado e l'abbandono del Chiostro retrostante, luogo "nascosto" che rappresenta la testimonianza di un singolare innesto tra l'armonia architettonica rinascimentale ed una memoria industriale.

L'obiettivo dell'iniziativa è quello di trasformare il Chiostro in un luogo di "eccellenza creativa", attraverso l'interazione e la condivisione di spazi e conoscenze da parte di artisti e designer. Il progetto mira a ricondurre il Chiostro all'originario splendore, conferendovi una destinazione d'uso innovativa ed utile alla comunità, in grado di attrarre un pubblico internazionale sui valori di arte, artigianato e cultura.

Crowdfunding

Il progetto "Made in Cloister" nasce grazie al supporto di un'importante iniziativa di *crowdfunding*, che si propone di raccogliere fondi da destinare al restauro del Chiostro di Santa Caterina a Formiello a Napoli.

Il progetto architettonico di restauro e riconversione, approvato dalla Soprintendenza per i Beni Architettonici di Napoli, con delibera n. 14158/11, è stato oggetto di un investimento iniziale di 800.000,00 euro da parte dei promotori. La somma di danaro necessaria per le opere di restauro è stata quantificata per circa 1.200.000,00 euro, di cui il 60% è stato finanziato dalla Fondazione Tramontano.

Parte degli ulteriori 500.000 euro, necessari per completare le opere residue, sono stati ottenuti proprio grazie alla campagna di raccolta fondi lanciata il 19 novembre 2013 su Kickstarter¹, la più importante piattaforma al mondo di *crowdfunding* per progetti legati alla creatività.

La società in questione ha aperto una filiale a Londra al fine di intercettare gli imprenditori europei e, "Made in Cloister" ha colto tale opportunità per lanciare la campagna, beneficiare della popolarità della piattaforma e chiudere positivamente la raccolta. A fungere da intermediario tra Napoli e Londra è stata "Mag London", una società assicurativa indipendente che, tra le diverse attività, supporta molte cause di carattere socio-culturale. Le modalità per contribuire alla campagna sono state semplici: accedere al sito, scegliere e selezionare l'importo della donazione, ed in cambio

¹ Kickstarter nasce nel 2009 e ad oggi è leader mondiale tra le piattaforme di *crowdfunding*, basando la proprio mission sull'idea del "Bring creativity to life". Il quartiere generale è in America e la legislazione attualmente in vigore non consente agli imprenditori "stranieri" di lanciare i propri progetti, ma soltanto ai *backer* di finanziarli.

ricevere un segno tangibile di gratitudine (es: braccialetti, certificati digitali, una notte nella residenza d'artista, lo status di *member* o *founder* + nome posizionato all'interno del Chiostro, borse artigianali).

Si è trattato di una sfida portata a termine con settantacinquemila sterline raccolte ed una molteplicità di contributi giunti da tutto il mondo. Con questa quota si è riusciti a ripristinare l'intera copertura lignea della corte, interamente danneggiata, e sono state avviate le attività produttive e laboratoriali, mentre, altri fondi privati saranno finalizzati al recupero degli affreschi cinquecenteschi.

In tale iniziativa condivisa di restauro e valorizzazione, i sostenitori provenienti da tutto il mondo hanno acquistato opere d'arte messe a disposizione da artisti contemporanei ed hanno, in tal modo, contribuito al recupero di questo angolo di città ancora poco conosciuto. Diversi artisti tra cui Cherokee, Jimmie Durham e la brasiliana Marie Therese Alves hanno comprato e fatto restaurare un'area della struttura, instaurandovi una sorta di "quartier generale" della loro arte.

Co-working

Il progetto prevede, oltre alla ristrutturazione del Chiostro con il recupero degli originali motivi architettonici, la realizzazione al suo interno di un luogo di incontri, sperimentazioni e di "produzione" in cui artisti e designer potranno risiedere e lavorare con i maestri artigiani. In quest'ottica, tale iniziativa punta all'idea di "Place Branding": recupero e valorizzazione di un importante aspetto del patrimonio culturale della città che diventa il fulcro di un più ampio progetto di sviluppo territoriale, condivisione di spazi e saperi. Si pone, in questo modo, particolare rilevanza al fenomeno della co-creazione di opere d'arte e allo sviluppo delle relazioni *peer to peer*.

Le attività laboratoriali e le iniziative di *co-working* riguardano diversi ambiti dell'artigianato locale, al fine di preservare e promuovere il "Made in Italy" e di coinvolgere la collettività in diversi settori, come: intaglio e restauro; pelletteria artigianale; laboratori di cartapesta e di marmo; porcellane di Capodimonte; ecc.

Le opere, realizzate durante il periodo di "lavoro comune" degli artisti, avranno una permanente visibilità all'interno del Chiostro, con la possibilità di dar vita ad esposizioni, performance musicali e teatrali, con l'obiettivo di conferire al progetto un forte portato esperienziale.

In particolare, sarà predisposta una "rifunzionalizzazione" della struttura del Chiostro di Santa Caterina a Formiello. Il piano terra sarà, infatti, destinato a:

- la work gallery: spazio dedicato ad incontri, esposizioni, performance e reading:
- ristorante e *louge bar*, ampia area interamente arredata con realizzazioni "Made in Cloister", in cui poter offrire pietanze di produzione biologica;
- l'art store: zona dedicata all'esposizione e vendita dei prodotti realizzati dagli artigiani in collaborazione con gli artisti.

Il primo piano della struttura sarà invece dedicato a:

- residenze, in cui verranno ospitati sia gli artisti di "Made in Cloister" che di altri Musei ed Istituzioni dell'area;
- studi e laboratori per artisti *designer* ed artigiani;
- attività formative che prenderanno il nome di "Cloister Education"

Il progetto "Made in Cloister" mira, dunque, a trasformare il Chiostro di Santa Caterina in un luogo di condivisione in cui artisti e designer hanno la possibilità di lavorare, in spazi comuni, con i maestri artigiani, in ottica di *co-working*. Il lavoro condiviso, unitamente alla dimensione esperienziale che si intende conferire al progetto stesso, determina la naturale costituzione di un network tra le imprese creative, il coinvolgimento delle realtà operanti negli ambiti sociali e culturali della città, il dialogo con le istituzioni museali e didattiche del territorio, la sperimentazione di vie sempre nuove per il rinnovamento dell'antica sapienza artigianale. Di

conseguenza, il progetto rende la condivisione il vero "motore di creatività", in grado di trasformare il Chiostro da memoria del passato in "innovazione condivisa", basata su nuove logiche di progettazione e di cultura intesa come coesione e partecipazione.

4. Implicazioni manageriali

L'analisi della *case history* "Made in Cloister" evidenzia come le dimensioni della *sharing economy* possano essere anche applicabili al settore del *cultural heritage*, in quanto presentano notevoli potenzialità in termini di valorizzazione del patrimonio culturale e territoriale (Golinelli, 2002).

In particolare, i principi di *sharing economy* sono traducibili in azioni di management in grado di guidare l'operato di enti territoriali, agenzie di promozione, *policy maker* locali, imprenditori attivi sul territorio, organizzazioni culturali, ecc. Le linee guida alla base della *sharing economy* possono favorire la crescita di nuovi modelli di sviluppo del *cultural heritage*, basati sulla costruzione di reti sociali in cui gli attori coinvolti (pubblici e privati) diventano *solutionholder*, capaci di co-progettare e co-gestire pratiche, spazi, beni e servizi, in vista di un obiettivo comune.

Per favorire la nascita e il potenziamento di un'economia condivisa, i *policy maker* possono incentivare i processi di partecipazione e collaborazione con la cittadinanza attiva, soprattutto mediante attività di *co-working*. In particolare, tale aspetto di *sharing economy*, sempre più praticabile anche nell'ambito culturale, facilita e incentiva lo sviluppo di relazioni sociali ed economiche tra pari, nonché l'ottimizzazione di risorse, spazi e tempi.

Relativamente alle iniziative di *crowdfunding*, esse catalizzano il supporto di cittadini, istituzioni e imprese sulla base della condivisione rispetto alle potenzialità di un progetto comune, in chiave di valorizzazione culturale. Il punto di forza delle attività di finanziamento collettivo sono proprio le motivazioni che spingono all'investimento, tanto da permettere l'affermasi del concetto di "motivational crowdwork" (Gerber et al., 2012). Gli enti territoriali e gli addetti alla gestione del settore culturale, al fine di incrementare l'efficienza e l'efficacia delle iniziative di *crowdfunding*, possono implementare azioni volte a potenziare la condivisione dell'idea-progetto (Freund, 2012), ispirando la partecipazione e condividendo obiettivi e risultati (Grönroos e Christian, 2008). In tal modo, i *fundmer* (*funder-consumer*) potrebbero essere coinvolti non solo negli aspetti finanziari ma anche in quelli operativi e manageriali, con particolare riferimento alla genesi, allo sviluppo e all'implementazione del progetto.

Inoltre, l'adozione di piattaforme digitali, nel contesto del settore culturale, come nel caso del *crowdfunding* (Castrataro e Pais, 2013), consente il controllo dei risultati delle azioni intraprese, oltre che una pianificazione mirata delle iniziative. In quest'ottica, è possibile monitorare anche la provenienza geografica degli attori più sensibili a supportare il finanziamento e la valorizzazione di beni culturali, con i quali gli enti di promozione potrebbero intraprendere azioni mirate a raggiungere tale scopo.

La case history presa in esame rappresenta un interessante modello di crowdfunding culturale, in quanto non risulta legato al restauro di un singolo monumento, ma ad un attento e dettagliato piano di rilancio civico. Si tratta dell'opera di "rifunzionalizzazione" di un bene culturale condiviso, grazie anche alla progettazione di spazi e attività destinate al co-working e al valore conferito alla dimensione esperienziale, che si propone di trasformare un patrimonio "nascosto" in volano per lo sviluppo locale, catalizzatore di cultura e polo dell'artigianato partenopeo. Per questi motivi, il caso "Made in Cloister" potrebbe suggerire agli operatori di settore alcune best practice di riferimento.

5. Conclusioni

Lo studio evidenzia come, adottando delle logiche di collaborazione e di co-creazione, in ottica di *crowdfunding* e *co-working*, ed enfatizzando la dimensione esperienziale, i principi della *sharing*

economy possano essere adottati con successo dagli operatori del settore culturale. Attualmente, per le imprese appartenenti al settore del *cultural heritage* risulta vantaggioso dar vita a delle forme di condivisione che sfocino in una partecipazione attiva e dinamica alle iniziative culturali e di valorizzazione territoriale. Il caso "Made in Cloister" rappresenta un'interessante iniziativa in questa direzione, in quanto si propone di creare un luogo di "eccellenza creativa" in cui coniugare promozione, innovazione e salvaguardia della tradizione artigianale e del patrimonio architettonico del contesto napoletano.

Il paper presenta i tipici limiti dell'approccio deduttivo *literature-based*. I risultati dell'analisi di una singola *case history*, che vanno letti nella logica di studio esplorativo, devono essere validati da future indagini empiriche quali-quantitative. Dall'analisi del caso "Made in Cloister" emerge che il progetto è dotato della capacità di accogliere, nelle iniziative di *crowdfunding*, un numero elevato di partecipanti provenienti da tutto il mondo e di massimizzare il portato creativo delle attività legate al *co-working*. In questa prospettiva, il presente studio può essere considerato un primo *step* in un filone di ricerca ancora poco indagato, ma che sembra promettere interessanti spunti di riflessione per gli studiosi di management. Per il futuro sono auspicabili ulteriori indagini e analisi di nuove pratiche nel contesto del *cultural heritage*, per meglio comprendere se casi simili possano diventare modelli replicabili altrove, in relazione ad altri progetti volti alla tutela e alla valorizzazione culturale.

Bibliografia

- ALGAR R. (2007), "Collaborative Consumption", Leisure Report, vol. 4, April, pp. 72-83.
- ARDICHVILI A., PAGE V., WENTLING T. (2003), "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice", *Journal of knowledge management*, vol. 7, n. 1, pp. 64-77.
- BAGWELL S., CORRY D., ROTHEROE A. (2015), "The future of funding: Options for heritage and cultural organizations", *Cultural Trends*, vol. 24, n. 1, pp. 28-33.
- BELK R. (2014), "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online", *Journal of Business Research*, vol. 67, n. 8, pp. 1595-1600.
- BERNARDI M. (2014), "Sharing Economy", *Via Ravagnosi (Rivista di cultura sociale della Fondazione Giacomo Feltrinelli*), n. 2, disponibile al link: http://www.fondazionefeltrinelli.it/sharing-economy-al-tempo-della-crisi/.
- BOTSMAN R., ROGERS R. (2010), What's mine is yours. The rise of collaborative consumption, HarperCollins, New York.
- CASTRATARO D., PAIS I., (2013), "Analisi delle piattaforme di CrowdFunding Italiane", *Italian Crowdfunding Network*, Ottobre, pp. 4-24, disponibile al link: http://www.crowdfundingitalia.com/2013/10/analisi-delle-piattaforme-italiane-di.html.
- CIAFFI D., MELA A. (2006), La partecipazione. Dimensioni, spazi, strumenti, Carocci, Roma.
- COEN E. (2011), "Generazione Sharing", L'Espresso, 6 Gennaio, pp. 124-129.
- CUMMINGS J.N. (2004), "Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization", *Management science*, vol. 50, n. 3, pp. 352-364.
- DE CERTEAU M. (2001), L'invenzione del quotidiano, Edizioni Lavoro, Roma.
- DI CARO G. (2009), "Co-working. Si può lavorare insieme (e meglio) condividendo lo spazio, la connessione internet e i nuovi saperi", *La Repubblica D*, 25 Aprile, pp. 98-104.
- FELSON M., SPAETH J.L. (1978), "Community Structure and Collaborative Consumption: A routine activity approach", *American Behavioral Scientist*, vol. 21, n. 4, pp. 614-624.
- FERRARA E., MORO D. (2011), Fundraising Online, ed. Philantropy, Forlì.
- FREUND R. (2012), "How to Overcome the Barriers Between Economy and Sociology With Open Innovation, Open Evaluation and Crowdfunding?", *International Journal of Industrial Engineering and Management*, Martin Luther University, vol. 1, n. 3, pp. 107-109.
- GENTILE V. (2010), "Un posto migliore per lavorare? Co-working!", US. Workplace Contarct Design Management (Gruppo "Il Sole 24 Ore"), vol. 42, n. 2 (Giugno/Luglio), pp. 27-31.
- GERBER E., HUI J., KUO P. (2012), "Crowdfunding: Why People Are Motivated to Post and Fund Projects on Crowdfunding Platforms", Northwestern University-Creative Action Lab, Evanston, USA, disponibile al link: http://www.juliehui.org/wp-content/uploads/2013/04/CSCW_Crowdfunding_Final.pdf.
- GOLD L. (2004), The sharing economy: Solidarity networks transforming globalization, Gower Publishing, Ltd., Aldershot.
- GOLINELLI C.M. (2002), Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi, Giappichelli, Torino.
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.

- HOWE J. (2006), "The Rise of Crowdsourcing", Wired Magazine, vol. 14, n. 6 (June), pp. 176-183.
- IAUMAN Z. (2002), La società individualizzata. Come cambia la nostra esperienza, II Mulino, Bologna.
- JONES D., SUNDSTED T., BACIGALUPO T. (2009), I'm outta nere! How co-working is making the office obsolete, MBA Press, Austin.
- KOSTAKIS V., BAUWENS M. (2014), Network society and future scenarios for a collaborative economy, Palgrave Macmillan, UK.
- KUCUK S.U., KRISHNAMURTHY S. (2007), "An Analysis of Consumer Power on the Internet", *Technovation*, vol. 27, n. 1/2, pp. 47-56.
- KUPPUSWAMY V., BAYUS B.L. (2013), "Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers in Kickstarter" UNC Kenan-Flagler Research Paper, March 16, disponibile al link: http://funginstitute.berkeley.edu/sites/default/files/Crowdfunding_Creative_Ideas.pdf.
- LAMBORGHINI B., DONADEL S. (2006), Innovazione e creatività nell'era digitale. Le nuove opportunità della «Digital Sharing Economy», FrancoAngeli, Milano.
- LEHRER E., MOYLAN A. (2014), "Embracing the Peer-Production Economy", *National Affairs*, n. 21, p. 51-63, disponibile al link: http://www.nationalaffairs.com/publications/detail/embracing-the-peer-production-economy.
- LEIMEISTER J.M, HUBER M., BRETSCHNEIDER U., KRCMAR H. (2009), "Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition", *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, n. 1, pp. 197-224.
- MARRA M. (2006), Sociologia del lavoro e relazioni industriali, Alinea Editrice, Firenze.
- MATTIA D. (2009), "Nuovi orizzonti sulle professionalità: il co-working", *Piazza sedile. L'altro punto di vista*, 6 Settembre, pp. 56-57.
- MATTIA M. (2010), "Ma il Co-working è meglio: il lavoro del futuro negli studi condivisi tra professionisti e aziende", *Camera di Commercio Italo Orientale*, vol. 16, n. 3 (Luglio/Agosto/Settembre), disponibile al link: https://coworkingudine.files.wordpress.com/2010/09/ccio-bari.pdf.
- MAY R.J., HORNEY M.J. (2014), "The Sharing Economy: A Positive Shared Vision for the Future", *Perspectives from FSF Scholars* (*Free State Foundation*), vol. 9, n. 26, July 30, disponibile al link: http://www.freestatefoundation.org/images/The_Sharing_Economy_-_A_Positive_Shared_Vision_for_the _Future_072914.pdf.
- MAZZUCOTELLI SALICE S. (Modacult-Università Cattolica del Sacro Cuore) (2013), "Pratiche italiane di collaborazione: una mappatura", *Sharitaly: il primo evento dedicato all' economia collaborativa in Italia*, 29 Novembre, Milano, disponibile al link: http://www.feem.it/userfiles/attach/20131129112116SHARITALY-CS2911eInterventi.pdf.
- MIGLIETTA A., PARISI E., PESSIONE M., SERVATO F. (2013), "Gli strumenti finanziari a supporto delle start-up innovative: le opportunità offerte dal CrowdFunding", *Conference Proceeding del XXV Convegno annuale di Sinergie "L'innovazione per la competitività delle imprese"*, 24-25 Ottobre, Università Politecnica delle Marche, Ancona.
- MOYLAN A., LEHMANN R.J. (2014), "Five Principles for Regulating the Sharing Economy", *R Street, Policy Study*, n. 26, July, disponibile al link: http://www.naic.org/documents/committees_c_sharing_econ_wg_related_comment_3c.pdf.
- MURRAY R., CAULIER-GRICE J., MULGAN G. (2010), The open book of social innovation, The Young Foundation, London.
- OOMEN J., AROYO L. (2011), "Crowdsourcing in the Cultural Heritage Domain: Opportunities and Challenges", 5th International Conference on Communities & Technologies C&T 2011, ACM New York, USA, pp. 138-149.
- OSTIDICH D. (2012), Quello che è mio è tuo. Il consumo collaborativo e altre forme di consumo relazionale, Il Sole 24 Ore, Milano.
- OWYANG J. (2014), "Collaborative Economy Honeycomp", Crowd companies, May 5, disponibile al link: http://www.web-strategist.com/blog/2014/05/05/framework-collaborative-economy-honeycomb-osfest14/.
- PATERA S. (2009), "Co-working: strategie di connivenza nel lavoro post-moderno", *Amaltea. Trimestrale di cultura*, vol. 5, n. 3 (Settembre), pp. 9-14.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2000), L'economia delle esperienze, Etas, Milano.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RIDGE M. (2013), "From tagging to theorizing: deepening engagement with cultural heritage through crowdsourcing", *The Museum Journal*, vol. 56, n. 4, pp: 435-450.
- SACKS D. (2011), "The sharing economy", Fast company, vol. 155, May, pp. 88-93.
- SAUMAN Z. (2002), Modernità liquida, Laterza, Roma.
- STRIPPOLI S. (2010), "Arriva il co-working la scrivania in affitto", La repubblica, 8 Luglio, pp. 26-27.

Rigenerazione e Management dell'Industrial Heritage

ANGELO PRESENZA* TINDARA ABBATE* MARIA CONCETTA PERFETTO*

Abstract

Obiettivi. Il paper esamina le organizzazioni deputate alla rigenerazione e alla gestione dei siti di archeologia industriale, avendo l'obiettivo di comprendere se e come la creatività e la co-creazione di valore contribuiscano alla definizione e alla successiva implementazione di progetti di recupero e di ri-utilizzo degli asset culturali.

Metodologia. Muovendo dalla letteratura sviluppata sul tema delle industrie culturali ed esaminando i concetti di creatività e di co-creazione di valore, il paper realizza un'analisi qualitativa del progetto Dolomiti Contemporanee, quale significativo esempio di recupero e di messa a valore di siti industriali dismessi nel territorio delle Dolomiti-Patrimonio Unesco.

Risultati. Dall'analisi dei risultati è possibile giungere alla desinizione di un modello concettuale che sintetizza gli elementi che caratterizzano un progetto di Industrial Heritage Re-generation.

Limiti della ricerca. Il lavoro presenta i limiti dell'analisi qualitativa di tipo esplorativo focalizzata sul singolo caso studio.

Implicazioni pratiche. Lo studio offre implicazioni di natura teorica e manageriale. In merito alle prime, si evidenzia la crescente rilevanza della creatività e della co-creazione di valore quali driver competitivi e l'esistenza di una stretta connessione tra di essi. In relazione alle seconde, si mette in risalto come la nascita di nuove forme organizzative per la gestione di beni culturali stia diventando un fenomeno in pieno fermento e che, quindi, richieda l'impegno anche del policy-maker, il quale, legando il significato ed i destini dell'IH ai percorsi contemporanei di sviluppo locale, può supportare adeguati processi di trasformazione socio-economica e territoriale.

Originalità del lavoro. Il lavoro si configura come una proposta originale in termini di sviluppo di un modello concettuale che contempla i diversi fattori che influenzano la definizione, lo sviluppo e l'implementazione efficace di un progetto di Industrial Heritage Re-generation.

Parole chiave: archeologia industriale; cultural management; industrie culturali; industrial heritage

Objectives. The paper looks at the issue of the Industrial Heritage Management. It focuses on the analysis of organizations devoted to the regeneration and management of industrial archaeology. The goal is to understand the role that creativity and value co-creation have in the definition and the implementation of projects for recovery and re-use of these cultural assets.

Methodology. Starting from the literature's review about cultural industries, with the focus on creativity and value cocreation, the paper uses the methodology of the case study with a qualitative analysis of the project Dolomites Contemporary, experiment of recovery and valorization of abandoned industrial sites in the territory of the Dolomites-Heritage Unesco.

Findings. The analysis of results allows to propose a first draft of the conceptual model that collects the elements that characterize a project of Industrial Heritage Re-generation, such as the role of people and the capabilities to activate efficient networks.

Research limits. Limitations come mostly from the qualitative single case study method used in the paper, which has an explorative nature.

Practical implications. It is evident that creativity and co-creation of value become more and more competitive driver of fundamental importance and that there is a close connection between them. It is interesting to point out how the emergence of new forms of organization for the management of cultural heritage is a phenomenon in full exploitation. Therefore there is a need to maximize the attention from the policy-maker to support processes of socio-economic and territorial transformation to align IHM to contemporary processes of local development.

Originality of the study. The paper is original because it proposes a conceptual model that contemplates the different factors able to influence the definition, development and implementation of Industrial Heritage Re-generation project.

Key words: industrial archaeology; cultural management; cultural industries; industrial heritage

^{*} Ricercatore di *Organizzazione Aziendale* - Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara e-mail: presenza@unich.it

Ricercatrice di Economia e Gestione delle Imprese - Università degli Studi di Messina e-mail: abbatet@unime.it

Dottoranda di Ricerca in *Accounting, Management and Finance* - Università degli Studi "G. D'Annunzio" di Chieti-Pescara e-mail: mariaconcetta.perfetto@unich.it

1. Introduzione

In molti Paesi la crescente consistenza dello stock di aree e di edifici, che hanno perso la funzione per la quale sono stati concepiti e progressivamente dismessi ed accumulati nelle periferie urbane e, spesso, nei centri storici, pone una questione urgente: come gestire le problematiche legate al tema della tutela e della conservazione, del riuso e della valorizzazione dell'ingente patrimonio lasciato in eredità dal processo di industrializzazione?

Negli ultimi anni si sta sempre più sviluppando un nuovo concetto di patrimonio culturale che, data la sua natura multidimensionale (Barile e Saviano, 2014; Cerquetti, 2015), include non solo i beni tangibili ma anche quelli intangibili, rappresentati da simboli e valori, nonché elementi che contribuiscono inequivocabilmente all'espressione dell'identità individuale e della comunità storicamente e territorialmente contestualizzata (Montella, 2009a; 2009b; 2012; Barile *et al.*, 2011; Sibilio Parri, 2011). In questa prospettiva, si ravvisa la necessità di un ripensamento generale per la conservazione e la valorizzazione dell'importante patrimonio culturale che va sotto il nome di *Industrial Heritage* (IH), oltre ad un coinvolgimento e ad una partecipazione attiva di specialisti, imprese ed istituzioni pubbliche.

Pertanto, muovendo dalla considerazione che i processi di industrializzazione siano fenomeni complessi che combinano fattori di carattere fisico ed ambientale, tecnico ed economico, culturale ed istituzionale, ne consegue che gli elementi caratterizzanti l'IH sono molteplici e soprattutto di diversa natura (es. materiali ed immateriali). Difatti, le fabbriche, le infrastrutture, ad esse strettamente connesse, e le aree dismesse - tipologicamente variegate in rapporto ai settori e ai caratteri temporali, spaziali e organizzativi della produzione - sono la parte di più semplice identificazione. Di contro, a questa parte più visibile, ne segue un'altra che, seppur non facilmente identificabile, si caratterizza per la maggiore rilevanza ed è costituita dai seguenti elementi: saperi tecnico-produttivi taciti e codificati; disegni, modelli, documenti cartacei ed archivi; macchine, impianti ed attrezzature; reti energetiche e comunicative; infrastrutture residenziali, formative, assistenziali, culturali, ricreative; territori e paesaggi plasmati dall'attività industriale (Fontana, 2010).

La numerosità e la varietà degli elementi appena richiamati richiedono che il processo di patrimonializzazione dell'IH si traduca in un insieme di pratiche di attribuzione di significati e di nuovi valori culturali ed economici alle diverse componenti dell'eredità industriale (Scarpocchi, 2003; Presenza e Perfetto, 2015). In altri termini, si tratterebbe di far rivivere l'*industrial landscape* (spesso siti ignorati o poco conosciuti, in disuso e nascosti), di innescare meccanismi finalizzati alla rinascita dei luoghi resilienti attraverso usi creativi e innovativi che, attingendo e tutelando la memoria dei luoghi, conducano alla creazione e al mantenimento di spazi finalizzati alla realizzazione di mostre, eventi ed altre attività turistico-culturali (Mansfeld, 1992; Jones e Mean 2010; Rautenberg, 2012). Tale processo di patrimonializzazione si lega fortemente alle trasformazioni economiche, sociali e culturali di un territorio e le possibili scelte di riuso dei beni di derivazione industriale sottintendono interpretazioni e, soprattutto, strategie che investono sia le aree dismesse sia la tradizione industriale (Lashua, 2013).

Il management dell'IH rappresenta il campo di studio del presente paper. Il focus è sulle organizzazioni che sono impegnate nell'attività di gestione dell'IH, la cui puntuale identificazione costituisce un irrinunciabile punto di partenza per gli studi di matrice manageriale (Tamma, 2006, p. 101). Più specificatamente, il paper si pone un duplice obiettivo. Da un lato, esso intende comprendere se e in che modo la creatività, intesa come espressione sia della cultura di un contesto imprenditoriale e geografico sia delle capacità individuali e collettive delle persone che lavorano con l'organizzazione stessa possa influenzare i processi innovativi finalizzati al recupero e al ri-utilizzo degli asset culturali. Dall'altro, considerato lo spostamento delle frontiere della conoscenza firm specific verso forme di connessione più complesse tra nodi di reti, il lavoro si propone di esaminare se e come la condivisione sinergica di strategie e di metodologie possa contribuire ad avviare ed alimentare processi diretti alla co-creazione di valore nelle relazioni organizzazione-stakeholders.

L'ipotesi di fondo è che l'organizzazione e gli *stakeholder*s di riferimento si trovano ad operare in maniera autonoma, sebbene siano sovente animati da principi, regole e strumenti identici per la medesima finalità e siano orientati alla creazione e al mantenimento di sinergie, relazioni e modelli di co-progettazione ambientale di mutuo valore.

Lo studio teorico è supportato dall'analisi qualitativa di un caso - Dolomiti Contemporanee: laboratorio di arti visive in ambiente - che rappresenta un valido esempio di *Industrial Heritage Regeneration*. Avviato nell'agosto 2011, in occasione dell'ottenimento da parte delle Dolomiti del riconoscimento di bene Unesco-Patrimonio dell'umanità, il progetto Dolomiti Contemporanee (DC) diventa un "riconfiguratore" spaziale e concettuale che intende operare attraverso l'arte e la cultura contemporanea. L'analisi del caso ha consentito di giungere alla definizione di un modello concettuale da cui muovere per futuri lavori di ricerca sulle organizzazioni di management dell'IH.

2. La gestione dell'Industrial Heritage: tra creatività, innovazione e capacità relazionali

Gli interventi di tutela e di rigenerazione del patrimonio industriale devono tener conto simultaneamente di molti fattori: da un lato, la valenza storico-tecnica, il contenuto sociale, le modalità di recupero, il valore architettonico ed artistico di un bene industriale; e, dall'altro, l'efficiente gestione economico-finanziaria, l'organizzazione delle risorse coinvolte, la valorizzazione di competenze e *skill*, e, infine, l'adeguata promozione (Presenza e Perfetto, 2015).

In questo sistema complesso di fattori, diventa necessario comprendere meglio le caratteristiche e il modus operandi delle organizzazioni deputate alla rigenerazione ed alla gestione dei beni culturali.

Relativamente al concetto di "industrie culturali", si tratta di soggetti che «producono o distribuiscono beni e servizi che includono la creatività nella produzione e incorporano un certo grado di proprietà intellettuale e trasmettono un significato simbolico» (Throsby, 2001, p. 112). Tali soggetti, che si candidano all'attività di gestione dell'offerta culturale, esibiscono varie forme istituzionali, organizzative ed imprenditoriali.

Sul tema, interessante appare la proposta che suggerisce di raggruppare le differenti imprese, che incorporano i fattori cultura e beni artistici nei loro processi produttivi, in tre principali categorie (Franch, 2010, p. 102): (a) istituzioni, organizzazioni e imprese, per le quali la fruizione dell'esperienza culturale è l'obiettivo primario della propria attività; (b) imprese che incorporano, nel modo di governare l'impresa, una cultura che è espressione di un tempo, di un luogo e della sensibilità artistica dell'imprenditore; (c) imprese che nella cultura e nell'arte trovano la fonte per generare nuovi prodotti grazie al liberarsi di processi creativi.

Soffermando l'attenzione sul terzo gruppo (c), esso diventa la sintesi di una pletora di tipologie che è possibile rintracciare nel variegato panorama delle organizzazioni culturali (imprese sociali, cooperative sociali, associazioni culturali, onlus, ecc.) impegnate sia nell'ambito della produzione artistica/creativa in tutte le forme, da quelle tradizionali a quelle di ultima generazione, sia nel campo dei servizi di supporto alla conoscenza, alla valorizzazione, alla tutela, alla protezione, e alla circolazione di beni culturali. Tali aspetti appaiono ancor più evidenti nel caso in cui il contesto di riferimento sia quello italiano, dove il mancato riconoscimento delle professionalità tipiche dei beni culturali, anche al di fuori dell'ambito dell'Amministrazione Pubblica, ha sicuramente indebolito nel corso degli anni la posizione sul mercato rispetto a quelle la cui spendibilità è ormai sancita e tenacemente difesa dagli ordini professionali. Questa "anomalia del mercato del lavoro" ha, di converso, spinto coloro che sono stati esclusi dall'impiego pubblico a dar vita a fenomeni di self-employement e di micro-impresa (Maggiore e Velecco, 2012), quale possibile approccio che va diffondendosi in questo settore, a partire dal nuovo millennio (Cabasino, 2002).

Molte di queste iniziative sono state promosse sotto forma di organizzazioni orientate al *social* business e alla social innovation (Yunus, 2008), in cui «l'idea di base risiede, in sostanza, nell'opportunità di affrontare un problema sociale a partire da una soluzione imprenditoriale innovativa per il cambiamento sociale, che generi valore innescando, quale conseguenza, un circolo

virtuoso in cui valore economico e benessere sociale si sostengono reciprocamente» (Perrini, 2007, p. 2). In realtà, la comparsa di questi nuovi attori è stata accompagnata da alcune innovazioni organizzative che, grazie a processi di socializzazione degli asset, realizzati combinando risorse pubbliche, volontariato e donazioni private, hanno trovato punti di contatto con i temi esplorati dalla letteratura sull'analisi delle organizzazioni (Freeman, 1984). Ne deriva una proliferazione di forme organizzative reticolari, anche a carattere temporaneo, che si costituiscono e si dissolvono, rigenerandosi continuamente (Maggiore e Velecco, 2012).

Di fronte alla sfida manageriale nella creazione e nella messa a disposizione del prodotto culturale, «il management per prima cosa deve porsi il problema di come favorire la fruizione di un bene culturale/artistico ... e per realizzare queste finalità è necessario che cadano alcune barriere culturali e che il management assuma una visione nuova all'interno della quale siano accettate alcune regole principali» (Franch, 2010, p. 105). Tra queste, si ritiene di particolare interesse, ai fini della rigenerazione del patrimonio industriale, l'ottimizzazione dei fattori della produzione, ma soprattutto la valorizzazione organizzata della creatività e l'ottimizzazione del network di attori del contesto in cui l'organizzazione culturale opera.

2.1 Creatività

L'aspetto dinamico della cultura, che si trasforma in innovazione di prodotto o di processo, è intrinseco nella capacità di allargare e di ricombinare le conoscenze attraverso la creatività (Nonaka e Takeuchi 1995; Franch, 2010; Solima e Minguzzi, 2014), che sta assumendo un ruolo di notevole rilievo tra la molteplicità di risorse che concorrono alla formazione del vantaggio competitivo (Bourdieu, 1993).

A tal proposito, è opportuno sottolineare che «si tratta a ben vedere del riconoscimento del contributo creativo dei soggetti umani che, lavorando insieme, consentono all'organizzazione dell'impresa di poter conseguire, in modo sistematico e continuo, l'innovazione (...) che consiste nella capacità di comunicazione, di relazione e, quindi, nella capacità riflessiva del far sistema» (Usai, 2007, pp. 372-373). Inoltre, partendo dagli aspetti che distinguono la creatività dell'artista, che ricerca una propria affermazione, e quella dell'imprenditore, che ricerca la soddisfazione dei propri clienti, appare utile ricordare che la creatività aziendale è definibile come l'arte di trovare nuove soluzioni a problemi vecchi e nuovi proposti nell'azione sul mercato. L'autore precisa che «creatività è creare qualcosa di nuovo partendo da elementi disorganizzati, tra i quali qualcuno intravede e osserva possibili connessioni» (Baccarani, 2004, p. 349).

Nel considerare il fenomeno creativo, che parte dal singolo e diventa collettivo, appare utile evidenziare come esso contribuisca a determinare la forza dell'organizzazione all'adattamento attivo poiché la creatività offre quello stimolo che consente di influenzare l'ambiente mettendola in grado di modificare la realtà, di costruire un nuovo contesto (Vicari, 1998). Per rendere produttiva la creatività e finalizzarla alla realizzazione di significativi prodotti e/o processi per l'impresa è indispensabile l'esistenza, all'interno dell'impresa, di competenze organizzative capaci di integrare processi, prodotti e persone e di generare situazioni in grado di favorire percorsi di contaminazione culturale e di *cross-fertilization* (Vicari *et al.*, 2005). Si tratta di una scelta che privilegia la capacità di adattamento e di flessibilità dell'organizzazione. Difatti, ciò diventa possibile se l'organizzazione possiede al proprio interno un clima di tipo collaborativo che facilita l'apprendimento di tutti i propri membri e trasforma se stessa per assicurarsi un apprendimento continuo, necessario per creare, acquisire e trasferire in maniera efficiente e veloce la conoscenza (Martins e Martins, 2002; Amabile *et al.*, 2005; Siano *et al.*, 2006).

2.2 Co-generazione di valore

La capacità di generare e alimentare, in un processo continuo, un'intelligenza collettiva basata su una fitta rete di connessioni richiede all'organizzazione di riconfigurarsi, abbandonando l'approccio tradizionale individuale per intraprendere un approccio collettivo caratterizzato dalla

ricerca di cooperazione (Usai, 2007). La «questione della conoscenza si intreccia con la questione delle reti e che queste ultime generano valore perché danno organizzazione ad un processo di diffusione del sapere e di crescita della varietà delle linee di apprendimento e sperimentazione» (Rullani, 2003, pp. 152-153).

L'impresa di successo è, dunque, quella che è in grado di co-evolvere e di competere nell'era dell'immaginazione (Usai, 2007), di partecipare alle "costellazioni di valore" che i diversi soggetti coinvolti nel processo produttivo attivano, generando una serie di relazioni fiduciarie finalizzate principalmente alla co-produzione (Normann e Ramirez, 1994).

Tale approccio mette in risalto che le imprese non creano valore in isolamento (Hakansson e Snehota, 1989), ma sono impegnate in processi di creazione di valore e di cooperazione che contemplano una molteplicità di attori e risorse (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Pertanto, il valore non è semplicemente scambiato all'interno di una transazione, quanto piuttosto creato da coloro che vi prendono parte, in un'ottica interattiva che coinvolge tutti i soggetti, ciascuno con la propria prospettiva e i propri obiettivi (Polese, 2009).

A tal riguardo, è possibile distinguere le seguenti tipologie di relazioni (Lorenzoni, 1992):

- strumentali (scambio di beni, servizi, denaro, prestazioni di lavoro);
- di autorità e gerarchiche (le quali generano meccanismi di influenza, potere, dipendenza, subordinazione);
- di comunicazione (scambio di informazioni, scambio simbolico);
- affettive (amicizia, relazioni personali e sociali in genere);
- parentali (derivanti da legami familiari diretti o indiretti).

Tali relazioni, che possono assumere diversa frequenza e intensità, configurano assetti stabili o occasionali determinando, di conseguenza, condizioni che possono differentemente contribuire alla sopravvivenza dell'organizzazione. Pertanto, per un'organizzazione le relazioni con i propri *stakeholders* dovrebbero svolgere un ruolo fondamentale nel processo di individuazione dei bisogni al fine di comprendere le priorità e soprattutto le risorse da destinare al loro soddisfacimento (Castellini, 2007). Individuare, distinguere, selezionare e classificare le diverse tipologie di *stakeholders* rappresenta il punto di partenza per instaurare una relazione con essi (Mitchell *et al.*, 1997; Rowley, 1997; Jones e Wicks, 1999; Crane e Livesely, 2003).

3. Il metodo d'indagine

La necessità di raccogliere informazioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi del presente lavoro ha motivato la scelta di utilizzare la metodologia dell'esploratory single case study (Einsenhardt, 1989; Yin, 1994) perché ritenuta più appropriata tra i metodi potenzialmente applicabili nel campo delle scienze sociali (Yin, 2003a; 2003b). Difatti, il vantaggio derivante dall'applicazione di tale metodologia è di ottenere una comprensione più ampia ed approfondita di fenomeni complessi in rapporto alla teoria, senza avere la pretesa della significatività e della rappresentatività sotto il profilo meramente statistico. In specie, il caso studio qui selezionato si presta utilmente alla comprensione del fenomeno indagato per alcuni motivi di rilievo: esso rappresenta uno dei primi progetti di successo nell'ambito dell'HI, avendo ottenuto una significativa notorietà in ambito nazionale ed internazionale; rappresenta un progetto complesso, in cui sono coinvolti ed operano diversi soggetti territoriali, pubblici e privati, che hanno definito ed implementato diverse attività ed iniziative; e, infine, presenta diverse modalità di relazione tra organizzazione-stakeholders nell'attività di gestione del patrimonio industriale.

La realizzazione dello studio qualitativo ha richiesto la raccolta di una quantità rilevante di dati attraverso due diverse, seppur integrate, fasi di analisi che hanno contemplato sia fonti primarie sia fonti secondarie.

La prima fase si è concentrata sull'analisi di tipo documentale (Corbetta, 1999) facendo ricorso alle seguenti fonti: documenti interni (es. presentazioni, report, dossier, ecc.); documenti di

derivazione esterna aventi ad oggetto il progetto in esame (es. articoli su quotidiani, documenti ufficiali, ecc.); e, infine, sito istituzionale (www.dolomiticontenporanee.net).

La seconda fase si è focalizzata sulla realizzazione di una serie di interviste in profondità, considerate uno strumento di raccolta di dati primari particolarmente adeguato per le scienze sociali e molto utile per l'esplorazione di situazioni nuove e complesse (Corbetta, 1999). Pertanto, l'utilizzo di tale strumento ha facilitato e, altresì, consentito di entrare in contatto con il contesto economico, sociale e culturale dell'area considerata, raccogliendo importanti informazioni direttamente dal promotore del progetto Dolomiti Contemporanee - arch. Gianluca D'Incà Levis - ritenuto il *key informant* ai fini della presente ricerca.

Le interviste sono state condotte nel periodo compreso tra i mesi di gennaio-marzo 2015, avendo la durata di circa novanta minuti. Esse sono state realizzate secondo lo schema di intervista-semi-strutturata in ragione della grande flessibilità che caratterizza questa forma (Troilo, 2007) e soprattutto dell'opportunità concessa all'intervistatore di formulare domande nuove che seguono alle risposte dell'intervistato, di variare l'ordine e le espressioni utilizzate, e di chiedere chiarimenti ed approfondimenti al fine di ottenere una rilevante e puntuale quantità di informazioni.

Prima di riferire sul contenuto delle stesse in linea generale, sembra opportuno rilevare che sono state previste alcune domande introduttive per contestualizzare meglio il focus della ricerca, oltre ai temi approfonditi durante gli incontri. Più specificatamente, le interviste hanno cercato di portare alla luce i seguenti aspetti: caratteristiche principali e motivazioni alla base del progetto; specificità dell'organizzazione; attività di gestione; rapporti tra organizzazione e stakeholder; ruolo e contributo della creatività nella definizione del progetto e delle attività ad esso connesse; benefici e problematiche legate all'attività di co-creazione di valore; risultati ottenuti.

I dati sono stati trascritti, analizzati e interpretati in base alle indicazioni rintracciate nei contributi scientifici sviluppati in materia di ricerca qualitativa (Bryman, 2008).

4. Analisi del caso "Dolomiti Contemporanee"

4.1 Il progetto

Dolomiti Contemporanee è un progetto nell'agosto del 2011 ed operante nell'area delle Dolomiti, sito inserito nel 2009 nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Unesco. Al centro di questo progetto vi è la volontà «di configurarsi come motore di sviluppo culturale ed economico attraverso l'arte contemporanea» (D'Incà Levis, 2015).

DC è una rete di professionisti motivati e organizzati intorno al promotore - arch. D'Incà Levis - personaggio quanto mai carismatico al quale, non a caso, è stato assegnato il Premio Città Impresa 2012, come fabbricatore di idee e soprattutto per il contributo apportato allo sviluppo economico, sociale e culturale del territorio del Nord Est grazie al progetto in esame.

La missione, evidenziata in una recente intervista apparsa su "Il Fatto Quotidiano" (edizione online del 18 marzo 2015, http://www.ilfattoquotidiano.it/2015/03/18/dolomiti-contemporanee-quando-i-siti-abbandonati-montagna-diventano-cantieri-darte/1512410/), è «[...] individuare, nella regione delle Dolomiti-Unesco, i più interessanti siti industriali dismessi, luoghi in cui l'uomo, per lunghi periodi storici, ha lavorato, costruendo imprese produttive importanti, che hanno nutrito quelle regioni. In questi siti, attiviamo i nostri cantieri rigenerativi. Le fabbriche dimenticate vengono attrezzate con una residenza internazionale: artisti da tutto il mondo vi vengono accolti. Nei laboratori, gli artisti realizzano le opere che riflettono in modo non scontato su territorio, ambiente, montagna, o su temi specifici. I grandi spazi industriali inerti - hangar, padiglioni, magazzini, ex-stabilimenti produttivi - divengono, per un periodo determinato, spazi espositivi, fabbriche creative, visitate da migliaia di persone, dove la produttività diviene culturale ed artistica [...]. Quando, dopo alcuni mesi di attività, DC lascia i siti così riutilizzati, essi riprendono vita: l'intervento, che li ha riguardati, ha consentito loro di riguadagnare la fiducia delle comunità locali,

che li avevano abbandonati, ed ora invece vi tornano, impiantandovi nuove attività commerciali e produttive»¹.

I due cardini attorno ai quali ruota l'intero progetto sono il fattore territoriale, legato prima di tutto al sito delle Dolomiti divenute patrimonio Unesco nel 2009, e alla cultura delle comunità che abitano il territorio dolomitico. Al nome del territorio si è aggiunto l'attributo "Contemporanee" con un duplice significato: il primo riferito al medium attraverso cui il progetto opera, ovvero l'arte contemporanea; il secondo riguardante la dimensione attuale del discorso sul paesaggio, sul dibattito contemporaneo.

All'origine di ogni nuovo intervento messo in atto da Dolomiti Contemporanee vi è l'individuazione di siti che, persa la loro originaria funzione produttiva, sono rimasti inattivi. Questi luoghi sono selezionati sulla base delle caratteristiche spaziali, distributive, volumetriche e contestuali allo scopo di allestire una rassegna d'arte contemporanea.

Nella tabella 1 è riportata una sintesi di alcuni tra i principali progetti che Dolomiti Contemporanee ha sviluppato nel corso degli anni, la cui lettura mette in risalto come DC «risemantizza attraverso l'arte luoghi in abbandono, quali fabbriche e complessi di archeologia industriale, al fine di generare situazioni proiettive che sappiano proporre stimoli concreti alla valorizzazione delle aree in oggetto» (D'Incà Levis).

Questi "nuovi luoghi" assurgono a "stazioni di scambio di idee culturali", e le scelte curatoriali proposte nelle mostre allestite da DC sono rivolte alla ricerca di temi che possano avvicinare i partecipanti alle comunità locali ed alla loro cultura, avendo l'obiettivo di costruire un legame che possa andare oltre il limite temporale dettato dalle mostre.

Sebbene Dolomiti Contemporanee non sia un'impresa a scopo di lucro, il fermento che il progetto ha creato sul territorio è positivo in termini di esternalità: nuovi flussi turistici o, comunque, nuovi motivi di visita; nuove possibilità di lavoro sia per gli operatori coinvolti nella rete sia per coloro che indirettamente partecipano al progetto, riuscendo a trarre interessanti benefici. Ciò implica che i progetti sono forieri di benefici non solo culturali e sociali, ma anche di tipo economico. In proposito, è opportuno evidenziare che alcuni risultati economici sono strettamente circoscritti ai periodi di apertura delle mostre, durante i quali artisti e visitatori sono distribuiti sul territorio e alimentano le strutture ricettive. Mentre, altri e più importanti benefici, poiché duraturi, derivano dal fatto che i siti industriali riaperti riescono a trovare una nuova destinazione d'uso una volta terminate le mostre. Difatti, grazie all'impatto mediatico generato dagli eventi espositivi, succede spesso che i siti diventino la sede eletta di nuove attività produttive.

[&]quot;Dolomiti Contemporanee" non è solo una serie di mostre. Vengono attivati anche itinerari didattici per bambini, ragazzi e adulti, ed organizzati laboratori, incontri con gli artisti e visite guidate che facilitano l'avvicinamento all'arte contemporanea

Tab. 1: Alcuni progetti di Dolomiti Contemporanee

Nome del sito	Storia del sito	Intervento attuato
Ex Chimica Montecatini	Il sito è costituito da un complesso di edifici storici in stile neo-liberty, realizzati negli anni '20, nei quali allora si produceva ammoniaca. Dopo alterne vicende e passaggi di proprietà viene definitivamente dismesso negli anni più recenti	Attraverso il contributo del Fondo Europeo Sviluppo Regionale, la Attiva Spa - Agenzia Trasformazione Territoriale in Veneto ha realizzato il recupero del sito con un'imponente azione di restauro e riqualificazione. Tra giugno 2011 e giugno 2012 il sito è stato utilizzato da DC come suo primo centro espositivo, inaugurando, il 31 luglio 2011, la stagione delle "migrazioni artistiche", che trasformò il complesso di Sass Muss in una cittadella creativa che proponeva una stagione di eventi d'arte contemporanea. Oltre 100 i soggetti politici, istituzionali, pubblici, produttivi, privati e sociali coinvolti.
Blocco di Taibon	Realizzato negli anni '70, si tratta di un grande edificio, di oltre 3.000 metri quadri che ha ospitato la fabbrica di occhiali Visibilia. L'impianto è stato dismesso a partire dai primi anni del 2000.	DC, cooperando insieme alle decine di soggetti- partner coinvolti nell'operazione di riqualificazione/rilancio, ha rimesso in ordine la struttura, riaprendola e trasformandola nel sito madre dell'estate 2012. La fabbrica ex-Visibilia ha consentito di poter usufruire di ben otto spazi espositivi, di uno spazio in cui realizzare il bar-ristoro, di uno spazio-laboratorio, di una zona per uffici e bookshop, e quindi, al piano superiore, di una dozzina di appartamenti, per una quarantina di posti letto complessivi, necessari ad alloggiare il personale di DC e ad ospitare gli artisti in Residenza. In totale sono state realizzate 13 mostre. La novità nel format, rispetto all'edizione d'esordio del 2011, è che a Taibon, oltre a curatori e collettivi indipendenti, sono state invitate diverse Gallerie private, che in collaborazione con DC hanno realizzato delle mostre (personali, bipersonali) nel Blocco, portandovi una serie di artisti giovani, in linea con il concept generale, e interessati a codesta modalità operativa, e favorendo la sperimentalità dei loro lavori.
Villaggio Eni di Borca di Cadore	Il Villaggio Eni di Borca di Cadore è situato ai piedi del monte Antelao nelle Dolomiti bellunesi e nasce agli inizi degli anni '50, su un progetto dell'architetto Edoardo Gellner, per volontà di Enrico Mattei, presidente Eni. Ideato come villaggio turistico per ospitare esclusivamente i dipendenti dell'Eni - ai quali, perseguendo la visione di Mattei, spettava la possibilità di soggiornarvi - era caratterizzato da elevati standard architettonici, servizi accessibili a tutti e nessuna distinzione gerarchica, infatti, le villette venivano assegnate tramite sorteggio. Caratteristiche che gli conferivano, appunto, il nome di "Villaggio Sociale ENI". Poco dopo la tragica scomparsa di Enrico Mattei (1962), la realizzazione del villaggio venne interrotta e, nonostante successive aperture per un completamento del centro, i lavori non ripresero più. Oggi, infatti, alcune delle strutture del Villaggio, la Colonia in particolare, sono defunzionalizzate e diverse altre strutture del complesso risultano sottoutilizzate.	Dal 2000, il Villaggio Eni di Borca di Cadore è proprietà del Gruppo Minoter-Cualbu, con cui DC ha iniziato nel 2014 una collaborazione sulla base di un progetto di valorizzazione culturale e funzionale dell'insediamento, denominato Progetto Borca. Il Progetto Borca, inaugurato a luglio 2014, è una piattaforma culturale che opera al ripensamento e alla rigenerazione del sito nel suo complesso. Ancora una volta l'arte contemporanea è uno dei metodi attraverso cui si è avviato questo processo di ridefinizione funzionale dell'identità del sito. Una Residenza internazionale è ora attiva nel Villaggio, nel quale gli artisti vivono e lavorano. Il progetto, ambizioso e impegnativo, è tutt'ora in atto e si svilupperà attraverso diverse fasi. E' stata attivata una piattaforma di comunicazione, che trova nel sito www.progettoborca.net il principale collettore d'informazioni sul Villaggio. In esso sono raccolti i materiali d'archivio, le informazioni storiche, schede di presentazione e link utili. La Bacheca costituisce invece un calendario generale, nel quale si trovano informazioni su tutte le attività significative che si svolgono all'interno del Villaggio nel corso dell'anno comprese le visite guidate. Un'altra sezione del website è dedicata alla presentazione degli artisti e delle opere da essi realizzate in situ e, in generale, a tutte le attività legate alla Residenza artistica internazionale che è stata attivata all'interno del Villaggio.

Fonte: ns. elaborazioni

4.2 L'organizzazione della creatività

Il processo di recupero e valorizzazione di ogni nuovo progetto si articola in tre fasi: a) costruzione finanziaria; b) rete locale; c) lavoro sulle mostre.

La costruzione finanziaria è quella che garantisce l'avvio del progetto e l'attivazione delle due fasi successive. Infatti, solo dopo la costruzione di questa "impalcatura" si procede alla seconda fase, necessaria per la creazione della rete locale su cui «appoggiare la manutenzione della fabbrica e la costruzione delle opere» (D'Incà Levis). Infine, la terza fase riguarda il lavoro sulle mostre. D'Incà Levis, come figura centrale, è fortemente impegnato su ogni aspetto del progetto.

A tal proposito, sul Report 2011 di Dolomiti Contemporanee, presentato alla Regione Veneto, si possono facilmente rintracciare alcuni peculiari aspetti: «Oltre a diventare palestra d'azione per gli artisti invitati in loco, Sass Muss è stato sin dall'inizio un cantiere importante per molte ottime fresche energie locali. L'intero progetto, infatti, è stato autogestito da una struttura organizzativa direttamente definita da noi, e che ha impiegato, in ogni sua fase, il lavoro di personale volontario qualificato. L'intero progetto, in ogni suo aspetto, si è avvalso della competenza professionale di una decina di giovani bellunesi, quasi tutti neolaureati alla prima esperienza lavorativa, che sono entrati nel gruppo di lavoro, operando da subito all'interno di un'organizzazione complessa, dinamica, nuova, e contribuendo, con il loro impegno, al successo iniziale di quest'iniziativa [...]» (p. 7).

In Dolomiti Contemporanee è possibile rintracciare sia l'aspetto artistico-culturale sia il carattere creativo. Il primo è la tradizionale formula di "una mostra in uno spazio", ovvero di mostre d'arte contemporanea; il secondo rappresentato dall'aspetto creativo è il fattore di innovazione della politica del progetto che «lavora con l'apparentemente marginalità di un territorio e di determinate strutture, con la lotta contro le immagini stereotipate e grazie alla creazione di una fitta rete di contatti. Mentre l'aspetto culturale-artistico è legato alla qualità e alla curatela delle mostre, come avviene in qualsiasi esposizione, l'aspetto creativo è quello che genera il valore della manifestazione che la rende un potenziale motore di sviluppo per il territorio attraverso la cultura. L'aspetto culturale-artistico, in questo caso l'arte contemporanea, è il mezzo attraverso cui si propone un nuovo modello integrato di politica culturale» (D'Incà Levis).

Gli artisti, che arrivano sul luogo da rigenerare, vi alloggiano e ne fanno, per un certo tempo, il proprio laboratorio creativo cosicché «si viene a costituire una vera e propria cittadella creativa che riceve aiuto da partner per ciò che riguarda i materiali e per la mano d'opera e il vitto. Per un paio di mesi questo fulcro attivo e pulsante diventa luogo di creazione e spazio espositivo per mostre d'arte ed eventi» (D'Incà Levis).

Tali progetti portano molteplici benefici come «la rigenerazione urbanistica attraverso il riuso, ma anche la costruzione di reti tra diversi artisti e tra gli artisti e i soggetti presenti sul territorio, con evidenti effetti positivi legati all'insediamento, anche solo temporaneo, di una piccola creative class nello specifico contesto. Avviare una residenza, poi, ha particolare significato per Dolomiti Contemporanee poiché rafforza l'assetto laboratoriale assunto dal progetto la cui filosofia è orientata alla sperimentazione e al *learning by doing*» (D'Incà Levis).

Le residenze d'artista diventano un cuore operativo che produce, oltre a un ricco contenuto artistico-culturale, anche un interesse su di un edificio abbandonato. Gli artisti, in questo modo, hanno la possibilità di soggiornare in loco frequentando i luoghi e le comunità vicine ai siti riattivati, fatto che genera una dipendenza inevitabile dal contesto paesaggistico nel quale si trovavano inseriti. L'arte contemporanea fa da collante tra gli attori del sistema dell'arte e della cultura e il sistema locale per il raggiungimento di un medesimo obiettivo.

4.3 La co-generazione di valore

Le azioni che DC mette in atto si basano su una rete costituita da oltre un centinaio di soggetti pubblici e privati. D'Incà Levis definisce il format di Dolomiti Contemporanee "una piattaforma logistica territoriale" in cui una rete fitta di rapporti tra numerosi soggetti eterogenei punta a

costituire uno spazio integrato d'azione sul territorio, che sappia operare all'interno di una mappa estesa e ramificata (www.dolomiticontemporanee.net/DCi/progetto/).

Dolomiti Contemporanee è dunque un progetto di rete che si caratterizza per l'interazione e per l'integrazione tra soggetti che perseguono scopi comuni. Alcuni di questi soggetti «sono curatori indipendenti, altri sono gallerie private che, riscoprendo il loro lato squisitamente culturale, non fanno attività commerciale all'interno del progetto, ma si limitano a proporre un tema che ad esso si armonizzi. Altri soggetti hanno, invece, dei legami molto forti col progetto ed entrano spontaneamente in comunicazione con esso» (D'Incà Levis).

Lo stesso D'Incà Levis afferma che «le reti sono l'architettura, lo scheletro del progetto. Sono costituite dal territorio stesso, che in ogni sua parte collabora al processo di rivitalizzazione, condividendolo. Vi sono le reti locali, intrinseche, che comprendono: amministrazioni ed enti pubblici; imprese, enti privati e tessuto produttivo; socialità e comunità locali. Vi è poi il network dei soggetti extraterritoriali, le reti esterne, con i partner artistici e culturali nazionali o internazionali, gallerie e musei, e naturalmente gli artisti, che sono gli enzimi, i catalizzatori, gli attivatori, ed i portatori degli sguardi esterni. Gli artisti sono coloro che creano la scintilla della differenza culturale nei siti e nei contesti in cui operano, creando rapporti nuovi con le comunità residenti» (intervista a D'Incà Levis su "Il Fatto Quotidiano" del 18 marzo 2015).

L'attenzione per DC verso gli *stakeholders* è alta. Per esempio, sin dalle prime battute del sito web trova conferma quanto appena detto. Nella sezione partner sono riportate le diverse categorie così segnalate: a) enti promotori; b) patrocini; c) partner culturali; d) media partner; e) con il contributo di.

Gli enti promotori sono soggetti che stanno alla base della realizzazione del progetto, di norma la Regione e i comuni nei quali si trovano gli spazi che vengono coinvolti. Il contributo di questi *stakeholders* non è sempre di tipo economico. La partecipazione può avvenire anche attraverso la concessione gratuita della gestione dei siti. I comuni partecipano con contributi economici e/o attraverso la fornitura di forza lavoro, per lo più attraverso operai comunali che si occupano della manutenzione quotidiana delle strutture, come lo sfalcio dell'erba e il controllo dell'ordine pubblico all'esterno.

Nei patrocini rientrano svariati *stakeholders*. E' il caso ad esempio della locale sezione di Confindustria (che eroga un contributo economico oppure solo il patrocinio ma supportando la comunicazione con le industrie) e di Enel (che riconosce la fornitura agevolata di energia elettrica). Si rileva che «il dialogo con Confindustria rappresenta la volontà di integrare tra loro il sistema produttivo imprenditoriale e quello culturale, percepiti ancora come due mondi distanti e inconciliabili tra loro» (D'Incà Levis). Il Ministero dell'Ambiente, la Fondazione Dolomiti UNESCO, i due maggiori parchi naturalistici delle Regione del Veneto e del Friuli Venezia Giulia garantiscono la loro partecipazione attraverso il patrocinio.

La presenza del Parco Nazionale della Dolomiti Bellunesi e del Parco Naturale delle Dolomiti Friulane, come del resto anche il coinvolgimento della Comunità Montana Agordina per quanto riguarda il sito di Taibon accentuano l'aderenza del progetto DC al territorio.

Tra i partner culturali vi sono soggetti (per es. Fondazione Bevilacqua La Masa, Museo delle Regole di Cortina d'Ampezzo) che collaborano alla realizzazione delle mostre nei siti di Dolomiti Contemporanee. Vengono coinvolte anche le scuole tanto che studenti possono effettuare dei brevi stage per ottenere i crediti scolastici svolgendo le mansioni di guardiani e di accoglienza. Esiste, inoltre, una rete di attori che patrocina e finanzia con propri contributi.

Nella categoria "media partner" si contemplano i soggetti attraverso i quali si procede alla fase di conoscenza del progetto (es. riviste specializzate del settore dell'arte contemporanea; la stampa locale e nazionale; portali web in grado di raggiungere il pubblico generico oppure di carattere strettamente culturale).

Nella categoria "Con il contributo di" è possibile rintracciare una moltitudine eterogena di *stakeholders*. Le relazioni presenti in questa categoria fanno riferimento alla fornitura di servizi, materiali, logistiche con diverse destinazioni. Ecco come D'Incà Levis descrive questi *stakeholders*: «alcuni partner intervengono sugli aspetti strutturali per esempio con piccoli aggiustamenti come la

sistemazione della pavimentazione, la collocazione di attrezzature, la tinteggiatura di alcune pareti, insomma tutti quei piccoli interventi per garantire l'apertura dello spazio, ma anche un supporto per garantire vitto e alloggio gratuito per gli artisti. Altri operatori partecipano fornendo il materiale (per lo più, materiali di scarto delle industrie locali) oppure servizi i più svariati (automobili con il logo di Dolomiti Contemporanee per i trasferimenti; forniture per gli arredi degli spazi; pulizie gratis per tutta la durata della manifestazione; cambio lenzuola e asciugamani per gli artisti in residenza; i testi per il bookshop e le bici per i brevi spostamenti; fornitura di materiali tecnici e informatici, nonché la connettività ad internet)».

E' interessante quanto affermato da D'Inca Levis quando descrive l'importanza di questa rete: «Costruire delle buone mostre è importante, ma produrre, attraverso l'arte, stimoli e impulsi concreti per il territorio, è altrettanto rilevante. L'integrazione delle funzioni genera una rete pervasiva che prende corpo, si radica e si espande sul territorio, con ricadute e feedback a livello socio-culturale, produttivo, economico».

Nel corso degli anni, Dolomiti Contemporanea implementa regolarmente la rete di relazioni anche se non sempre tutti i partner vengono coinvolti in tutti i progetti. A tal proposito, D'Incà Levis afferma che «i soggetti aderiscono ad un progetto nel suo insieme; se una collaborazione non c'è stata in un'edizione, probabilmente ci sarà in un futuro, al momento dell'occorrenza, ma intanto la rete si infittisce e penetra nel tessuto economico e sociale del territorio».

L'importanza della rete in Dolomiti Contemporanee si ritrova anche se si legge il Report delle attività 2011 presentato alla Regione Veneto, in cui si parla di "modello integrato": «Siamo inoltre convinti [...] della necessità di costruire un'architettura di rete, di vario tipo, che consenta alle iniziative culturali di non vivere solo all'interno del proprio spazio specifico, rivolgendosi quindi ad una nicchia di specialisti, ma di aprirsi totalmente al tessuto sociale, umano, economico, del territorio, per poi uscire da esso, esportando le produzioni ivi realizzate (coesistenza di local e global)» (D'Incà Levis, Report 2011).

Interessante è riflettere sul ruolo dell'attore pubblico. A tale scopo, D'Incà Levis afferma che "avere la partnership pubblica è fondamentale perché significa che lo Stato accredita il valore sociale e culturale del progetto". La presenza dei privati va a sopperire all'insufficienza dei fondi pubblici messi a disposizione ma opera anche il superamento della dicotomia tra pubblico e privato. D'Incà Levis sostiene che «l'uno non esclude l'altro, la presenza dell'uno giustifica e rafforza la presenza dell'altro».

5. Riflessioni conclusive e proposta di un possibile modello concettuale

Partendo dalla volontà di contribuire all'approfondimento della nozione di valore culturale (Barile e Saviano, 2014), il presente lavoro si inserisce nel dibattito focalizzando l'attenzione sul management dell'IH.

Alla perdita di valore d'uso di beni IH fa spesso seguito quello di valore culturale e di cambiamento di status, che si completa con l'attribuzione da parte della collettività di bene culturale. Passaggio che spesso entra in concorrenza con il valore economico di tali beni e che genera un grado di conflitto correlato al diverso valore fondiario (Gambino, 2001).

Questa conflittualità intrinseca nel dualismo interpretativo non fa altro che trasmettersi al momento della gestione dell'IH. Dunque, la posta in gioco della patrimonializzazione industriale non è la semplice tutela e salvaguardia di un patrimonio-oggetto. Come emerso dalla lettura del caso, la patrimonializzazione dell'IH consiste piuttosto nella possibilità di legare il significato e i destini dell'IH a processi contemporanei di sviluppo locale, in cui le politiche di riuso si contestualizzano in più ampi processi di trasformazione socio-economica e territoriale.

L'analisi del caso mette in evidenza che, affinché il progetto DC non divenga «una stravagante imposizione voluta da un gruppo estraneo ma, invece, un progetto partecipato da molti soggetti» (D'Incà Levis), è necessario contare su un sistema capace di legare l'idea creativa, l'organizzazione e l'ecosistema di business al fine di giungere alla soddisfazione di un mercato altrettanto complesso.

Le implicazioni teoriche che scaturiscono dal presente lavoro sono diverse e sono raccolte nella figura 1 che propone un modello concettuale utile per la lettura e l'interpretazione dei progetti di management dell'IH, come quello descritto nelle pagine precedenti.

Alla base di progetti di successo di management dell'IH vi è un attivatore (Ratclif, 2014). Questo ruolo (che può essere in capo ad un individuo oppure a un ristretto gruppo di persone) è il motore su cui si basa l'intero processo.

Tali soggetti sono «caratterizzati da una spiccata sensibilità verso progetti innovativi, con un forte desiderio di sperimentare nuove soluzioni. Si tratta di un capitale umano, spesso ad alto livello di scolarità ed effervescente, caratterizzato dal desiderio di sperimentare nuove soluzioni e di migliorare il contesto» (Cappuccio e Giacon, 2014, p. 20). Si tratta di personalità che, spesso grazie al carisma, aggregano attorno a loro professionalità che sviluppano un forte senso di appartenenza e di engagement.

La presenza di un attivatore e di un gruppo coeso sono la base per la creazione di progetti culturali. A sua volta, un progetto culturale deve essere sostenibile in termini ambientali, sociali ed economici. Il recupero di beni di IH comporta scelte che incidono profondamente sul contesto ambientale (rigenerare senza deturpare), sociale (rigenerare senza travisare) ed economico (rigenerare per creare benessere).

Il successo di un progetto culturale di IH è intrinsecamente legato alla capacità di generare una fitta trama di relazioni. A tal proposito, grande rilievo riveste il contributo offerto dagli studi sulla convergenza (Valdani *et al.*, 2001) che, spiegando efficacemente l'evoluzione dei sistemi economici (spingendo alla convergenza inter-settoriale e intra-settoriale), evidenza come i tradizionali confini tra imprese stiano rapidamente dissolvendosi. Opportuno a questo punto citare quanto affermato da D'Incà Levis: «la forza della rete risiede nell'instaurare un rapporto di stima e riconoscenza». Ciò rimanda al concetto di social capital, ovvero all'identificazione e alla messa in rete di valori e obiettivi condivisi per generare effetti positivi su produttività, sostenibilità ambientale e coesione sociale (Putnam, 1993) ed è connesso al livello in cui il sistema socio-economico condivide norme e valori (Fukuyama, 1996, pp. 3-12). In questo modo, la rete si organizza su relazioni strumentali (passaggio di denaro) ma anche di diverso tipo. Ad esempio, nascono e si diffondono relazioni affettive che, nella realtà, diventano il vero humus che facilita il raggiungimento di obiettivi e la condivisione di idee, strategie e progetti.

Ne consegue che «la cultura (non i prodotti e neppure il territorio in sé) è il fulcro di circuiti virtuosi, dove l'accumulo di capitale sociale e la creazione di valore diffuso diventano la regola» (Maggiore e Vellecco, 2012, p. 96).

Anche l'organizzazione culturale deve tendere al cliente confezionando un servizio globale, un bundle of benefits che esalta la personalizzazione e compone sempre più offerte ampie, flessibili (Rullani, 2006) ed esperienziali. Solo così, la cultura potrà tentare di uscire dallo stereotipo "solo per addetti del settore" per allargare i confini e diventare appetibile e fruibile anche per un mercato più eterogeneo.

In chiusura, è utile soffermarsi anche sulle implicazioni di policy per il management dell'IH. L'analisi del caso ha evidenziato come la gestione di siffatti beni culturali richieda un approccio nuovo che ricomprenda fattori quali ad esempio creatività, flessibilità, networking, dinamicità, promozione, ecc., che, ad oggi, mal si conciliano con un'impostazione tradizionale fatta da elevata burocratizzazione, staticità, conservazione, gestione unilaterale.

Infine, si ritiene che per avere un quadro completo e, quindi, più esaustivo, di siffatti fenomeni risulti utile disporre di più punti di vista e, quindi, più *stakeholders* da intervistare, limite che può essere ascritto al presente contributo. Ne deriva che i prossimi lavori di ricerca dovranno essere contemplare il coinvolgimento dei diversi *stakeholders* per arricchire i risultati del presente studio.

Ulteriori approfondimenti possono, inoltre, riguardare sia analisi longitudinali sia analisi di benchmark tra esperienze che presentano caratteristiche simili a quelle del caso oggetto di questo studio. Relativamente al primo aspetto, appare interessante continuare ad investigare questo progetto per esempio per osservare quali saranno i percorsi evolutivi che Dolomiti Contemporanee intraprenderà, soprattutto in riferimento alla progettazione dell'organizzazione (nuova forma

organizzativa/giuridica; nuovi ruoli; nuove competenze; ecc.). Per quanto riguarda il secondo, il confronto tra casi può aiutare a meglio comprendere le dinamiche relative alla nascita e maturazione di simili progetti, per esempio in relazione al binomio attore pubblico-attore privato ovvero a processi *botton-up* o *town-down* o ancora mediati da attori-facilitatori.

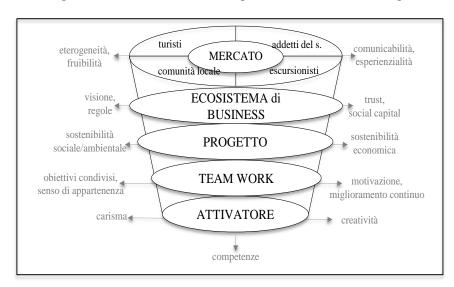


Fig. 1: Modello Concettuale: Management dell'Industrial Heritage

Fonte: ns. elaborazioni

Bibliografia

AMABILE T., BARSADE S., MUELLER J.S., STAW B.M. (2005), "Affect and Creativity at Work", *Administrative Science Quarterly*, vol. 3, n. 50, pp. 367-403.

BACCARANI C. (2004), "Sui sentieri della creatività", Sinergie, n. 64-65, pp. 347-360.

BARILE S., SAVIANO M. (2014), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management", in *Management of cultural products: e-relationship marketing and accessibility perspectives*, IGI Global, Hershey, pp. 58-82.

BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, value and viability of cultural heritage. Towards a service-based systems approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (a cura di), *The 2011 Naples Forum on Service. Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini Editore, Napoli, pp. 1-23.

BIGONTINA S. (2013), Le Dolomiti Contemporanee, tesi di laurea in Economia e Gestione delle Arti e delle attività culturali (EGArt), Università Ca'd Foscari, Venezia.

BRYMAN A. (2008), Social Research methods (3RD Ed.), Oxford University Press, Oxford.

CABASINO I. (2002), "I mestieri dei beni culturali: dalle torri d'avorio alla prova del mercato", *Economia della Cultura*, vol. XII, n. 1, pp. 41-49.

CAPPUCCIO A., GIACON P. (2014), "Smart communities: opportunità per le imprese e potenziali ostacoli di attivazione", *MicroImpresa*, vol. 37, n. 37, pp. 13-38.

CASTELLINI M. (2007), "Il ruolo degli stakeholder per l'efficacia degli obiettivi strategici nelle agenzie pubbliche. Il caso dell'Agenzia spaziale italiana", *Azienda Pubblica*, vol. 20, n. 1, pp. 141-162.

CERQUETTI M. (2015), "Dal materiale e all'immateriale. verso un approccio sostenibile alla gestione nel contesto glocale", *Il capitale culturale*, supplementi, n. 2, pp. 247-269.

CORBETTA P. (2003), La ricerca sociale: metodologia e tecniche - vol. III. Le tecniche qualitative, Il Mulino, Bologna.

CRANE A., LIVESELY S. (2003), "Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue", in Andriof J. et al., (a cura di), *Unfolding stakeholder thinkings: relationships, communication, reporting and performance*, Sheffield: Greenleaf Publishing, pp. 39-52.

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, pp. 532-550.

FONTANA G.L. (2010), "Archeologia, storia e riuso del patrimonio industriale. Nuovi approcci e competenze", in C. Morandi (a cura di), *Alla scoperta dell'archeologia industriale. La storia socioeconomica regionale attraverso le strutture produttive industriali*, Cleup, Padova.

- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-106.
- FREEMAN R.E. (1984), Strategic management: a stakeholder approach, Pitman, London.
- FUKUYAMA F. (1996), "Trust: Social capital and the global economy", Current, n. 379, pp. 12-18.
- GAMBINO R. (2001), "Aree dismesse. Da problemi a risorse", in Dansero E., Giaimo C., Spaziante A. (a cura di), Se i vuoti si riempiono. Aree industriali dismesse: temi e ricerche, Alinea Editrice, Firenze, pp. 168-176.
- HÅKANSSON H., SNEHOTA I. (1989), "No business is an island: the network concept of business strategy", *Scandinavian journal of management*, vol. 5, n. 3, pp. 187-200.
- JONES S., MEAN M. (2010), Resilient places: Character and community in everyday heritage, Demos, London.
- JONES T.M., WICKS A.C. (1999), "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2, pp. 206-221.
- LASHUA B.D. (2013), "Pop-up cinema and place-shaping: urban cultural heritage at Marshall's Mill", *Journal of Policy Research in Tourism*, Leisure and Events, vol. 5, n. 2, pp. 123-138.
- LORENZONI G. (1992), Accordi, reti e vantaggio competitivo, Etaslibri, Milano.
- MAGGIORE G., VELECCO I. (2012), "Cultural districts, tourism and sustainability", in Kasimoglu M., Aydin H. (a cura di), *Strategies for Tourism Industry Micro and Macro Perspectives*, Rijeka: InTech, pp. 241-266.
- MANSFELD Y. (1992), "Industrial Landscapes as Positive Settings for Tourism Development in Declining Industrial Cities The Case of Haifa", Israel, *GeoJournal*, vol. 28, n. 4, pp. 457-463.
- MARTINS E., MARTINS N. (2002), "An organisational culture model to promote creativity and innovation", *Journal of Industrial Psychology*, vol. 28, n. 4, pp. 58-65.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 853-886
- MOLTENI L., TROILO G (2007), Ricerche di mercato, McGraw-Hill, Milano.
- MONTELLA M. (2009), Il capitale culturale, Eum, Macerata.
- MONTELLA M. (2009), Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore*, Cedam, Padova, pp. 3-70.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), Designing interactive strategy: From value chain to value constellation, Wiley, Chichester.
- PERRINI F. (2007), Social entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale, Egea, Milano.
- POLESE F. (2009), "The Influence of networking culture and social relationships on value creation", *Quaderni di Sinergie*, n. 16, pp. 193-215.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of interactive marketing*, 18, n. 3, pp. 5-14.
- PRESENZA A., PERFETTO M.C. (2015), "Industrial Heritage Management (IHM). Inquadramento di un campo di studio emergente attraverso la revisione della letteratura", *Il Capitale Culturale*, In press.
- PUTNAM R. D. (1993), "The prosperous community", The American prospect, vol. 4, n. 13, pp. 35-42.
- RAUTENBERG M. (2012), "Industrial heritage, regeneration of cities and public policies in the 1990s: elements of a French/British comparison", *International Journal of Heritage Studies*, vol. 18, n. 5, pp. 513-525.
- ROWLEY T.J. (1997), "Moving beyond dyadic ties: a Network Theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, pp. 887-910.
- RULLANI E. (2003), "La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 147-187.
- RULLANI E. (2006), "La nuova economia dell'immateriale", Economia dei servizi, vol. 1, n. 1, pp. 41-60.
- SCARPOCCHI C. (2003), "Aree dismesse e patrimoni industriali tra valorizzazione immobiliare e sviluppo locale", in E. Dansero, C. Giaimo, A. Spaziante (a cura di), *Patrimoni industriali e sviluppo locale*, Franco Angeli, Milano, pp. 69-71.
- SIANO A., BASILE G., CONFETTO M.G. (2006), "Il ciclo risorse-capacità-competenze nell'approccio sistemico vitale: dall'individuo all'organizzazione", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- SIBILIO PARRI B. (2011), "Strumenti di accountability dei musei: esperienze e proposte", in M. Cerquetti, M. Montella (a cura di), *Economia, cultura, territorio*, EUM, Macerata, pp. 87-98.
- TAMMA M. (2006), "La produzione culturale e il concetto di prodotto", in Goldoni D., Rispoli M., Troncon R. (a cura di), *Estetica e Management nei beni e nelle produzioni culturali*, Il Brennero-Der Brenner, Bolzano, pp. 101-106.
- THROSBY D. (2001), Economics and culture, Cambridge University Press, Cambridge.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A., (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European Management Journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VICARI S., CILLO P., VERONA G. (2005), "Capacità creativa e innovazione", Sinergie, n. 67, pp. 123-147.
- VICARI S. (1998), La creatività dell'impresa: tra caso e necessità, Etas libri, Milano.

YIN R.K. (1994), Case study research: design and methods, Sage Thousand Oaks, CA.

YUNUS M. (2008), Un mondo senza povertà, Feltrinelli Editore, Milano.

RATCLIF L. (2014), "Creatività migrante: giovani artisti nel contesto internazionale", *Economia della cultura*, 24, n. 1, pp. 119-124.

SOLIMA L., MINGUZZI A. (2014), Territorial development through cultural tourism and creative activities, *Mondes du Tourism*, 10, n. December, pp. 6-18.

USAI G. (2007), Le imprese, Giuffrè Editore, Milano.

VALDANI E., ANCARANI F., CASTALDO S. (2001), Convergenza. Nuove traiettorie per la competizione, Egea, Milano.

TRACK 4

I SITI UNESCO, VALORE PER I TERRITORI

Il coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione di un sito Unesco (WHS). Il caso della Costiera Amalfitana

AGOSTINO VOLLERO, ALFONSO SIANO, CLAUDIA M. GOLINELLI, FRANCESCA CONTE

Unicità e irriproducibilità del territorio come leva di marketing di una destinazione turistica: il caso "Dolomiti Patrimonio Unesco"

UMBERTO MARTINI, FEDERICA BUFFA

Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito Unesco: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

FRANCESCO CRISCI

Binomio vincente tra heritage e sviluppo sostenibile: il caso della Miniera Rosas in Sardegna RITA CANNAS

To be or not to be a cultural landscape? The case of Chianti region PASQUALE SASSO

Il coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione di un sito Unesco (WHS). Il caso della Costiera Amalfitana •

AGOSTINO VOLLERO* ALFONSO SIANO* CLAUDIA MARIA GOLINELLI * FRANCESCA CONTE **

Abstract

Obiettivi. Il coinvolgimento dei residenti, in particolar modo nei siti Unesco, costituisce uno dei fattori chiave per favorire lo sviluppo dei territori. In questa direzione, il lavoro si propone di esaminare quali fattori influenzino la propensione dei residenti a partecipare, "dal basso", alle attività di promozione del territorio.

Metodologia. Sulla base di un approccio di destination management di tipo collaborativo, è stata realizzata un'indagine esplorativa su un campione di 248 residenti della Costiera Amalfitana per esaminare la loro intenzione ad impegnarsi direttamente nella promozione del territorio.

Risultati. I valori della comunità e l'atteggiamento proattivo nei confronti dell'ambiente sembrano influenzare positivamente la volontà dei residenti a supportare le attività di comunicazione di marketing territoriale. Il riconoscimento Unesco, se associato ad aspetti positivi, può costituire un ulteriore stimolo alla partecipazione dei cittadini. Inoltre, la percezione di inefficacia delle attività implementate dagli attori locali sprona i residenti ad attivarsi nella promozione territoriale.

Limiti della ricerca. L'utilizzo di un campione di convenienza, limitato ad un singolo sito Unesco, non permette generalizzazioni. Futuri sviluppi della ricerca potranno riguardare sia l'ampliamento dell'indagine ad altri territori WHS, sia l'utilizzo di differenti tecniche di analisi dei dati.

Implicazioni pratiche. La ricerca fornisce interessanti spunti di riflessione per impostare un modello di promozione locale "sostenibile", in cui i contributi dei residenti sono adeguatamente valorizzati attraverso meccanismi di partecipazione.

Originalità del lavoro. Considerato il numero ridotto di precedenti studi sul tema, il lavoro contribuisce in maniera originale alla comprensione delle relazioni tra atteggiamenti dei residenti e attività di promozione del territorio, con specifico riferimento ai WHS.

Parole chiave: promozione del territorio; World Heritage Site; coinvolgimento dei residenti; senso di appartenenza alla comunità; valori della comunità; atteggiamento proattivo verso l'ambiente.

Objectives. The involvement of residents, especially in Unesco sites, is one of the key factors to promote the development of destinations. In this context, the study aims at examining the factors that can influence the propensity of residents to participate in activities of place promotion.

Methodology. Based on an approach of collaborative destination management, an exploratory survey has been conducted on a sample of 248 residents of Amalfi Coast in order to examine their intentions to engage directly in place promotion.

Findings. Community values and environmental attitudes seem to positively influence the willingness of residents to engage in place marketing communications. If linked to positive effects, the Unesco recognition may be a further stimulus to the participation of citizens. Moreover, the perception of ineffectiveness of activities implemented by local actors encourages residents to contribute directly to place promotion.

Research limits. The use of a convenience sample, limited to a single Unesco site, does not allow generalizations. Future research may concern both the extension of the investigation to other WHS and the use of different techniques of data analysis.

Practical implications. The study provides interesting insights to develop a model of "sustainable" local promotion, in which the contributions of the residents are adequately exploited through participation mechanisms.

Originality of the study. Given the limited number of previous studies on the subject, the paper gives an original contribution to the understanding of the relationship between the attitudes of residents and the activities of place promotion, with specific regard to WHS.

Key words: place promotion; World Heritage Site; involvement of residents; community attachment; community values; environmental attitudes.

XXVII Convegno annuale di Sinergie

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

9-10 luglio 2015 – Università degli Studi del Molise-sede di Termoli

Pur essendo il lavoro frutto di riflessioni comuni, i paragrafi 1 e 3.4. sono da attribuire a Claudia Maria Golinelli, i paragrafi 2., 3.6., 5., 5.1. e 6 a Francesca Conte, i paragrafi 3.1 e 7 ad Alfonso Siano, i paragrafi 3.2., 3.3., 3.5., 3.7., 4. e 5.2. ad Agostino Vollero.

^{*} Ricercatore in *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Salerno e-mail: avollero@unisa.it

Ordinario di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Salerno e-mail: sianoalf@unisa.it

Ordinario di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Roma Tor Vergata e-mail: claudiagolinelli@ega.it

Dottore di ricerca - Università degli Studi di Salerno e-mail: fconte@unisa.it

1. Introduzione

Nei siti inseriti dall'Unesco come Patrimonio Mondiale dell'Umanità (World Heritage Site -WHS), il coinvolgimento e il sostegno delle comunità locali rappresentano dei fattori fondamentali al fine di garantire lo sviluppo territoriale (Aas et al., 2005; Su e Wall, 2014). Il coinvolgimento dei residenti ha il vantaggio di creare senso di appartenenza e fiducia tra i membri della comunità locale (Rasoolimanesh et al., 2013), nonché di accrescere la comprensione del valore del territorio (Yung e Chan, 2013). Il conferimento dello status di WHS, secondo il World Heritage Committee's Global Strategy (Unesco, 1994), non rappresenta, quindi, soltanto una dichiarazione di unicità del territorio, ma evidenzia l'impegno da parte dei residenti nel riconoscere, proteggere e promuovere il sito territoriale. Sempre più spesso, infatti, nella pianificazione delle attività di sviluppo sostenibile dei siti Unesco, vengono promosse iniziative di marketing territoriale che prevedono il contributo "dal basso" dei cittadini nella creazione di risorse di comunicazione utilizzabili nella promozione del territorio (Landry, 2000). La partecipazione della comunità in tali progetti favorisce lo sviluppo di solide reti sociali tra i residenti, ed accresce il loro orgoglio rispetto ai valori e alle tradizioni della comunità locale (Tosun, 2002; Gursoy et al., 2002). Di conseguenza, la pianificazione turistica di un territorio deve essere in grado di "allinearsi" con le esigenze dei residenti e garantire un'adeguata heritage proximity (Uriely et al., 2000; Del Chiappa e Atzeni, 2015), intesa in termini di "perceptual distance between residents and heritage promotion in a particular location" (Uriely et al., 2009, p. 859), ovvero di identificazione dei cittadini con la promozione del patrimonio locale.

In questo contesto, la percezione dei residenti riguardo gli effetti del riconoscimento nei WHS influenza il loro coinvolgimento nei programmi di conservazione e di sviluppo del territorio (Walpole e Goodwin, 2001; Gursoy *et al.*, 2002; Nicholas *et al.*, 2009; Franch *et al.*, 2011). Una percezione positiva induce i cittadini a riflettere sul valore dell'area territoriale e a contribuire alla gestione del sito, al fine di preservare lo stato WHS (Unesco, 1998; 2002).

Diverse indagini hanno esplorato come l'inserimento nei siti Unesco possa influire sulla valorizzazione del patrimonio culturale (Battilani *et al.*, 2014) e sulla crescita economica locale (Harrison e Hitchcock, 2005; Hambrey Consulting, 2007; Cellini, 2011). Tuttavia, pochi studi hanno esaminato le prospettive dei residenti locali in merito al loro coinvolgimento nelle attività di promozione dei WHS (Nicholas *et al.*, 2009; Jimura, 2011).

Il presente lavoro si propone di colmare questo gap analizzando, attraverso un'indagine esplorativa, quali fattori influenzino la propensione dei residenti a partecipare alle attività di promozione del sito Costa d'Amalfi, uno dei 50 siti italiani inseriti nella *World Heritage List* dell'Unesco, riconosciuto dal 1997 in quanto "eccezionale esempio di paesaggio mediterraneo con valori culturali e naturali derivanti dalla sua difficile topografia e dal processo storico di adattamento compatibile, operato dalla comunità, ed esempio brillante di uso intelligente delle risorse".

In particolare, il modello concettuale proposto nel paper considera le possibili relazioni esistenti tra il coinvolgimento dei residenti nel promuovere e sostenere programmi di tutela del patrimonio del WHS, il loro senso di appartenenza al territorio (community attachment) e gli effetti positivi e negativi derivati dalla percezione della comunità in seguito al riconoscimento di sito Unesco. In questa prospettiva, acquisiscono un ruolo rilevante ai fini dell'analisi sia i community values, volti a identificare l'importanza che un residente attribuisce alla propria comunità attraverso un impegno concreto e attivo in attività di servizio e di solidarietà, sia gli atteggiamenti individuali nei confronti della protezione dell'ambiente (environmental attitudes). Inoltre, viene analizzato in che modo influisce la percezione dell'efficacia delle attività di promozione svolte dagli enti territoriali sul coinvolgimento dei residenti.

Partendo da queste considerazioni, il lavoro si sviluppa nel modo seguente. Nel "background concettuale" saranno descritte le ipotesi di ricerca perseguite, cui seguirà la descrizione dell'approccio metodologico impiegato. Saranno, quindi, presentati i principali risultati ottenuti mediante una web survey condotta per il sito Unesco della Costiera Amalfitana. Successivamente, la discussione dei risultati della ricerca esplorativa svolta servirà come base per sviluppare utili

spunti di riflessione per i *policy maker* territoriali, al fine di un'efficace management della comunicazione territoriale dei WHS.

2. Il sito Unesco Costiera Amalfitana

Il sito Costa d'Amalfi, riconosciuto WHS nel 1997 nella categoria "Cultural Landscape", copre un'area di 11.231 ettari, costituita da 15 Comuni della Provincia dei Salerno: Amalfi, Atrani, Cetara, Conca dei Marini, Corbara, Furore, Maiori, Minori, Positano, Praiano, Ravello, Sant'Egidio del Monte Albino, Scala, Tramonti, Vietri sul Mare. I Comuni rappresentano un sistema territoriale unico, ma ognuno si caratterizza per una particolare connotazione, presentando una forte eterogeneità in termini di estensione territoriale, patrimonio paesaggistico, risorse culturali ed economiche, sviluppo turistico, tradizioni, ecc. (D'Angiolo e De Toro, 2014).

Il riconoscimento come sito Unesco, legato all'unicità del territorio dal punto di vista identitario, rende la Costiera Amalfitana una destinazione turistica accattivante e ricercata. In termini generali, infatti, il conferimento dello status di WHS migliora la visibilità di un territorio che diventa sicuramente più attraente per il turismo internazionale (Jimura, 2011). Tuttavia, alcuni studi hanno rivelato come l'effetto dell'iscrizione nei WHS dipenda dagli obiettivi perseguiti dalla comunità locale e che il riconoscimento Unesco produca un effetto positivo soltanto di breve periodo, alla stregua di una campagna pubblicitaria (Harrison e Hitchcock, 2005; Rebanks Consulting, 2009).

L'appellativo WHS può costituire, quindi, un' "etichetta promozionale" importante, ma i benefici ottenuti variano ampiamente tra i siti, a seconda della disponibilità di risorse, dell'economia locale e delle strutture di governance (Hambrey Consulting, 2007). Inoltre, l'iscrizione Unesco deve essere accompagnata da investimenti di lungo periodo in attività di marketing e promozione, in un contesto in cui i residenti possano essere sempre più coinvolti (Cellini, 2011; Huang *et al.*, 2012). Pertanto, è necessario pianificare nei siti WHS una gestione integrata che tenga conto dello sviluppo del turismo sostenibile, mantenendo al tempo stesso programmi di conservazione di identità territoriale (Nicholas *et al.*, 2009).

Nel caso della Costiera Amalfitana, tra le politiche di marketing territoriale sviluppate al fine di rendere il territorio attraente, rilevanti sono le iniziative culturali - come l'evento "Ravello Festival" (Simeon e Buonincontri, 2011) - in grado di rafforzare l'identità locale e di valorizzare le risorse distintive del luogo. Tuttavia, dall'analisi delle limitate attività di promozione svolte in Costiera Amalfitana, emerge non solo l'assenza di coordinamento dei progetti nella programmazione temporale e nello spazio territoriale, ovvero tra i diversi Comuni del sito Unesco, ma anche una mancata integrazione nei progetti della comunità locale (D'Angiolo, 2011). Si rileva, infatti, la carenza di coordinamento tra gli attori locali e di una visione unitaria della promozione del sito Unesco Costa d'Amalfi.

In tale contesto di analisi, il presente lavoro intende contribuire al dibattito scientifico relativo all'applicazione degli studi di *community-based tourism* (Reed, 1997; Okazaki, 2008; Ebrahimi e Khalifah, 2014) nell'analisi dei siti Unesco, esplorando un aspetto scarsamente investigato, ovvero il punto di vista dei residenti nelle attività di promozione del territorio. Il paper mira ad indagare, pertanto, il coinvolgimento della comunità locale nelle attività di promozione e i possibili fattori che possono favorire un atteggiamento partecipativo da parte dei residenti in tali iniziative.

3. Background concettuale

3.1 Il coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione territoriale

La propensione delle comunità locali a partecipare alla gestione e alla tutela dei WHS rappresenta un fattore rilevante per dar vita ad una forma di sviluppo sostenibile, basata su un approccio di destination management che tenga conto delle esigenze dei diversi stakeholder

territoriali (Morgan *et al.*, 2011; Franch *et al.*, 2011). La collaborazione tra autorità, operatori e residenti (*collaborative policymaking*) riduce gli squilibri di potere tra le parti interessate, ponendo le basi per un turismo sostenibile "partecipato" in cui tutti gli stakeholder locali sono coinvolti nei processi decisionali riguardanti il territorio (Innes e Booher, 2003). Di conseguenza, la partecipazione dei residenti nelle attività di pianificazione locale favorisce l'affermasi di politiche di condivisione e di consenso collettivo, in termini di sostegno a progetti di sviluppo turistico territoriale (Andriotis e Vaughan, 2003). Tali iniziative di coinvolgimento possono generare un positivo *word of mouth*, stimolando comportamenti in cui i residenti diventano sostenitori dell'identità territoriale e "brand ambassador" della destinazione turistica (Govers, 2011; 2013; Chen *et al.*, 2014). Studi recenti, infatti, auspicano un approccio collaborativo al management e al marketing dei territori (Fyall *et al.*, 2012), suggerendo di dedicare un'attenzione maggiore alla partecipazione della comunità locale anche per le attività di promozione (Sigala e Marinidis, 2012).

In questa prospettiva, stimolare il coinvolgimento dei singoli cittadini alla vita territoriale serve a valorizzare i contributi provenienti "dal basso" per migliorare le scelte relative agli elementi della comunicazione territoriale (Valdani e Ancarani, 2000; Chadwick, 2003; Caroli, 2006; Golinelli, 2008; Morgan *et al.*, 2011). La partecipazione territoriale mira a formare, quindi, una rete di persone, in grado di conseguire un risultato di interesse comune (la promozione del territorio), al fine di contrastare la tendenza alla frammentazione sociale che è presente nelle città contemporanee (Ciaffi e Mela, 2011). In tal senso, i suggerimenti e le esperienze dei diversi stakeholder possono concorrere alla ri-definizione delle risorse di *place identity*, costituendo un'opportunità per l'arricchimento degli elementi identitari del territorio.

Il processo decisionale nell'ambito della promozione territoriale è strettamente connesso, infatti, all'uso delle risorse di comunicazione *place-specific* (Siano *et al.*, 2012) che hanno valore per il loro carattere di unicità ed esprimono le caratteristiche e i valori distintivi di una particolare area geografica. Tipiche risorse di comunicazione, che rientrano nella dotazione strutturale di *place identity*, sono costituite da:

- elementi simbolici es. parole chiave quali i *common starting point* (van Riel e Fombrun, 2007), il brand o i jingle (Bernstein, 1984; Melewar e Saunders, 1998; Balmer e Gray, 2003) da cui derivano i messaggi distintivi (slogan) usati nelle campagne di comunicazione;
- meccanismi di partecipazione, come, ad esempio, i *common process rule (CPR)* (Christensen *et al.*, 2008) che stabiliscono norme comuni di processo in materia di comunicazione;
- *storytelling* territoriale (Brown *et al.*, 2004; Lichrou *et al.*, 2010) derivante dalle storie dei diversi soggetti presenti sul territorio mediante mezzi di comunicazione sviluppati *ad hoc* (es. blog, siti web, magazine locali, ecc.).

In tale contesto di analisi, solo un numero ridotto di studi si è soffermato sulla prospettiva dei residenti nell'ambito della promozione territoriale, esaminando il legame esistente tra il coinvolgimento della comunità nelle attività di promozione territoriale e fattori quali il senso di appartenenza al territorio e la percezione relativa all'inclusione nella *World Heritage List* (Jaafar *et al.*, 2015).

3.2 Senso di appartenenza alla comunità (community attachment)

Il concetto di comunità è complesso e comporta una molteplicità di definizioni (Altman, 1998). Se si vuole indagare una comunità di luogo, la letteratura suggerisce di considerare due caratteristiche fondamentali, quali la residenza in una medesima area geografica e la continuità delle relazioni sociali (Glynn, 1986; Davidson e Cotter, 1997). Di conseguenza, rispetto all'obiettivo di studio del presente paper (residenti in un territorio WHS), per "comunità" si intende uno spazio geografico ben identificabile in cui ciascun individuo risiede e ha contatti regolari con gli altri membri della comunità.

Per la sua natura complessa e multiforme, il senso di appartenenza alla comunità (*community attachment*) è un costrutto centrale per indagare la relazione tra le persone e le loro comunità (Gursoy *et al.*, 2002; Nicholas *et al.*, 2009; Vargas-Sánchez *et al.*, 2009; Jaafar *et al.*, 2015). Tale

costrutto è stato descritto come funzione sia della durata di residenza in un luogo, sia come senso di appartenenza ad una medesima comunità (McCool e Martin, 1994). Il *community attachment* ingloba, pertanto, diverse componenti interrelate, tra cui il valore delle tradizioni, i legami emozionali/affettivi, l'identità, l'importanza di far parte di una comunità. I residenti contribuiscono, infatti, a costruire un *sense of place* (Haven-Tang e Jones, 2008) ai territori di appartenenza che divengono "luoghi della partecipazione".

In questo senso, tale costrutto può rivestire un ruolo rilevante per lo sviluppo di altri atteggiamenti e comportamenti dei residenti a supporto della comunità di appartenenza. Diversi studi hanno analizzato la relazione tra *community attachment* e percezione dei residenti in seguito allo sviluppo turistico, evidenziando come il senso di appartenenza possa influenzare la percezione degli effetti economici, sociali e ambientali delle attività turistiche (McCool e Martin, 1994), seppur non sempre in maniera diretta (Gursoy *et al.*, 2002).

In studi più recenti si è sostenuto che il *community attachment* possa essere influenzato dal coinvolgimento nelle attività di promozione del territorio (Gross e Brown, 2008), in altri invece si è evidenziato come possa esistere una relazione in senso inverso, per cui un elevato grado di attaccamento alla comunità influenza i comportamenti a supporto delle attività turistiche di un sito WHS (Nicholas *et al.*, 2009; Jaafar *et al.*, 2015). Di conseguenza, la prima ipotesi da analizzare è la seguente:

H1. Il senso di appartenenza influenza positivamente la propensione dei residenti a partecipare alla promozione della Costiera Amalfitana.

3.3 Valori della comunità (community values)

Sulla base della definizione data di comunità, è possibile definire come *community values* la propensione dei residenti di un territorio a sviluppare e mantenere legami solidi all'interno di un'area localizzata geograficamente (Glynn, 1986).

I *community values* sono, quindi, identificabili con un costrutto che misura l'importanza che una persona attribuisce alla propria comunità, mostrando un impegno concreto e un ruolo attivo in attività di servizio (Burroughs e Rindfleisch, 2002). In concreto, tali valori sembrano esprimersi in base a tre componenti:

- 1) la convinzione nel fornire risorse ed idee relativamente a problemi che coinvolgono la comunità:
- 2) la volontà di contribuire al miglioramento della comunità di appartenenza, dedicando del tempo alle attività legate a tale finalità;
- 3) la propensione a contribuire dal punto di vista economico al miglioramento delle condizioni della propria comunità.

Ciò implica generalmente che chi attribuisce importanza ai valori della propria comunità sia disposto a concedere tempo e denaro a favore di attività di solidarietà (Burroughs e Rindfleisch, 2002). Tale costrutto ha una rilevanza non soltanto funzionale alla partecipazione alle attività comunitarie, ma anche simbolica ed emotiva, in quanto proietta gli esiti dell'interazione tra attori sociali all'interno di una comunità (Ciaffi e Mela, 2011). Ciò implica che per sentirsi parte di una comunità sia necessario che un individuo ne apprezzi i valori, si senta legato ad essa emotivamente e si identifichi con un determinato luogo.

Si può supporre pertanto che:

H2. L'importanza data ai valori della comunità di appartenenza influenza positivamente l'intenzione dei residenti a partecipare alla promozione della Costiera Amalfitana.

3.4 Atteggiamenti verso l'ambiente naturale (environmental attitudes)

L'interesse verso le tematiche ambientali è cresciuto negli ultimi anni, definendo nella cultura occidentale un nuovo paradigma ambientale (Dunlap *et al.*, 2000) teso alla valorizzazione e alla tutela delle aree protette (Bonaiuto *et al.*, 2002). Il tema della protezione dell'ambiente è significativo soprattutto per le aree del WHS, in cui la componente naturalistica e di sostenibilità dello sviluppo turistico assume una particolare rilevanza (Nicholas *et al.*, 2009). La maggior parte degli studi, nell'ambito delle comunità locali, ha analizzato in che modo gli atteggiamenti dei residenti nei confronti dell'ambiente potessero influenzare la percezione degli effetti delle attività di sviluppo economico e turistico del territorio (Liu *et al.*, 1987; Jurowski *et al.*, 1997; Gursoy *et al.*, 2002). Più in generale, sembra esserci un *trade off* tra il riconoscimento di una sensibilità ambientale volta a preservare le caratteristiche storiche, culturali ed estetiche di un territorio e lo sviluppo economico di una determinata area.

Non esistono, tuttavia, studi che hanno indagato se una determinata sensibilità ambientale possa influenzare direttamente o indirettamente la promozione di un determinato territorio. La partecipazione alle gestione di attività, come quelle di promozione, che vanno ad incidere sul tipo di sviluppo che ci si attende da un territorio, può essere maggiore in coloro che hanno una spiccata sensibilità ambientale (Nicholas *et al.*, 2009). Di conseguenza, si ipotizza che:

H3. L'atteggiamento proattivo nei confronti delle tematiche ambientali influenza positivamente la volontà dei residenti ad impegnarsi nelle attività di promozione della Costiera Amalfitana.

3.5 Valutazione degli aspetti relativi all'inserimento del territorio tra i WHS

Il riconoscimento come sito Unesco è considerato alla stregua di un marchio territoriale che garantisce l'attrattività del luogo per i visitatori e infonde orgoglio per i residenti (Li *et al.*, 2008). Diversi studi, prevalentemente nell'ambito turistico, hanno esaminato come le valutazioni dei residenti rispetto agli aspetti dei siti Unesco (Nicholas *et al.*, 2009; Jimura, 2011; Jaafar *et al.*, 2015) possano influenzare il coinvolgimento degli stessi a partecipare ad attività volte al raggiungimento di obiettivi condivisi, quali ad esempio lo sviluppo turistico, la tutela del patrimonio storico/culturale o naturale, o più in generale, lo sviluppo economico dell'area interessata (Jamal e Getz, 1995; Byrd, 2007).

Alcuni studi (Gursoy *et al.*, 2002; Vargas-Sánchez *et al.*, 2009) hanno dimostrato come le percezioni dei residenti riguardo l'inserimento nei WHS abbiano un impatto non solo sull'accettazione o meno dei flussi turistici, ma anche in termini di supporto ai programmi di promozione del territorio. Una valutazione positiva favorisce, infatti, una maggiore consapevolezza dei residenti circa i valori del territorio e contribuisce a una migliore gestione del sito WHS (Unesco, 1998; 2002).

In linea con Jaafar *et al.* (2015), nel presente lavoro, si è scelto di suddividere la valutazione degli aspetti positivi e negativi associati al riconoscimento WHS.

Da quanto affermato, è possibile formulare due ipotesi:

- H4-1. Al crescere della valutazione degli aspetti positivi connessi al riconoscimento WHS è probabile che aumenti la propensione dei residenti a partecipare alla promozione della Costiera Amalfitana.
- H4-2. Al crescere della valutazione degli aspetti negativi connessi al riconoscimento WHS è probabile che diminuisca la propensione dei residenti a partecipare alla promozione della Costiera Amalfitana.

3.6 Efficacia delle attività di promozione svolte dagli enti territoriali

Il territorio, le sue peculiarità ambientali, paesaggistiche, socioculturali, la rete integrata di servizi e di strutture offerte devono essere comunicati con efficacia per renderli "attrattivi" sia sul mercato nazionale che su quello internazionale (Scipioni e Mazzi, 2011). In tal senso, sono fondamentali le attività di comunicazione di marketing territoriale e di place branding svolte dagli enti di promozione del territorio (ad es. destination marketing organization, DMO) e dagli altri attori locali (Pike e Page, 2014). La comunicazione di marketing, declinata in funzione del progetto di sviluppo territoriale, deve avere obiettivi e strategie coerenti rispetto al prodotto, al target, all'offerta e deve essere in grado di tradurre le unicità di un territorio in un'identità riconoscibile e distintiva (Konecnik Ruzzier e de Chernatony, 2013). Tra i programmi di destination promotion rientrano le attività di servizio ed orientamento (es. diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale); gli spettacoli, le manifestazioni e gli eventi; i servizi di accoglienza per i turisti; le campagne di comunicazione e gli strumenti di comunicazione sia offline (affissioni, spot radio-tv, campagne stampa, riviste, documentari, ecc.) che online (siti internet, social media, blog, ecc.) riguardanti il territorio (Pike, 2012). Tra le attività di comunicazione si è scelto, in questo lavoro, di non includere l'uso del brand WHS Unesco come strumento promozionale in sé (Ryan e Silvanto, 2009; Poria et al., 2011; Solima, 2013) perché non risultano essere state effettuate attività rilevanti in questo senso relativamente alla Costiera Amalfitana.

Nonostante l'importanza della promozione nell'ambito delle più ampie strategie di *destination marketing*, limitati sono gli studi che si sono occupati della valutazione dell'efficacia delle attività di promozione del territorio. Inoltre, la maggior parte di essi ha analizzato, quasi in maniera esclusiva, l'impatto di tale variabile sul numero dei visitatori e/o sulle percezioni dei turisti (Pratt *et al.*, 2010; Konecnik Ruzzier e de Chernatony, 2013), senza considerare le opinioni della comunità dei residenti e degli altri stakeholder interni (Baker, 2009).

Nel modello concettuale proposto in questo lavoro si prende in considerazione la variabile relativa alla percezione dell'efficacia dei residenti nei confronti delle attività di promozione effettuate da parte degli enti locali e di agenzie specializzate sul territorio. Alcuni studi mostrano che nel momento in cui si manifesta una percezione di inefficacia dell'azione dell'ente locale si possano sviluppare forme di partecipazione collettiva alla vita pubblica (Dowding e John, 2008). Nel caso dello studio in esame, si ipotizza che i cittadini residenti, se insoddisfatti dell'azione promozionale svolta dall'ente territoriale, possano agire in "parziale sostituzione", aumentando la propria propensione al coinvolgimento in iniziative di promozione della propria comunità territoriale.

Si ipotizza, pertanto, che:

H5 - Al diminuire della percezione di efficacia delle attività di comunicazione svolte dagli enti territoriali è probabile che aumenti la propensione dei residenti al coinvolgimento in iniziative di promozione territoriale.

3.7 Modello concettuale

Le ipotesi fin qui descritte, derivate dall'analisi della letteratura, possono essere sintetizzate nel modello concettuale proposto nella Fig. 1.

Il modello tiene in considerazione variabili relative al legame dei residenti con la comunità territoriale (a sinistra della figura), la percezione circa l'inclusione nella lista Unesco dei siti patrimonio dell'umanità (a destra), la sensibilità ambientale, e infine, il giudizio relativo all'efficacia delle attività di comunicazione svolte dagli enti territoriali.

Fig. 1: Modello concettuale ATTEGGIAMENTI VERSO L'AMBIENTE **NATURALE** SENSO DI APPARTENENZA ALLA ASPETTI POSITIVI COMUNITÀ RICONOSCIMENTO WHS COINVOLGIMENTO **DEI RESIDENTI NELLE** ATTIVITÀ DI **PROMOZIONE** ASPETTI NEGATIVI VALORI DELLA **RICONOSCIMENTO** COMUNITÀ WHS EFFICACIA ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE SVOLTE DA ENTI LOCALI

Fonte: ns.elaborazione.

Tale modello costituisce una prima ipotesi di lavoro per testare le dimensioni che appaiono più significative nell'influenzare la propensione dei residenti dei WHS ad essere coinvolti nelle attività di promozione del territorio.

4. Metodologia

Per la natura esplorativa dell'indagine proposta, si è proceduto con un campione non probabilistico costituito dai residenti della Costiera Amalfitana che hanno accettato di partecipare alla web survey. Al fine di favorire una partecipazione ampia, l'indagine è stata veicolata con il supporto di associazioni, istituti scolastici ed enti territoriali presenti nei diversi Comuni del sito Unesco. Per la corretta selezione dei partecipanti all'indagine in qualità di residenti, è stata prevista una prima domanda di esclusione all'inizio del questionario in cui si chiedeva se si viveva o meno in Costiera Amalfitana e da quanto tempo.

Il questionario è stato costruito a partire da studi precedenti e conteneva diverse domande in grado di misurare i sette costrutti principali individuati nel modello concettuale, vale a dire il senso di appartenenza (community attachment - 5 item adattati da Nicholas et al., 2009 e Jimura, 2011), i valori della comunità (community values - 9 item ripresi da Burroughs e Rindfleisch, 2002), gli atteggiamenti verso l'ambiente (environmental attitudes - 3 item come in Nicholas et al., 2009); le valutazioni degli aspetti positivi e negativi associati al riconoscimento WHS (tre item ciascuno, ripresi da Jaafar et al., 2015); l'efficacia delle attività di comunicazione svolte dagli enti territoriali (5 item creati ad hoc) e la propensione a partecipare alle attività di promozione del territorio (7 item - i primi tre ripresi da Jaafar et al., 2015, altri quattro creati ex-novo sulla base di Siano et al., 2012).

Tutti i costrutti, eccetto l'efficacia delle attività di comunicazione svolte dagli enti territoriali (scala da 1 a 10), sono stati misurati con una scala Likert a cinque punti, dove 1 indica Fortemente in disaccordo; 2 Disaccordo; 3 Indeciso; 4 D'accordo e 5 Molto d'accordo. Oltre alla richiesta di informazioni socio-anagrafiche (età, sesso, Comune di residenza, titolo di studio), sono state inserite, al termine del questionario, alcune variabili di controllo relative all'occupazione (se connessa o meno alle attività turistiche) e alla frequenza nel viaggiare (Palmer *et al.*, 2013).

5. Risultati

Nel complesso i questionari validi sono stati 248 (eliminando i valori mancanti su un totale di 289 rispondenti), suddivisi in maniera abbastanza equa per genere (circa 53% uomini e 47% donne) e comprendenti rispondenti da tutti i 15 Comuni della Costiera Amalfitana. La ricerca è stata condotta nel mese di marzo 2015.

5.1 Analisi monovariata

L'indagine ha previsto come domanda iniziale la selezione dei principali vantaggi e svantaggi nel vivere in Costiera Amalfitana. Secondo l'opinione dei residenti, i primi tre vantaggi sono: il paesaggio naturale (63,4% sul totale dei rispondenti), la tranquillità (49%) e la salubrità dei luoghi (40,3%). Ciò connota una popolazione molto attenta agli aspetti paesaggistici e naturali della Costiera, nonché alla quiete del territorio e a fattori quali l'aria pulita e lo scarso inquinamento. Relativamente agli svantaggi, si rileva, invece, una forte insoddisfazione dei residenti nei confronti delle strutture e dei servizi presenti; infatti, le tre condizioni sfavorevoli indicate sono: la rete di trasporti limitata (65,1%), la mancanza di luoghi di aggregazione (46,3%) e la carenza di strutture sanitarie (41,9%).

Dall'analisi dei dati relativamente al *community attachment*, emerge che i rispondenti tendono a dare molta importanza alle tradizioni locali (d'accordo e molto d'accordo: 94,3%), hanno un forte legame affettivo con la comunità di riferimento (domanda *reverse coded*, disaccordo e fortemente in disaccordo: 73,4%) e sembrano essere interessati agli eventi che accadono nel loro territorio (d'accordo e molto d'accordo: 71,5%). Si rilevano, invece, sentimenti contrastanti relativamente all'aspirazione di vivere in un altro luogo (d'accordo e molto d'accordo: 34,3%, indecisi: 27,9%, disaccordo e fortemente in disaccordo: 37,7%).

Dall'analisi sulla batteria dei *community values* si evince che i residenti in Costiera Amalfitana sono fortemente interessati al benessere della comunità locale (d'accordo e molto d'accordo: 88,7%), con cui tendono a creare forti legami interpersonali (d'accordo e molto d'accordo: 80,7%). I residenti ritengono sia importante dedicare del tempo alla comunità (d'accordo e molto d'accordo: 78,2%) e svolgere un ruolo attivo in attività di servizio e di solidarietà (d'accordo e molto d'accordo: 78%) quali, ad esempio, le attività di volontariato (d'accordo e molto d'accordo: 76,8%). Prendendo in considerazione le *environmental attitudes* dei residenti della Costiera Amalfitana, si evidenzia una forte propensione degli stessi nei confronti della tutela delle risorse ambientali e naturali. Difatti, la maggior parte di coloro che vivono i Costiera esprime parere positivo riguardo alla valorizzazione delle diversità dei paesaggi naturali (d'accordo e molto d'accordo: 96,2%) e all'importanza relativa alla salvaguardia del contesto ambientale in cui è inserita una comunità (d'accordo e molto d'accordo: 94,8%). Relativamente, invece, alla protezione dei siti del territorio attraverso ulteriori vincoli ambientali, le opinioni sembrano essere contrastanti: il 40% circa è favorevole all'inserimento di ulteriori siti in aree protette, il 36,3% esprime parere negativo, mentre il 23,5% è indeciso.

L'indagine ha esaminato la valutazione dei residenti degli aspetti positivi e negativi nei confronti del riconoscimento della Costiera Amalfitana come sito Unesco. Dai risultati emerge che la quasi totalità dei rispondenti è molto orgogliosa dell'inserimento del proprio territorio di origine nella lista dei WHS (d'accordo e molto d'accordo: 97,7%), benché non tutti ritengano che, dopo tale riconoscimento, le strutture e i servizi nella Costiera Amalfitana abbiano subito un miglioramento (disaccordo e fortemente in disaccordo: 50,2%) e il tenore di vita sia diventato più alto (disaccordo e fortemente in disaccordo: 37,7%). Circa i due terzi dei rispondenti non è d'accordo nel ritenere che la maggiore presenza di flussi turistici abbia disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana (69,4%) e che il riconoscimento come sito Unesco abbia comportato problemi ai residenti (63,3%).

Come si evince dai risultati, la percezione dei residenti sull'efficacia delle iniziative implementate dagli enti territoriali della Costiera Amalfitana (EPT, Azienda Soggiorno e Turismo, ecc.) si colloca in un range medio-basso, in quanto i valori si distribuiscono, in percentuale, maggiormente sui punteggi assegnati fino a cinque (su una scala a 10 punti), rilevando di conseguenza una sostanziale insoddisfazione. In tal senso, i principali fattori che possono ostacolare l'efficacia delle attività di promozione della Costiera Amalfitana sono individuati nell'inadeguata gestione da parte dei policy maker locali (Comuni, Provincia, Regione) (42,6%) e nella mancanza di una cultura orientata alle iniziative di comunicazione territoriale (30,1%). Relativamente alla propensione alla partecipazione in attività di promozione, dalla ricerca emerge che i residenti tendono ad essere favorevoli al loro coinvolgimento nella realizzazione di tali iniziative di comunicazione territoriale, prevalentemente in termini di coinvolgimento in attività in cui si sentono liberi di esprimere le proprie considerazioni per migliorare la promozione della Costiera Amalfitana (d'accordo e molto d'accordo: 87,9%); contribuire a creare un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana (d'accordo e molto d'accordo: 84,7) e contenuti per i diversi mezzi di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volti a promuovere il territorio (d'accordo e molto d'accordo: 75%).

5.2 Analisi di regressione

Allo scopo di testare in via preliminare le ipotesi formulate, si è proceduto con una regressione lineare multipla, ponendo come variabili indipendenti i sei costrutti descritti nel modello concettuale e come variabile dipendente la propensione a partecipare alle attività di promozione del territorio da parte dei residenti (v. tab. 1).

Tab. 1: Modello di regressione, stima dei parametri

	Coefficienti non	Coefficienti		
ite:	standardizzati	standardizzati		

Modello a. Variabile dipendente:	Coefficienti non standardizzati		Coefficienti standardizzati			Statistiche di collinearità	
COINVOLGIMENTO_PROMOZIONE	T	Errore std	Beta	t	Sign.	Tolleranza	VIF
(Costante) APPARTENENZA _COMUNITÀ VALORI_ COMUNITÀ ATTEG_AMBIENTALI EFF_PERCEPITA COMUNICAZ. VAL_POSITIVA_WHS VAL_NEGATIVA_WHS	,016 ,041 ,390 ,299 -,160 ,162 -,031	,055 ,072 ,076 ,064 ,060 ,066 ,058	,040 ,384*** ,290** -,150** ,157* -,029	,296 ,571 5,135 4,663 -2,652 2,456 -,529	,767 ,569 ,000 ,000 ,009 ,015 ,597	,564 ,494 ,713 ,866 ,671	1,772 2,025 1,402 1,154 1,490 1,119

 R^2 0,449 - R^2 Adj. 0,432 *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Fonte: ns. elaborazione

Prima di procedere all'analisi di regressione, si sono sottoposte tutte le batterie utilizzate per rilevare le variabili indipendenti ad analisi fattoriale mediante metodo delle componenti principali (vedi Appendice I)¹. L'analisi ha supportato l'ipotesi di unidimensionalità di ciascun costrutto e i punteggi fattoriali ottenuti sono stati, perciò, utilizzati come indicatori della propensione al coinvolgimento dei residenti a partecipare alle attività di promozione. Anche per la variabile dipendente si è proceduto a valutare l'unidimensionalità tramite l'analisi fattoriale e, trattandosi di uno strumento di rilevazione creato parzialmente ex-novo, si è proceduto a verificare la sua

In base ai pesi fattoriali di ciascun item si è scelto di eliminare quelli che non presentavano loading significativi. In particolare, è stato eliminato il terzo item della scala di environmental attachment e due (il primo e l'ultimo) dei nove item della scala di misurazione dei community values. Si è poi ripetuta nuovamente l'analisi fattoriale senza gli item esclusi e ne è stata nuovamente verificata l'affidabilità, mediante l'analisi del coefficiente di Cronbach, che in entrambi i casi ha mostrato valori superiori al valore soglia convenzionalmente fissato in letteratura (0,7 come indicato in Nunnally e Bernstein, 1994), nello specifico $\alpha = 0.764$ per environmental attitudes e $\alpha = 0.836$ per community values.

affidabilità mediante l'analisi del coefficiente di Cronbach, oltre che la correlazione di ciascun item con la scala totale; il risultato supporta l'attendibilità della dimensione estrapolata ($\alpha = 0.838$).

Nel complesso, i risultati dimostrano la validità predittiva del modello (F = 27,160, p < 0,001) e il valore della correlazione multipla tra predittori e variabile dipendente (R^2) è pari a 0,449 (R^2 corretto uguale a 0,432). L'inserimento nel modello delle variabili di controllo non è risultato significativo dal punto di vista statistico.

La propensione ad essere coinvolti nella promozione del territorio aumenta quando i residenti curano maggiormente i valori della comunità locale, dando supporto all'ipotesi H2 (β = 0,384, p < 0,001). Non appare verificata l'ipotesi H1 in quanto il senso di appartenenza alla comunità non influenza tale propensione. Coerentemente con quanto ipotizzato (H3), inoltre, una maggiore sensibilità ambientale fa aumentare la propensione dei residenti a partecipare alla promozione del proprio territorio (β = 0,290, p < 0,001). Riguardo alla valutazione dei residenti relativamente al riconoscimento del territorio come WHS, appare supportata l'ipotesi H4.1 (β = 0,157, p < 0,05) ma non l'H4.2. Sostanzialmente chi giudica significativi gli aspetti positivi legati all'inclusione della Costiera Amalfitana nella lista dell'Unesco è propenso a supportare in prima persona le attività di promozione del territorio, mentre non c'è un impatto statisticamente rilevante sul coinvolgimento tra chi percepisce come rilevanti gli aspetti negativi connessi allo status di territorio WHS.

Infine, all'aumento della percezione di efficacia delle azioni di comunicazione svolte dagli enti territoriali corrisponde una minore probabilità dei residenti a impegnarsi direttamente nella promozione del territorio, dando supporto all'ipotesi H5 (β = -0,150, p < 0,01).

6. Discussione dei risultati

L'analisi dei risultati dell'indagine esplorativa svolta conferma la validità di alcune relazioni presenti nel modello concettuale proposto. In particolare, le variabili che influiscono sulla propensione al coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione del territorio risultano essere le seguenti: *community values*, *environmental attitudes*, percezione dell'efficacia circa le attività di promozione svolte sul territorio, e valutazione degli aspetti positivi legati al riconoscimento della Costiera Amalfitana come sito Unesco.

I *community values* si riferiscono all'atteggiamento propositivo dei residenti nei confronti delle attività di servizio e di solidarietà, ovvero quanto i residenti tengono al benessere della propria realtà locale e si impegnano nello svolgere un ruolo attivo in iniziative quali volontariato, supporto alle associazioni di beneficenza, partecipazione nelle dinamiche amministrative, ecc. Si delinea, in tal modo, un profilo di cittadino interessato ai valori della comunità in cui vive e, pertanto, tale atteggiamento "collaborativo" risulta influenzare il suo desiderio di cooperare con i *policy maker* locali nelle attività di valorizzazione della Costiera Amalfitana.

Dalle rilevazioni della presente indagine acquista un'accezione rilevante anche la sensibilità ambientale dei residenti. Secondo il legame rilevato, i residenti che presentano degli atteggiamenti più "sostenibili" nei confronti dell'ambiente, ovvero si dimostrano più propensi alla valorizzazione e alla tutela delle aree protette e dei paesaggi naturali, tendono a voler assumere anche un ruolo più attivo nei processi di comunicazione territoriale. Di conseguenza, è possibile supporre che il senso di orgoglio nei confronti delle bellezze ambientali e la sensibilità verso le tematiche di salvaguardia ecologica dei luoghi di appartenenza spingano i cittadini della Costiera ad essere protagonisti attivi della promozione del territorio.

Altro elemento da considerare è la relazione esistente, in senso negativo, tra la percezione dell'efficacia delle attività di promozione già attuate dagli enti locali della Costiera Amalfitana e la propensione dei cittadini nel voler contribuire alle iniziative di comunicazione territoriale. Si evidenzia, infatti, come un giudizio negativo sull'efficacia delle attività implementate dagli attori locali sproni i residenti ad attivarsi direttamente, in maniera propositiva, nella sfida della valorizzazione territoriale della Costiera Amalfitana. L'inefficienza dei *policy maker* locali sembra essere, quindi, uno stimolo alla partecipazione, in quanto i residenti sembrano farsi carico di

maggiori responsabilità nel fornire il proprio contributo per la promozione di questo sito Unesco altamente apprezzato nel mondo.

Infine, è stata verificata l'ipotesi per cui i residenti che giudicano rilevanti gli aspetti positivi relativi all'inserimento della Costiera Amalfitana tra i WHS e, quindi, più consapevoli delle potenzialità dei siti Unesco, siano anche quelli più predisposti al coinvolgimento in attività di promozione.

In sintesi, la presente ricerca ha convalidato quattro ipotesi del modello concettuale (H2, H3, H4.1, H5), mentre non sono statisticamente rilevanti gli indicatori relativi al senso di appartenenza e alla valutazione degli aspetti negativi legati all'inclusione del sito nella WHL dell'Unesco. In particolare, relativamente alla prima ipotesi (H1), occorre sottolineare che, sebbene i residenti esprimano un forte senso di appartenenza nei confronti della Costiera Amalfitana, si rilevano sentimenti contrastanti verso il proprio territorio di origine, dovuti alla consapevolezza della forte carenza di strutture (es. sanitarie, aggregative) e di servizi (es. trasporti pubblici) che rappresentano elementi di disagio per chi vive in questi luoghi. In aggiunta, occorre evidenziare che si è rilevato come il forte senso di appartenenza al luogo di origine dipenda soprattutto dalla volontà di continuare le tradizioni locali; ciò potrebbe portare ad una spinta alla "chiusura", vale a dire a non impegnarsi direttamente nelle attività di promozione del territorio, in quanto potenzialmente fonte di ulteriori disagi, a causa dei maggiori flussi turistici in entrata.

7. Limiti, implicazioni e sviluppi futuri della ricerca

L'utilizzo di un campione di convenienza di dimensioni limitate, relativo ad un singolo sito Unesco, non consente di generalizzare i risultati dell'indagine. Sviluppi futuri di ricerca potranno riguardare, innanzitutto, l'estensione del presente studio ad altri siti WHS per analizzare una mole più ampia di dati al fine di confermare il modello concettuale proposto. La mancata verifica di alcune ipotesi potrebbe essere influenzata dalle situazioni contestuali legati alla comunità e al territorio oggetto di indagine. D'altra parte, le tecniche di analisi qui utilizzate presentano esse stesse dei limiti intrinseci e, pertanto, sarà opportuno approfondire i legami tra i costrutti esaminati e valutare le interrelazioni esistenti tra le variabili. Il supporto di modelli di equazioni strutturali, ad esempio, può consentire di verificare la direzione della causalità tra le variabili (anche tra alcune che potrebbero essere non direttamente misurabili). Inoltre, sarebbe auspicabile integrare, con altre tecniche di rilevazione, le modalità di somministrazione dell'indagine, in quanto l'utilizzo della web survey potrebbe introdurre dei bias nello studio.

Tenuto conto dei limiti sovraesposti, esaminando nel loro insieme le relazioni di influenza rilevate, si possono derivare alcune implicazioni sia teoriche sia dal punto di vista del governo del territorio.

Per il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo culturale, ambientale e promozionale del territorio appare sempre più necessario, infatti, il coinvolgimento attivo della popolazione, oltre al costante impegno degli enti territoriali. La governance delle destinazioni trova, infatti, sempre più la sua ragion d'essere proprio nell'intersezione tra il settore pubblico, il privato e la comunità locale (Ruhanen *et al.*, 2010). Il ruolo degli attori locali (enti pubblici territoriali e/o DMO) è importante, quindi, non solo per facilitare la partecipazione della comunità ma anche nel garantire l'interscambio di valori umani e un'equa distribuzione dei benefici derivanti dalle attività turistiche (Su e Wall, 2014). Da quanto rilevato, ciò può avvenire solo se si rafforzano i legami esistenti tra le persone che fanno parte di una comunità, creando spazi di aggregazione e momenti di discussione che permettono il consolidamento di valori condivisi. Una maggiore salvaguardia ambientale del territorio nel caso dei siti WHS può ulteriormente favorire la partecipazione dal basso dei residenti, probabilmente perché percepita in linea con uno sviluppo sostenibile del territorio. Aumentare la coesione sociale della comunità non significa, tuttavia, enfatizzare atteggiamenti di chiusura verso l'esterno: un forte senso di appartenenza non sembra comportare un maggior coinvolgimento dei residenti nella promozione del territorio della Costiera Amalfitana.

In un'area geografica del contesto italiano dalle significative potenzialità di valorizzazione e promozione del *cultural heritage*, il paper offredelle prime evidenze empiriche relativamente all'applicazione dei principi di *community-based tourism* in destinazioni turistiche a forte connotazione culturale e, più, in particolare, nei siti WHS. Approfondire la ricerca su questi aspetti, ampliando la portata di questo studio esplorativo, può aiutare a migliorare la comprensione dei meccanismi di funzionamento di modelli di marketing territoriale collaborativo, sempre più auspicati nella ricerca in ambito di *destination management*.

La ricerca fornisce, inoltre, interessanti input per coloro che sono impegnati nella gestione del marketing territoriale della Costiera Amalfitana, suggerendo spunti di riflessione su cui sviluppare azioni concrete volte ad impostare un modello condiviso di promozione locale "sostenibile". Quest'ultimo può basarsi su un processo partecipativo, di negoziazione con la comunità di riferimento, in cui i contributi dei residenti sono stimolati dagli enti territoriali preposti alla promozione attraverso metodi e strumenti volti a "fare sistema" con la comunità locale. Gli enti pubblici territoriali hanno quindi la possibilità di attivare "meccanismi di partecipazione" (Christensen *et al.*, 2008), a partire da un costante ascolto della comunità locale e dal dialogo interattivo con essa, in modo da consentire di accogliere suggerimenti, opinioni ed idee dai residenti riguardo la promozione territoriale di questo sito Unesco.

Infine, l'approfondimento dell'analisi sulla partecipazione alla promozione può servire anche ad orientare le scelte delle DMO per creare contesti *tourism-friendly*, in cui l'orgoglio civico sia funzionale allo sviluppo del territorio (Pike e Page, 2014) al pari delle caratteristiche distintive espresse dal riconoscimento dell'Unesco. In tema di promozione, la sfida futura nella competizione tra destinazioni, e non solo nell'*heritage tourism*, sarà probabilmente quella di integrare un reale coinvolgimento della comunità per lo sviluppo di una coerente *brand identity* del territorio (Anholt, 2010) alla luce di uno scenario di *place communication* che si caratterizza per essere sempre più decentrato, frammentato e polifonico.

Bibliografia

- AAS C., LADKIN A., FLETCHER J. (2005), "Stakeholder Collaboration and Heritage Management", *Annuals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 28-48.
- ALTMAN B.W. (1998), "Transformed Corporate Community Relations: A Management Tool for Achieving Corporate Citizenship", *Business and Society Review*, vol. 102/103, n. 1, pp. 43-51.
- ANDRIOTIS K., VAUGHAN D.R. (2003), "Urban Residents' Attitudes Towards Tourism Development: The Case of Crete", *Journal of Travel Research*, vol. 42, n. 2, pp. 172-185.
- ANHOLT S. (2010), Places: Identity, Image and Reputation, Basingstoke, MacMillan, Hampshire.
- BAKER B. (2009), "Consultation builds stronger brands", in Cai L.A., Gartner W.C, Munar A.M (Eds.), *Tourism branding: Communities in action*, Emerald, United Kingdom.
- BALMER J.M.T., GRAY E.R. (2003), "Corporate brands: what are they? What of them?", *European Journal of Marketing*, vol. 37, n. 7/8, pp. 972-997.
- BATTILANI P., CERABONA A., SGOBBA S. (2014), "Il ruolo dei residenti nella valorizzazione del Patrimonio culturale: i Siti Unesco di Matera e di Alberobello a confronto", *Rivista di Scienze del Turismo*, n. 1, pp. 15-42.
- BERNSTEIN D. (1984), Company image & reality. A critique of corporate communications, Holt, Rinehart and Winston, Eastbourne.
- BONAIUTO M., CARRUS G., MARTORELLA H., BONNES M. (2002), "Local identity processes and environmental attitudes in land use changes: The case of natural protected areas", *Journal of Economic Psychology*, vol. 23, n. 5, pp. 631-653.
- BROWN J.S., DENNING S., GROH K., PRUSAK L. (2004), Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organizations and management, Butterworth Heinemann, Boston.
- BURROUGHS J.E., RINDFLEISCH A. (2002), "Materialism and Well-Being: A Conflicting Values Perspective", *Journal of Consumer Research*, vol. 29 (December), n. 3, pp. 348-370.
- BYRD E.T. (2007), "Stakeholders in sustainable tourism development and their roles: applying stakeholder theory to sustainable tourism development", *Tourism Review*, vol. 62, n. 2, pp. 6-13.
- CAROLI M. G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli, Milano.
- CELLINI R. (2011), "Is Unesco recognition effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 452-454.

- CHADWICK A. (2003), "Bringing e-democracy back in Why it matters for future research on e-governance", *Social Science Computer Review*, vol. 21, n. 4, pp.443-455.
- CHEN N.C., DWYER L., FIRTH T. (2014), "Effect of dimensions of place attachment on residents? word-of-mouth behavior", *Tourism Geographies: an international journal of tourism place, space and the environment*, vol. 16, n. 5, pp. 826-843.
- CHRISTENSEN L.T., FIRAT A.F., TORP S. (2008), "The organisation of integrated communications: toward flexible integration", *European Journal of Marketing*, vol. 42, n. 3/4, pp. 423-452.
- CIAFFI D., MELA A. (2011), La partecipazione. Dimensione, spazi, strumenti, Carocci Editore, Roma.
- D'ANGIOLO M. (2011), "La Valutazione di Impatto Territoriale dal territorio al paesaggio culturale. Il Sito Unesco Costa d'Amalfi", *Aestimum, Atti del XL Incontro di Studio Ce.S.E.T.* ("La valutazione dei finanziamenti pubblici per le politiche strutturali"), Napoli, 26 Novembre, pp. 592-611.
- D'ANGIOLO M., DE TORO P. (2014), "La valutazione per la valorizzazione del paesaggio storico urbano: una proposta per il sito Unesco della "Costa d'Amalfi", *Bollettino del Dipartimento di Conservazione dei Beni Architettonici ed Ambientali* (BDC), vol. 14, n. 2, pp. 343-365.
- DAVIDSON W.B., COTTER P.R. (1997), "Psychological Sense of Community and Newspaper Readership", *Psychological Reports*, vol. 80, n. 2, pp. 659-665.
- DEL CHIAPPA G., ATZENI M. (2015), "Collaborative Policy Making: A Community-Based Perspective in the Context of Sardinia's Maddalena Archipelago, Italy", in GURSOY D. et al. (Eds), Collaboration in Tourism Businesses and Destinations: A Handbook, Emerald Group Publishing, Bingley, UK.
- DOWDING K., JOHN P. (2008), "The three exit, three voice and loyalty framework: a test with survey data on local services", *Political Studies*, vol. 56, n. 2, pp. 288-311.
- DUNLAP R.E., VAN LIERE K.D., MERTIG A.G., JONES R.E. (2000), "Measuring endorsement of the new environmental paradigm: A revised NEP scale", *Journal of Social Issues*, vol. 56, n. 3, pp. 425-442.
- EBRAHIMI S., KHALIFAH Z. (2014), "Community Supporting Attitude toward Community-Based Tourism Development; Non-Participants Perspective", *Asian Social Science*, vol. 10, n. 17, p. 29-35.
- FRANCH M., MARTINI U., DELLA LUCIA M. (2011), "La sostenibilità dello sviluppo turistico: il caso delle Dolomiti patrimonio naturale dell'Unesco", *Impresa Progetto*, vol. 2, pp. 1-8.
- FYALL A., GARROD B., WANG Y. (2012), "Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon", *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 1, n. 1, pp. 10-26.
- GLYNN T. J. (1986), "Neighborhood and Sense of Community", *Journal of Community Psychology*, vol. 14, n. 4, pp. 341–352.
- GOLINELLI C.M. (2008), La sfida della valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance, Giuffrè, Milano.
- GOVERS R. (2011), "From place marketing to place branding and back", *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 7, n. 4, pp. 227-231.
- GOVERS R. (2013), "Not destination branding, but place branding", Tourism Tribune, vol. 28, n. 1, pp.15-18.
- GROSS M.J., BROWN G. (2008), "An empirical structural model of tourists and places: progressing involvement and place attachment into tourism", *Tourism Management*, vol. 29, n. 6, pp. 1141-1151.
- GURSOY D., JUROWSKI C., UYSAL M. (2002), "Resident attitudes: a structural modeling approach", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 1, pp. 79-105.
- HAMBREY CONSULTING (2007), "Social, economic and environmental benefits of World Heritage Sites, biosphere reserves and geoparks", *Scottish Natural Heritage commissioned Report*, n. 248, pp.1-67.
- HARRISON D., HITCHCOCK M. (2005), *The politics of world heritage: negotiating tourism and conservation*, Channel View Publication, Usa.
- HAVEN-TANG C., JONES E. (2008), "Using culture to creatively differentiate tourism destinations through a sense of place: The case of Monmouthshire, Wales", in RICHARDS G., WILSON J. (Eds.), From cultural tourism to creative tourism Part 4: Changing experiences. The development of creative tourism, ATLAS, Arnhem.
- HUANG C.H., TSAUR J.R., YANG C.H. (2012), "Does World Heritage List really induce more tourists? Evidence from Macau", *Tourism Management*, vol. 33, n. 6, pp. 1450-1457.
- INNES J.E., BOOHER D.E. (2003), "Collaborative policymaking: governance through dialogue", in Hajer M.A e Wagenaar E. (Eds), *Deliberative policy analysis: Understanding governance in the network society*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 33-59.
- JAAFAR M., NOOR MD S., RASOOLIMANESH S.M. (2015), "Perception of young local residents toward sustainable conservation programmes: A case study of the Lenggong World Cultural Heritage Site", *Tourism Management*, vol. 48, pp. 154-163.
- JAMAL T.B., GETZ D. (1995), "Collaboration theory and community tourism planning", *Annals of Tourism Research*, vol. 22, n. 1, pp. 186-204.
- JIMURA T. (2011), "The impact of world heritage site designation on local communities. A case study of Ogimachi", Shirakawa-mura, Japan", *Tourism Management*, vol. 32, n. 2, pp. 288-296.
- KONECNIK RUZZIER M., DE CHERNATONY L. (2013), "Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia", *Journal of Business Research*, vol. 66, n. 1, pp. 45-52.
- LANDRY C. (2000), The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators, Earthscan Publications, London.

- LICHROU M., O'MALLEY L., PATTERSON M. (2010), "Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding", *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 6, n. 2, pp. 134-144.
- LI W.J. (2006), "Community decision making participation in development", *Annuals of Tourism Research*, vol. 33, n. 1, pp. 132-143.
- LIU J.C., SHELDON P.J., VAR T. (1987), "Resident perception of the environmental impacts of tourism", *Annals of Tourism Research*, vol. 14, n. 1, pp. 17-37.
- MC COOL S.F., MARTIN S.R. (1994), "Community attachment and attitudes toward tourism development", *Journal of Travel Research*, vol. 32, n. 3, pp. 29-34.
- MELEWAR T.C., SAUNDERS J. (1998), "Global corporate visual identity systems: standardisation, control and benefits", *International Marketing Review*, vol. 15, n. 4, pp. 291-308.
- MORGAN N., PRITCHARD A., PRIDE R. (Eds.) (2011), *Destination Brands. Managing Place Reputation*, 3rd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford.
- NICHOLAS L.N., THAPA B., KO Y.J. (2009), "Residents' perspectives of a World Heritage Site: the pitons management area, St. Lucia", *Annals of Tourism Research*, vol. 36, n. 3, pp. 390-412.
- NUNNALLY J., BERNSTEIN I.H. (1994), Psychometric Theory, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.
- OKAZAKI E. (2008), "A community-based tourism model: Its conception and use", *Journal of sustainable tourism*, vol. 16, n. 5, pp. 511-529.
- PALMER A., KOENIG-LEWIS N., JONES L.E.M. (2013), "The effects of residents' social identity and involvement on their advocacy of incoming tourism", *Tourism Management*, vol. 38, pp. 142-151.
- PIKE S. (2012), Destination marketing, Routledge, London.
- PIKE S., PAGE S. (2014), "Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature", *Tourism Management*, vol. 41, pp. 202-227.
- PORIA Y., REICHEL A., COHEN R. (2011), "World heritage site-Is it an effective brand name? A case study of a religious heritage site", *Journal of Travel Research*, vol. 50, n. 5, pp. 482-495.
- PRATT S., MCCABE S., CORTES-JIMENEZ I., BLAKE A. (2010), "Measuring the effectiveness of destination marketing campaigns: Comparative analysis of conversion studies", *Journal of Travel Research*, vol. 49, n. 2, pp. 179-190.
- RASOOLIMANESH S. M., BADARULZAMAN N., JAAFAR M. (2013), "A review of city development strategies success factors", *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, vol. 8, n. 3, pp. 62-78.
- REBANKS CONSULTING (2009), World Heritage status: is there opportunity for economic gain? research and analysis of the socio-economic impact potential of Unesco World Heritage Site status, Lake district World Heritage project, accessibile al seguente link: http://icomos.fa.utl.pt/documentos/2009/whstheeconomicgainfinalreport.pdf.
- REED M.G. (1997), "Power relations and community-based tourism planning", *Annals of tourism research*, vol. 24, n. 3, pp. 566-591.
- RUHANEN L., SCOTT N., RITCHIE B., TKACYNSKI A. (2010), "Governance: A review and synthesis of the literature", *Tourism Review*, vol. 65, n. 4, pp. 4-16.
- RYAN J., SILVANTO S. (2009), "The World Heritage List: The making and management of a brand", *Place Branding and Public Diplomacy*, vol. 5, n. 4, pp. 290-300.
- SCIPIONI A., MAZZI A. (2011), Gestire e promuovere un territorio. Linee guida, strumenti operative e casi studio, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A., VOLLERO A., TUCCILLO C., CONTE F. (2012), "Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing", in: AA. VV., *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, *XXIV Convegno Annuale Sinergie*, Lecce, 18-19 ottobre 2012, pp. 281-294.
- SIGALA M., MARINIDIS D. (2012), "E-Democracy and Web 2.0: A Framework Enabling DMOS to Engage Stakeholders in Collaborative Destination Management", *Tourism Analysis*, vol.17, n. 2, pp. 105-120.
- SIMEON M.I., BUONINCONTRI P. (2011), "Cultural event as a territorial marketing tool the case of the Ravello festival on the Italian Almafi coast", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 20, n. 3/4, pp. 385-406.
- SOLIMA L. (2013), "La valutazione del ruolo del marchio Unesco nella valorizzazione turistica del territorio attraverso uno studio su tre siti italiani. Aspetti metodologici, evidenze empiriche ed indicazioni operative", *Convegno annuale AIDEA-Accademia Italiana di Economia Aziendale*, Lecce, 20 settembre.
- SU M.M., WALL G. (2014), "Community Participation in Tourism at a World Heritage Site: Mutianyu Great Wall, Beijing", *China International Journal of Tourism Research, Int. J. Tourism Res.*, vol. 16, n. 2, pp.146-156.
- TOSUN C. (2002), "Host perceptions of impacts: a comparative tourism study", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 1, pp. 231-253.
- UNESCO (1994), "Expert meeting on the Global strategy and thematic studies for a representative world heritage list", *Eighteenth session of the World Heritage Committee*, 12-17 December, Phuket, Thailand.
- UNESCO (1998), "The KIT: World heritage in young hands", Unesco, Washington D.C.
- UNESCO (2002), "The KIT: World heritage in young hands", Unesco, Washington D.C.

- URIELY N., ISRAELI A., REICHEL A. (2000), "Resident attitudes toward tourism events: The case of Nazareth", *Proceedings of the International Seminar - Tourism Management in Heritage Cities*, UNESCO, Venice, Italy, pp. 99-116.
- URIELY N., ISRAELI A., REICHEL A. (2009), "Heritage proximity and resident attitudes toward tourism development", *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n. 3, pp. 859-862.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), "Il marketing territoriale nell'economia della conoscenza", in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza, Egea, Milano.
- van RIEL C.B.M., FOMBRUN C.J. (2007), Essentials of corporate communication, Routledge, Abingdon.
- VARGAS-SÁNCHEZ A., PLAZA-MEJÍA A., PORRAS-BUENO N. (2009), "Understanding residents' attitudes toward the development of industrial tourism in a former mining community", *Journal of Travel Research*, vol. 47, n. 3, pp. 373-387.
- WALPOLE M.J., GOODWIN H.J. (2001), "Local attitudes towards conservation and tourism around Komodo National Park, Indonesia", *Environmental Conservation*, vol. 28, n. 2, pp. 160-166.
- YUNG E.H., CHAN E.H. (2013), "Evaluation for the conservation of historic buildings: differences between the laymen, professionals and policy makers", *Facilities*, vol. 31, n. 11/12, pp. 2-45.

Appendice I - Risultati di sintesi del modello di misurazione

Sense di apportenenza alla comunità Per me i importante continuare i modicini della Costiera Amalitana Per me i importante continuare i modicini della Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi di sessere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalitana Sense di min modi min modi di min modi di di modifica di delle associazioni locali di beneficenza Sense di min in divere di donnere soldi alle associazioni locali di beneficenza Sense di importante care attività di voluntariano tale indi comunità Per me i importante care trotte della mia comunità Per me i importante care trotte della mia comunità locale Sense disposto a dare del demante per della mia comunità locale Sense disposto a dare del deman per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense disposto a dare del deman per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense disposto a dare del deman per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense in sense dedicare del trans per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense in sense dedicare del trans per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense in disposto a dare del deman per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense in disposto a dare del deman per ainure in visitio di casa della mia comunità in difficoltà Sense in consense di consense della di comunità in care in visitio di casa della mia comunità in difficoltà di di disposto di disposto di disposto di d	Fattori e item	Peso fattoriale	Media	Dev. standard
Per me à importante continuure le radizioni della Contiera Amalifiana 5.92 4.51 5.92 5.00 5	Senso di appartenenza alla comunità	_I		
Non bo un particolure legame affeitivo con la comunità locale* La mia identità el mio modo di esses sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalfitana .562 3,43 1,182 Ciò che accade in Costiera Amalfitana è molto importante per me .795 3,86 998 Mi piacerebbe vivere in un afro luogo, a causa della curenza del servizi e delle strutture* .787 2,91 1,280 Valori della comunità Mi sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza .517 2,90 1,060 Ritengo sia importante fara ettività di volontariato nella mia comunità .748 3,89 8,23 Per me è importante creare forti legami con altre persone della comunità .791 4,13 3,801 .801 Sono molto interessato al benessee della mia comunità locale .787 1,418 7,62 Cocdo sia importante evere un mulo attivo nella comunità in cui vivo .781 4,01 3,801 .898 Pernos sia importante avere un mulo attivo nella comunità in cui vivo .781 4,01 3,808 Sarei disposto a dare del dentare peri atture en vivicin di casa della mia comunità in difficoltà .873 3,71 1,088 Xarei disposto a dare del dentare peri atture en vivicin di casa della mia comunità in difficoltà .878 Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità Mi ceptui frequentemente di donare cibe-visetti alla associazioni locali .879 3,79 3,79 3,79 3,79 3,79 3,79 3,79 3,		.592	4.51	.692
La mia identità e il mio modo di essere sono fortemente influenzati dal vivere in Costiera Amalfitana				
Mis patro in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Per ne è importante care forti legani con altre persone della comunità (1972) Sono molto interessano al benesse della tinia comunità (1972) Sono molto interessano al benesse della tinia comunità (1972) Sono molto interessano al benesse della mis comunità (1972) Sarei disposto a dere del denare pel incontri pobblici in Comune (de es. consiglio comunale) per dare (1972) Sarei disposto a dere del denare pel incuroit probleti in Comunità (1972) Sarei disposto a dere del denare pel niture un vicino di casa della mia comunità (1972) Mis capita frequentemente di donare ciba vestiti alle associazioni locali (1972) Mis capita frequentemente di donare ciba vestiti alle associazioni locali (1972) Meno sti del territorio diverbebre essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protente) (1972) Meno sti del territorio diverbebre essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protente) (1972) Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale (1972) Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale (1972) Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i stiti del patrimonio (1972) Appeti postivi riconoscientuti (viviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio (1972) Campagne di comunicazione pubblicitaria (1972) La comesso ambienta (1972) Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i stiti del patrimonio (1972) L		,562	3,43	1,182
Mis patro in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Mis sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza (1972) Per ne è importante care forti legani con altre persone della comunità (1972) Sono molto interessano al benesse della tinia comunità (1972) Sono molto interessano al benesse della tinia comunità (1972) Sono molto interessano al benesse della mis comunità (1972) Sarei disposto a dere del denare pel incontri pobblici in Comune (de es. consiglio comunale) per dare (1972) Sarei disposto a dere del denare pel incuroit probleti in Comunità (1972) Sarei disposto a dere del denare pel niture un vicino di casa della mia comunità (1972) Mis capita frequentemente di donare ciba vestiti alle associazioni locali (1972) Mis capita frequentemente di donare ciba vestiti alle associazioni locali (1972) Meno sti del territorio diverbebre essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protente) (1972) Meno sti del territorio diverbebre essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protente) (1972) Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale (1972) Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale (1972) Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i stiti del patrimonio (1972) Appeti postivi riconoscientuti (viviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio (1972) Campagne di comunicazione pubblicitaria (1972) La comesso ambienta (1972) Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i stiti del patrimonio (1972) L	Ciò che accade in Costiera Amalfitana è molto importante per me	.795	3.86	.998
Valori della comunità Mi sento in dovere di donne soldi alle associazioni locali di beneficenza Mi sento in dovere di donne soldi alle associazioni locali di beneficenza Si importante fare attività di volontariato nella mia comunità 748 3.89 323 Per me è importante create forti legani con altre persone della comunità 791 4.03 801 Sono molto interessato al benessere della mia comunità locale 787 4.18 762 Credo sia importante avere un molto atrivo nella comunità locale 788 4.18 762 Credo sia propriante avere un molto atrivo nella comunità in comunità locale 789 4.18 762 Credo sia propriante avere un molto atrivo nella comunità in comunità locale 780 5.19 3.71 1.088 Perso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare voce ai problemi che ripustration la comunità 8.30 3.71 3.71 1.088 Savie disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 8.31 3.93 3.73 3.96 .799 Mi capita frequentemente di donare cibnovestiti alle associazioni locali 8.32 4.00 3.05 3.57 9.31 Miteggiamenti verso l'ambiente naturale 8.10 1.00 1.00 3.05 3.57 9.31 Miteggiamenti verso l'ambiente naturale 8.11 1.00 1.00 3.05 3.57 9.31 Miteggiamenti verso l'ambiente naturale 8.12 1.00 1.00 3.00 3.57 9.00 4.457 7.755 Meno siti del territorio doverbhero essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protette)* 8.12 1.00 3.00 8.2.88 1.359 Mica siti del comunicazione volte de are tuli locali 8.12 1.00 1.00 3.00 3.00 3.00 3.00 3.00 3.00		/		
Riengo, sia importante fare attività di volontariato nella mia comunità Per me è importante creare forti legami con after persone della comunità 791 4,03 8,01 Sono molto interessato al benessere della mia comunità locale 787 4,18 7,762 Credo sia importante averu en molo attivo nella comunità in cui vivo 781 4,01 ,598 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare 787 4,18 4,01 ,598 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare 788 4,01 ,598 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare 789 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità deveno essere valorizzate 780 790 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,57 7,333 780 1 4,60 6,629 780 1 4,57 7,333 780 1 4,50 6,629 781 1 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 782 3,50 6,610 783 3,50 6,610 783 3,50 6,610 784 3,50 6,610 785 4 6,610 785 4 6,610 785 4 6,610 785 4 6,610 785 5 6,610 785 5 6,610 785 5 6,610 785 5 6,610 785	·	,	,	-,
Riengo, sia importante fare attività di volontariato nella mia comunità Per me è importante creare forti legami con after persone della comunità 791 4,03 8,01 Sono molto interessato al benessere della mia comunità locale 787 4,18 7,762 Credo sia importante averu en molo attivo nella comunità in cui vivo 781 4,01 ,598 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare 787 4,18 4,01 ,598 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare 788 4,01 ,598 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare 789 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà 780 6,19 3,71 1,088 Sarvi disposto a dure del fenaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità deveno essere valorizzate 780 790 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,60 6,629 780 1 4,57 7,333 780 1 4,60 6,629 780 1 4,57 7,333 780 1 4,50 6,629 781 1 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 781 2 4,50 6,610 782 3,50 6,610 783 3,50 6,610 783 3,50 6,610 784 3,50 6,610 785 4 6,610 785 4 6,610 785 4 6,610 785 4 6,610 785 5 6,610 785 5 6,610 785 5 6,610 785 5 6,610 785	Mi sento in dovere di donare soldi alle associazioni locali di beneficenza	,517	2,90	1,060
Sono molto interessato al benessere della mia comunità locale Credo sia importante avere un unolo attivo nella comunità in cui vivo 781 4,01 8,988 Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare voce ai problemi che riguardano la comunità Saeri disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà Saeri disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà Saeri disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà Saeri disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità Saeri disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità Saeri disposto na dare del denaro cilvo-vesiti alle associazioni locali Micagliamenti verso l'ambiente naturale Le diversità de passaggin tatunti devono essere valorizzate Il contesto ambientale in cui è inserita una comunità deve essere protetto ora e in futuro 901 4,60 .629 Il contesto ambientale in cui è inserita una comunità deve essere protetto ora e in futuro 901 4,57 .735 Meno sini del territorio dovvebero essere sutoposta i vincolo ambientale (arce protette)* 908 2,88 1,359 Efficacia attività di comunicazione svolte da enti locali Diffusione di informazioni per la frutzione del pattimonio culturale 9,91 5,04 2,765 Servizi/attività di accoglienza per i turisti 9,907 5,13 2,866 Servizi/attività di accoglienza per i turisti Messaggi e contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio 9,90 4,84 2,773 Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana si inseritta dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'unannità Il tenore di via nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le struture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana bila contro malificana dilizardoni come sito Unesco Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai				
Crede sia importante avere un ruolo attivo nella comunità in cui vivo Penso sia importante parcipiare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare voce ai problemi che riguardano la comunità Sarri disposto a dare del chema per aiturare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà Sarri disposto a dare del chema per aiturare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Sarri disposto a dare del chema per aiturare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo di del mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo di del mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo di del mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo di del mia comunità in difficoltà Ritengo importante dedicare del tempo di del mia comunità in difficoltà de populare di sessita del partimonio culturale Ritengo informazioni del sessita del arti locali Ritengo di informazioni per la fruzione del partimonio culturale Ritengo informazioni per la fruzione del par	Per me è importante creare forti legami con altre persone della comunità	,791	4,03	,801
Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare voce ai problemi che riguardano la comunità voce ai problemi che riguardano la comunità voce ai problemi che riguardano la comunità in difficoltà	Sono molto interessato al benessere della mia comunità locale	,787	4,18	,762
Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare voce ai problemi che riguardano la comunità voce ai problemi che riguardano la comunità voce ai problemi che riguardano la comunità in difficoltà	Credo sia importante avere un ruolo attivo nella comunità in cui vivo	,781	4,01	,898
Sarei disposto a dare del denaro per aiutare un vicino di casa della mia comunità in difficoltà	Penso sia importante partecipare agli incontri pubblici in Comune (ad es. consiglio comunale) per dare	,619	3,71	1,088
Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità Mi capita frequentemente di donare cibovestii ille associazioni locali Mi capita frequentemente di donare cibovestii ille associazioni locali 1. Afteggiamenti verso l'ambiente naturale Le diversità dei paesaggi naturali devono essere valorizzate Menos sit del territorio dovrebbero essere sottoposti a vincolo ambientale (arce protette)* Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale Servizitattività di accoglienza per i turisti Diffusione dei informazioni per la fruizione del patrimonio culturale Servizitattività di accoglienza per i turisti Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale Servizitattività di accoglienza per i turisti Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio del venni Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio del venni Diffusione di communicazione pubblicitaria e diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Difusione di consciunento pubblicitaria è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Difusione di consciunento pubblicitaria è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Difusione di consciunento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai reside		.614	3,68	.878
Mi capita frequentemente di donare cibo/vestiti alle associazioni locali Atteggiamenti verso l'ambienta naturale Le diversià dei paesaggi naturali devono essere valorizzate Il contesto ambientale in cui è inserita una comunità deve essere protetto ora e in futuro 901 4,57 7,355 Meno siti del territorio dovvebbero essere sottoposti a vincolo ambientale (arce protette)* 901 4,57 7,355 Meno siti del territorio dovvebbero essere sottoposti a vincolo ambientale (arce protette)* 901 4,57 7,355 Meno siti del territorio dovvebbero essere sottoposti a vincolo ambientale (arce protette)* Efficacia attività di aconglienza per i turisti Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale 931 5,04 2,765 Serviziatività di accoglienza per i turisti 997 5,13 2,866 Spettacoli, manifestazioni ed eventi 899 5,45 2,718 Messaggi e contenuti (riviste, documentari, stii internet, ecc.) riguardanti il territorio 902 5,30 2,798 Campagne di comunicazione pubblicitaria Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umannità Il tenore di vità nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana 1 riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana 1 riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana 1 riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana 1 riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana 1 riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai resi	Ritengo importante dedicare del tempo alla mia comunità	, .	- ,	,
Afteggiamenti verso l'ambiente naturale Le diversità dei paesaggi naturali devono essere valorizzate Le diversità dei paesaggi naturali devono essere valorizzate Le diversità dei paesaggi naturali devono essere valorizzate Rontesto ambientale in cui è inserita una comunità deve essere protetto ora e in futuro Jones Jon		/		
Le diversità dei paesaggi naturali devono essere valorizzate Il contesto ambientale in cui è inserita una comunità deve essere protetto ora e in futuro Meno stiti del territorio dovrebbero esseres sottoposti a vincolo ambientale (aree protette)* Jona 2,88 1,359 Efficacia attività di comunicazione svolte da enti locali Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale Jona 5,04 2,765 Servizi/attività di accoglienza per i turisti Spettacoli, manifestrazioni ed eventi Messaggi e contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio Messaggi e contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio Jona 5,30 2,798 Campagne di comunicazione pubblicitaria Aspetti postitivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglisos che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione delia Costiera Amalfitana Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, anturalistic) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppur una melodia musicale per la pr		,		,
Il contesto ambientale in cui è inserita una comunità deve essere protetto ora e in futuro 901 4,57 ,735 Meno siti del territorio dovrebbero essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protette)* ,008 2,88 1,359 Efficacia attività di comunicazione svolte da enti locali Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale 9,331 5,04 2,765 Serviziatività di accoglienza per i turisti 9,977 5,13 2,866 Serviziatività di accoglienza per i turisti 9,977 5,13 2,866 Septacoli, manifestazioni ed eventi 8,899 5,45 2,718 Messaggi e contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio 9,902 5,30 2,798 Campagne di comunicazione pubblicitaria 9,300 4,84 2,732 Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio ell'umanità 11 enore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana 11 riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera 4,229 1,095 La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana 5,211 1,185 Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana 7,13 3,79 8,90 Sarei favorevole a promovere la Costiera Amalfitana (esc. creare uno slogan oppur una menodia musicale per la promozione della Costiera Amalfitana 7,13 3,75 9,43 Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione deli striitorio dila Costiera Amalfitana 7,77 3,93 9,943 Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di		.901	4.60	.629
Meno siti del territorio dovrebbero essere sottoposti a vincolo ambientale (aree protette)* Efficacia attività di comunicazione svolte da enti locali Diffusione di informazioni per la fruzione del patrimonio culturale .931 5.04 2.765 Servizi/attività di accoglienza per i turisti .997 5.13 2.866 Spettacoli, manifestazioni ed eventi .899 5.45 2.718 Messaggi e contenuti (fiviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio .902 5.30 2.798 Campagne di comunicazione pubblicitaria .930 4.84 2.732 Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ne sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, ni piacerebbe dare va no contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe dare en contoributo o significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe dare en contoributo o significativo alla promozione dei siti (archeologici, sto				
Efficacia attività di comunicazione svolte da enti locali Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale 9,931 5,04 2,765 Serviziattivi di accoglienza per i turisti 8,899 5,45 2,718 Messaggi e contenuti (rività di accoglienza per i turisti 9,907 5,13 2,866 Spettacoli, manifestazioni ed eventi 8,899 5,45 2,718 Messaggi e contenuti (rivitse, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio 9,902 5,30 2,798 Campagne di comunicazione pubblicitaria 9,930 4,84 2,732 Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenta di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ona comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana La conservazione dei presidenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana 6,637 3,75 9,43 Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistic) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei rostenti Sareb bienteressane eviluppare miziative in cui i residenti is sentano libro di estrutori della Costiera Amalfitana,		<i>j</i> · ·	,	
Diffusione di informazioni per la fruizione del patrimonio culturale 9.31 5.04 2.765 Servizi/attività di accoglienza per i turisti 9.907 5.13 2.866 Servizi/attività di accoglienza per i turisti 9.907 5.13 2.866 Spettacoli, manifestazioni del eventi 8.899 5.45 2.718 Messaggi e contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio 9.902 5.30 2.798 Campagne di comunicazione pubblicitaria 9.30 4.84 2.732 Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità 11 tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco 12.78 1.033 Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco 12.49 1.028 La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera 7.82 2.16 1.075 Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera 8.828 2.29 1.095 La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità 6.51 2.11 1.185 Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana 7.71 3.79 .890 Sarei favorevole a promovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) 7.777 3.93 .932 Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si estatano liberi di esprimere le loro 662 4.23 810	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	,,,,,	_, _ ,	-,
Servizi/attività di accoglienza per i turisti Spettacoli, manifestazioni ed eventi Spettacoli, manifestazioni ed eventi Spettacoli, manifestazioni ed eventi Sesaggie contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio 902 5.30 2,798 Campagne di comunicazione pubblicitaria Sapetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coirvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione delis (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsori di idee istitutii dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Sarci disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promutovere il territori della Costiera Amalfitana Territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Saret disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web r		931	5.04	2 765
Spettacoli, manifestazioni ed eventi				
Messaggi e contenuti (riviste, documentari, siti internet, ecc.) riguardanti il territorio		<i>y</i>		
Campagne di comunicazione pubblicitaria Aspetti positivi riconoscimento WHS Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco La supplica di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piaccrebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piaccrebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro		/		
Aspetti positivi riconoscimento WHS Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un machio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territori della Costiera Amalfitana Sarebe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro				
Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio dell'umanità Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, auturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territori della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro		,,,,,,,	1,01	2,732
Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito Unesco	Sono molto orgoglioso che la Costiera Amalfitana sia inserita dall'Unesco tra i siti del patrimonio	,212	4,59	,661
Le strutture e i servizi presenti nella Costiera Amalfitana hanno subito un miglioramento dopo il riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territori della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro	Il tenore di vita nella Costiera Amalfitana è diventato più alto da quando è stata riconosciuta come sito	,612	2,78	1,033
riconoscimento come sito Unesco Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro		,		
Aspetti negativi riconoscimento WHS La maggiore presenza di flussi turistici ha disturbato la quiete dei piccoli paesi della Costiera Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro		,606	2,49	1,028
Amalfitana Il riconoscimento come sito Unesco ha comportato non pochi problemi ai residenti della Costiera Amalfitana La conservazione del patrimonio naturale e storico nella Costiera Amalfitana non è una mia diretta responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro 1,777		•		
Amalfitana		,782	2,16	1,075
responsabilità Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro		,828	2,29	1,095
Coinvolgimento dei residenti nelle attività di promozione Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro 662 422 810		,651	2,11	1,185
Ho intenzione di impegnarmi in attività di promozione della Costiera Amalfitana ,713 3,79 ,890 Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro	1	- L		
Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti di comunicazione Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro		,713	3,79	,890
Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici, naturalistici) presenti in Costiera Amalfitana Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro 662 423 810	Sarei favorevole a promuovere la Costiera Amalfitana utilizzando manifesti, volantini, e altri strumenti	,		<u> </u>
Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan oppure una melodia musicale per la promozione turistica) Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro 3,80 ,969 4,23 ,842 8,932 Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro	Mi piacerebbe dare un contributo significativo alla promozione dei siti (archeologici, storici,	,813	4,05	,841
Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato con la partecipazione dei residenti Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro 662 4.23 810	Mi piacerebbe essere coinvolto in concorsi di idee istituiti dagli enti territoriali (es. creare uno slogan	,792	3,80	,969
Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv, giornale online, blog, ecc.) volto a promuovere il territorio della Costiera Amalfitana Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro 662 422 810	Credo sia opportuna la costruzione di un marchio unico dei territori della Costiera Amalfitana, creato	,580	4,23	,842
Sarebbe interessante sviluppare iniziative in cui i residenti si sentano liberi di esprimere le loro	Sarei disposto ad impegnarmi per creare contenuti di un mezzo di comunicazione (web radio, tv,	,777	3,93	,932
		,662	4,22	,810

^{*} Item codificati inversamente

Unicità e irriproducibilità del territorio come leva di marketing di una destinazione turistica: il caso "Dolomiti Patrimonio UNESCO"

Umberto Martini* Federica Buffa*

Abstract

Obiettivi. Verificare se e come l'inserimento di alcune zone dolomitiche nella Lista del Patrimonio Mondiale UNESCO abbia portato ad una valorizzazione dell'offerta turistica, attraverso un effetto comunicazione (utilizzo del riconoscimento nella politica di comunicazione) e un effetto prodotto (creazione o sviluppo di prodotti turistici coerenti con il riconoscimento).

Metodologia. L'analisi si basa su interviste personali di natura qualitativa con i responsabili della Fondazione Dolomiti UNESCO e con i direttori delle Aziende per il Turismo dell'area trentina del territorio dolomitico.

Risultati. La ricerca verifica la rilevanza attribuita dagli attori locali al riconoscimento, e come l'effetto comunicazione sia più significativo dell'effetto prodotto, nonostante la presenza di organismi turistico-territoriali di coordinamento operanti negli ambiti coinvolti. La ricerca ha confermato come la disponibilità all'innovazione e la capacità di coordinamento all'interno di un territorio costituiscano l'elemento essenziale per sviluppare azioni efficaci di marketing.

Limiti della ricerca. La ricerca si riferisce ad un'area selezionata sulla base della presenza di un organo di coordinamento in grado di intervenire sui processi di comunicazione e di creazione di prodotto. Futuri sviluppi potrebbero prevedere il confronto con altre aree, nonché un'indagine sulla domanda turistica per cogliere se e come il riconoscimento influenzi il processo di scelta della destinazione e il comportamento durante la vacanza. Non sono state condotte analisi quantitative per la misurazione dell'effetto riconoscimento nelle zone analizzate.

Implicazioni pratiche. Il lavoro contiene spunti operativi implementabili dalle Aziende per il Turismo e dalla Fondazione Dolomiti UNESCO per rafforzare la creazione di prodotto nel territorio.

Originalità del lavoro. I temi trattati non trovano significativi precedenti in letteratura. Le riflessioni sull'effetto prodotto e sui processi di innovazione dell'offerta turistica nella direzione della sostenibilità e della creatività si collocano all'interno di un dibattito rilevante a livello nazionale e internazionale.

Parole chiave: UNESCO World Heritage List; destination marketing; effetto comunicazione; effetto prodotto; unicità territoriale

Objectives. Assess whether and how the inclusion of some sites in the Dolomites area within the UNESCO World Heritage List supports tourism offer by means of communication effect (acknowledgement in communication policies) and product effect (creation or development of tourism products which are coherent to the acknowledgement).

Methodology. The analysis is based on qualitative interviews with the managers of the UNESCO Dolomites Foundation and of tourist boards in the Trentino area of the Dolomites.

Findings. Local actors acknowledge the importance of being included in the UNESCO World Heritage List, especially for its implications on communication. Product effect appears more limited despite the presence of Destination Management Organisations (DMOs). Openness to innovation and the ability to act systemically with the other actors in the territory are crucial for effective marketing strategies.

Research limits. The research addresses an area selected on the basis of the presence of a DMO supporting communication and product creation processes. Future developments might involve a comparison with other areas and a survey in order to investigate whether and how the inclusion within the UNESCO World Heritage List influences the process of destination choice and tourist behaviour during the holiday. Quantitative measures of the acknowledgement effect in the selected areas have not been taken into account.

Practical implications. The contribution offers practical recommendations to tourism boards and the UNESCO Dolomites Foundation, which are valuable to support product creation in the territory

Originality of the study. The issues covered by this contribution are quite unprecedented in the scientific literature. Considerations on product effect and on innovation processes of the tourism offer in the light of sustainability and creativity are relevant within the national and international debate

Key words: UNESCO World Heritage List; destination marketing; communication effect; product effect; territorial uniqueness

^{*} Ordinario di *Economia e gestione delle imprese* - Università di Trento e-mail: umberto.martini@unitn.it

Ricercatore di Economia e gestione delle imprese - Università di Trento e-mail: federica.buffa@unitn.it

1. Introduzione

L'identificazione di scelte manageriali a supporto della valorizzazione del patrimonio culturale e naturale dei territori è divenuto un tema di particolare rilievo negli studi dell'economia e gestione delle imprese, alimentando un ampio dibattito a livello sia italiano che internazionale all'interno degli studi sui sistemi di offerta turistico-territoriale (Rispoli e Tamma, 1995; Della Corte, 2000; Golinelli, 2002; Sciarelli, 2007; Minguzzi e Presenza, 2010), e con il consolidarsi del filone di studi sul destination management (Leiper, 1990; Bieger, 1996; Pechlaner e Weiermair, 2000; Franch, 2002 e 2010; Martini, 2005; Laesser e Beritelli, 2013; Goffi e Cucculelli, 2014).

A fronte della crescente competizione e degli attuali trend che interessano le destinazioni (Dwyer et al., 2009) diviene indispensabile per i territori adottare scelte e strategie in grado di fronteggiare la complessità del mercato e difendere il vantaggio competitivo. L'individuazione e la valorizzazione di elementi autentici e distintivi del territorio assume particolare rilevanza poiché pone i territori nelle condizioni di sviluppare prodotti e offerte turistiche promuovendo fattori di attrattiva difficilmente imitabili. La trasformazione da "risorsa tout court" a "fattore pull", tuttavia, è ipotizzabile e perseguibile solo attraverso l'agire manageriale della molteplicità di attori pubblici e privati coinvolti nella filiera turistica. Divengono indispensabili pertanto le scelte e le attività che gli stakeholder intraprendono da un punto di vista della comunicazione (finalizzata a promuovere l'immagine e il valore simbolico ed emozionale della destinazione) e del prodotto (con particolare attenzione al grado di innovazione dell'offerta e alle scelte di differenziazione). L'importanza e la strategicità di tali attività è ampiamente sottolineata all'interno degli studi di marketing territoriale e di destination marketing, come testimoniano i numerosi contributi della comunità scientifica (Keller, 1998; Valdani e Ancarani, 2000; Varaldo, 2000; Buhalis, 2000; Biggiero e Samarra, 2002; Pencarelli e Forlani, 2002; Prideaux e Cooper, 2003; Caroli, 2006; Golinelli et al., 2006; Franch, 2010; Wang e Pizam, 2011; Pike e Page, 2014).

Tra gli elementi che possono contribuire ad attestare l'unicità delle risorse presenti in un territorio vi sono i riconoscimenti e le certificazioni rilasciate da enti ed organizzazioni nazionali ed internazionali. A titolo esemplificativo si considerino le aree territoriali riconosciute come aree protette, parchi naturali o parchi nazionali, alle spiagge insignite delle bandiere blu rilasciate dall'organizzazione internazionale Foundation for Environmental Education (FEE)¹ piuttosto che i piccoli comuni italiani dell'entroterra a cui il Touring Club Italiano riconosce la bandiera arancione². Tali riconoscimenti, rilasciati in base alla rispondenza ad uno o più dei criteri stabiliti dagli enti certificatori, attestano l'unicità e/o la qualità della risorsa naturale e/o culturale perseguendo un duplice obiettivo: far conoscere il territorio in quanto "eccellenza" e al tempo stesso tutelarne l'utilizzo promuovendo tra gli stakeholder scelte di pianificazione e gestione del territorio orientate dai principi della sostenibilità. Tra i possibili riconoscimenti a cui i territori possono ambire, l'inserimento di un bene nella lista del patrimonio mondiale UNESCO (World Heritage List – d'ora in avanti WHL) rientra tra quelli più noti e importanti come dimostra l'ampio dibattito che coinvolge sia le organizzazioni internazionali che la comunità scientifica (cfr infra par. 2).

Il paper illustra i risultati di una ricerca condotta nelle Dolomiti, sito eletto a patrimonio mondiale dell'umanità nel 2009, al fine di analizzare se e come il riconoscimento UNESCO

[&]quot;La Bandiera Blu è un riconoscimento internazionale, istituito nel 1987 Anno europeo dell'Ambiente, che viene assegnato ogni anno in 48 paesi, inizialmente solo europei, più recentemente anche extra-europei, con il supporto e la partecipazione delle due agenzie dell'ONU: UNEP (Programma delle Nazioni Unite per l'ambiente) e UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo) con cui la FEE ha sottoscritto un Protocollo di partnership globale. Bandiera Blu è un eco-label volontario assegnato alle località turistiche balneari che rispettano criteri relativi alla gestione sostenibile del territorio. Obiettivo principale di questo programma è quello di indirizzare la politica di gestione locale di numerose località rivierasche, verso un processo di sostenibilità ambientale". (Tratto da www.bandierablu.org). Ulteriori informazioni sono disponibili al sito internet.

[&]quot;La Bandiera arancione è il marchio di qualità turistico ambientale del Touring Club Italiano rivolto alle piccole località dell'entroterra che si distinguono per un'offerta di eccellenza e un'accoglienza di qualità. L'ottenimento del marchio avviene in base a diversi criteri tra i quali: la valorizzazione del patrimonio culturale, la tutela dell'ambiente, la cultura dell'ospitalità, l'accesso e la fruibilità delle risorse, la qualità della ricettività, della ristorazione e dei prodotti tipici. [...] La Bandiera arancione intende stimolare una crescita sociale ed economica attraverso lo sviluppo sostenibile del turismo". (Tratto da www.bandierearancioni.it/iniziativa/). Per ulteriori indicazioni si rinvia al sito internet.

influenza e valorizza l'offerta del territorio anche a fini turistici, agendo sul valore di unicità e irriproducibilità del territorio e del paesaggio dolomitico. In ragione dell'eccezionale valore universale attribuito da UNESCO e del carattere di irriproducibilità che contraddistingue il patrimonio naturale, la ricerca analizza se e come tali aspetti influenzano l'attività di destination marketing approfondendo in particolare se e quali cambiamenti sono intercorsi nei due principali ambiti di attività, ossia l'attività di comunicazione e promozione turistica (focus 1) e di definizione del prodotto (focus 2). Dopo aver affrontato le principali tematiche che alimentano il dibattito scientifico internazionale (par. 2), il paper illustra le principali specificità del sito Dolomiti Patrimonio UNESCO e le criticità che concernono la gestione e la governance (par. 3). Nel paragrafo 4 si descrivono i principali risultati emersi dalla ricerca che ha coinvolto i referenti delle Aziende per il Turismo nell'area dolomitica ossia i key player di riferimento per la promozione dell'offerta turistica (par. 4). Nelle conclusioni si discutono le principali osservazioni che emergono in termini di comunicazione e prodotto turistico e le principali sfide che concernono la governance del sito Dolomiti UNESCO, discutendo le modalità attraverso le quali l'agire strategico delle Aziende per il Turismo, espressione degli attori locali e responsabili delle politiche di prodotto e di comunicazione del territorio, abbia trasformato la riconosciuta eccezionalità paesaggistica in una condivisa leva di marketing. Questo alla luce anche della crescente sensibilità del mercato turistico verso i temi della sostenibilità e dell'autenticità identitaria e culturale, di cui il riconoscimento UNESCO diviene un rafforzamento non solo sul piano simbolico, ma anche dal punto di vista delle azioni a tutela del territorio che esso impone sottoponendo le aree inserite nelle liste a verifiche periodiche di rispetto delle condizioni previste nella complessa procedura di riconoscimento.

2. Riconoscimento UNESCO e opportunità di sviluppo turistico-territoriale: principali caratteristiche e domande di ricerca

Ai fini del riconoscimento a patrimonio mondiale dell'umanità un sito deve essere un bene culturale e/o naturale di eccezionale valore universale (*outstanding universal value*), ossia *essere di un tale valore* da trascendere i confini nazionali *e di una tale importanza* da essere così riconosciuto non solo dalla generazione attuale, ma anche da quelle future. L'eccezionale valore del bene giustifica l'interesse dell'intera comunità internazionale per la tutela permanente del patrimonio.³ La qualifica di eccezionale valore universale viene rilasciata dalla *World Heritage Commission* se e solo se il bene risponde ad almeno uno dei dieci criteri stabiliti dalla *World Heritage Convention* e se presenta carattere di integrità⁴. Con riferimento al patrimonio culturale è richiesto altresì il requisito di autenticità.⁵ Il patrimonio culturale (*cultural heritage*) si riferisce a monumenti, complessi architettonici, opere umane e/o siti archeologici che presentano eccezionale valore universale da un punto di vista storico e scientifico, piuttosto che estetico, etnografico e/o antropologico. Il patrimonio naturale (*natural heritage*) consiste, invece, di formazioni fisiche, biologiche, geologiche e/o siti naturali a cui viene riconosciuto un eccezionale valore universale dal

_

Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (UNESCO, 2013, pag. 14) definisce quanto segue "Outstanding Universal Value means cultural and/or natural significance which is so exceptional as to transcend national boundaries and to be of common importance for present and future generations of all humanity. As such, the permanent protection of this heritage is of the highest importance to the international community as a whole".

L'adozione dei criteri per il riconoscimento di un bene/risorsa come sito di eccezionale valore universale non è un processo di facile interpretazione e applicazione come sottolineato in alcuni contributi scientifici. Per approfondimenti si rinvia Labadi (2013), Tucker e Carnegie (2014).

Sino al 2005 esistevano specifici criteri per l'identificazione dei beni culturali e dei beni naturali. Dal 2005 esiste una lista unica composta da dieci criteri dalla quale emergono elementi riconducibili alla sfera culturale (criteri 1-6) e naturale (criteri 7-10). In tale sede non si elencano tutti dieci i criteri per i quali si rinvia al documento della World Heritage Commission (UNESCO, 2013, pp. 20-21) e alle informazioni presenti al link http://whc.unesco.org/en/criteria. Si rinvia al paragrafo dedicato al caso di studio per l'esplicitazione dei criteri riferiti al patrimonio naturale e l'approfondimento di quelli che hanno attribuito alle Dolomiti il riconoscimento UNESCO.

punto di vista scientifico, estetico, della conservazione e/o della bellezza naturale.⁶

Qualora venissero meno uno o più dei requisiti con cui la Commissione riconosce un bene patrimonio mondiale dell'umanità esso verrebbe cancellato dalla WHL. Tale condizione sottolinea la necessità di prevedere azioni e scelte manageriali orientate alla salvaguardia e alla protezione del patrimonio come esplicitamente evidenziato nei documenti UNESCO (2013, pag. 21 e pag. 25 e segg.). L'iscrizione di un bene nel patrimonio dell'Umanità è soggetto, infatti, a verifica periodica al fine di poter attestare il permanere delle condizioni che ne hanno riconosciuto l'eccezionale valore universale. Ad oggi i beni iscritti nella World Heritage List sono oltre mille e sono localizzati in oltre 160 Paesi: 779 sono i beni che compongono il patrimonio culturale, 197 quelli che rientrano nel patrimonio naturale e 31 i beni misti, ossia che presentano congiuntamente carattere culturale e naturale (dati aggiornati ad aprile 2015) (http://whc.unesco.org/en/list/). Con oltre cinquanta riconoscimenti l'Italia è il Paese con il maggior numero di beni iscritti nella WHL, di cui 50 sono riconosciuti come patrimonio culturale e quattro come patrimonio naturale.

Fig. 1: Logo UNESCO per il riconoscimento di un sito patrimonio mondiale dell'umanità



Fonte: UNESCO, 2013.

A fronte della complessità che caratterizza il processo di riconoscimento dell'eccezionale valore universale di un bene e delle criticità che possono sorgere per il mantenimento dello stesso, molteplici sono gli studi che hanno indagato le opportunità di cui possono beneficiare i territori a seguito dell'inserimento di uno o più siti nella WHL (si vedano in particolare Leask e Fyall, 2006 e Frey e Steiner, 2013 e le rispettive rassegne bibliografiche). All'interno di tale alveo di studi particolare attenzione è rivolta al turismo e a come lo sviluppo di tale settore possa essere influenzato dalla presenza di siti UNESCO. Come evidenziato da Leask e Fyall (2006) l'attenzione a tali tematiche è oggetto di studio sia di World Heritage Centre (Pedersen, 2002)⁷, sia della comunità scientifica come testimoniano altresì le pubblicazioni di *Special Issue* di riviste internazionali volti ad approfondire le implicazioni manageriali per lo sviluppo turistico-territoriale (si vedano a riguardo gli Special Issue "Tourism and Heritage Sites" in *Tourism Recreation Research* (vol. 26, n. 1, anno 2001); "The politics of World Heritage" in *International Journal of Heritage Studies* (vol. 8, n. 2, anno 2002); *Current Issues in Tourism*, vol. 7, n. 4-5, anno 2004; *Journal of Heritage Tourism*, vol. 2, n. 3, anno 2008).

Il dibattito maturato in tali ambiti sottolinea come il riconoscimento di un bene UNESCO generi attenzione verso il territorio e si ponga come potenziale elemento di sviluppo poiché facilita l'attrazione di segmenti di domanda turistica (Rakic, 2007; Cochrane e Tapper, 2006; Frey e Steiner, 2013). A riguardo UNESCO et al. (2012, p. 67) esplicitano "World Heritage properties provide spectacular destinations that can attract large numbers of visitors, create economic benefits through the iconic World Heritage brand and make major contributions to regional and national economies". Tale effetto, tuttavia, è ipotizzabile che si manifesti con intensità diversa in relazione alla notorietà del luogo e al motivo principale che ha sostenuto la candidatura del sito. Si presenta, infatti, una situazione diversa se la candidatura è sostenuta da motivi di "designazione celebrativa" di siti di eccezionale valore o di "certificazione di qualità" di siti che godono già di una certa notorietà, piuttosto che da motivi di "designazione di emergenza" che interessano invece beni

⁶ Le informazioni riportate nel testo sono una sintesi delle principali indicazioni che emergono dalla definizione di *patrimonio culturale* e *patrimonio naturale* come descritti rispettivamente all'art. 1 e all'art. 2 della *World Heritage Convention* stipulata nel 1972 (UNESCO, 2013, p. 13).

Molteplici sono le pubblicazioni (manuali, paper series, resource manuals, ...) edite dal World Heritage Center come si evince dalla sezione del sito internet ad esse dedicate (http://whc.unesco.org/en/publications/) e a cui si rinvia per approfondimenti.

o siti minacciati da particolari situazioni di degrado (Pettenati, 2012)⁸.

Dall'analisi della letteratura emergono due particolari questioni che alimentano il dibattito scientifico e che necessitano di ulteriore approfondimento. La prima è connessa alla valutazione dei cambiamenti che intercorrono nello sviluppo turistico a seguito del riconoscimento UNESCO, la seconda riguarda le scelte manageriali per la gestione del sito. In relazione alla prima, particolare attenzione ha suscitato la misurazione degli impatti dei siti UNESCO sullo sviluppo turistico del territorio da cui si evincono le difficoltà e i limiti di un approccio quantitativo alla misurazione di tali fenomeni (Pettenati, 2012) e il raggiungimento di risultati e conclusioni non sempre unanimi (Cellini, 2011; Yang e Lin, 2011; Huang *et al.*, 2012). Da queste ricerche emerge l'importanza di approfondire tali tematiche, di condurre ricerche ad hoc per disporre di dati ed informazioni riguardo ai singoli siti UNESCO e di indagare se e quali cambiamenti si riscontrano nei territori a seguito del riconoscimento (Hall, 2006). Nonostante i limiti connessi alla valutazione dei benefici, infatti, vi sono evidenze che mettono in luce le opportunità connesse alla crescita di notorietà dei luoghi.

In relazione alla gestione dei siti UNESCO e alla ricerca di equilibrio tra crescita di flussi *incoming*, salvaguardia del sito e sostenibilità dell'offerta turistica, divengono cruciali le scelte di gestione dei flussi turistici così come di pianificazione e programmazione turistico-territoriale. Se uno degli obiettivi di UNESCO, infatti, è diffondere la notorietà del sito a livello mondiale, la crescita di interesse per i luoghi non deve entrare in conflitto con la salvaguardia e la protezione del medesimo. Il carattere di unicità che li contraddistingue non permette di identificare soluzioni adatte alla gestione di ogni singolo sito (UNESCO definisce infatti delle linee generali)⁹, ma richiede invece l'adozione di scelte manageriali e di governance condivise tra la molteplicità di *stakeholder* locali e coerenti con le specificità del territorio (Leask, 2006).

Alla luce di tali considerazioni nel prosieguo del lavoro si illustrano se e quali scelte sono state adottate dalle Aziende per il Turismo in Trentino in termini di comunicazione e definizione del prodotto, ossia si analizzano se e come i *key player* dell'offerta turistica hanno intrapreso attività di marketing che contribuiscono ad accrescere il valore del territorio coniugando aspetti di conservazione e tutela del sito con quelli di promozione e diffusione di conoscenza. La scelta delle Aziende per il Turismo del Trentino (d'ora in avanti ApT) è motivata dalla considerazione del loro ruolo, stabilito dalla Legge Provinciale del 2002 (e successive modificazioni)¹⁰, secondo cui è compito principale delle Aziende (enti di diritto privato a larga base rappresentativa, finanziate per oltre la metà da quote e contributi delle imprese turistiche che ricadono nell'ambito territoriale), agire sulla creazione del prodotto turistico, sulla promozione e comunicazione, e sul sostegno alla commercializzazione dei prodotti turistici del territorio. In questo senso, le ApT rappresentano l'attore territoriale che meglio di ogni altro consente di verificare le ipotesi del lavoro, in quanto:

- a) Legittimato dalla normativa provinciale a svolgere i compiti indicati;
- b) Rappresentativo degli attori locali, che aderiscono all'azienda di ambito in proporzioni vicine al totale delle imprese;
- c) Responsabile diretto delle politiche di ideazione, sviluppo e promozione dei prodotti turistici espressi dal territorio.

Per le ragioni indicate, l'analisi delle politiche di marketing territoriale delle ApT consente di verificare se e come il riconoscimento UNESCO dell'area dolomitica abbia rappresentato sia una leva comunicativa, entrando a fare parte del valore simbolico del territorio come elemento distintivo e qualificante; sia una fonte di stimolo alla creazione o alla valorizzazione di prodotti turistici coerenti con gli elementi naturalistico/paesaggistici, ma anche con i valori di riferimento

Si vedano ad esempio le pubblicazioni di World Heritage Center connesse alla gestione del patrimonio culturale piuttosto che naturale (http://whc.unesco.org/en/publications/).

255

Attualmente sono quasi cinquanta i siti classificati da UNESCO come *in danger* (http://whc.unesco.org/en/list).

Si fa riferimento alla Legge provinciale 11 giugno 2002, n. 8, "Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento", e alla Legge provinciale 17 giugno 2010, n. 14 "Modificazioni della legge provinciale sulla promozione turistica, della legge provinciale sulla ricettività turistica, della legge provinciale sull'agricoltura e della legge provinciale 13 novembre 2009, n. 14 (Valorizzazione degli itinerari naturalistici, storico-archeologici, lacustri, religiosi, nonché dei siti celebri e dei mestieri tradizionali)", scaricabili al sito www.consiglio.provincia.tn.it/leggi-e-archivi/.

(sostenibilità, eccellenza, cultura, identità) che hanno portato al riconoscimento. L'ampiezza e la rilevanza dei territori dolomitici che rientrano nella Provincia di Trento (Valli di Fiemme e Fassa, Primiero - San Martino di Castrozza, Val Rendena - Madonna di Campiglio, Val di Sole, Val di Non, Comano e Paganella per il Gruppo delle Dolomiti di Brenta) consente inoltre di garantire una soddisfacente copertura geografica, stante anche le differenze tra gli ambiti considerati in termini di vocazioni e priorità di prodotto¹¹.

3. Dolomiti Patrimonio UNESCO: caratteristiche e unicità del bene seriale

Le Dolomiti sono state riconosciute patrimonio mondiale UNESCO il 26 giugno 2009 e ad oggi rientrano tra i soli quattro siti italiani iscritti nella WHL come patrimonio naturale. Le Dolomiti condividono questo riconoscimento con Isole Eolie, Monte San Giorgio (sito transfrontaliero Italia-Svizzera) e la più recente iscrizione del Monte Etna. In relazione all'intero arco alpino in cui si annoverano 17 siti UNESCO, oltre alle Dolomiti e al già citato Monte San Giorgio, i siti riconosciuti come patrimonio naturale sono solamente due, entrambi localizzati in Svizzera (Swiss Jungfrau-Aletsch e **Swiss** Tectonic Arena Alps Sardona) (http://whc.unesco.org/en/statesparties/it/). L'iscrizione nella WHL come patrimonio naturale richiede la rispondenza del sito ad almeno uno dei seguenti criteri previsti dalla World Heritage Convention¹²:

- rappresentare dei fenomeni naturali di rilievo o delle aree di una bellezza naturale e di un'importanza estetica eccezionale (*criterio vii*);
- costituire degli esempi particolarmente significativi delle grandi ere della storia della terra, inclusa la testimonianza della vita, dei processi geologici in corso nello sviluppo delle forme terrestri o degli elementi geomorfologici o fisiografici di particolare rilievo (*criterio viii*);
- costituire degli esempi particolarmente significativi dei processi ecologici e biologici in corso nell'evoluzione e nello sviluppo degli ecosistemi e delle comunità di piante e di animali terrestri, acquatici, costieri e marini (*criterio ix*);
- contenere gli habitat naturali più significativi per la conservazione in situ della diversità biologica, incluso quelli in cui sopravvivono specie minacciate che abbiano un valore universale eccezionale dal punto di vista della scienza o della conservazione (*criterio x*).

Il carattere di integrità richiesto alle risorse naturali per essere elette a patrimonio di eccezionale valore universale inoltre è stato declinato dalla *World Heritage Commission* per ognuno dei criteri sopraelencati.

Le Dolomiti sono state iscritte nella WHL in quanto rispondono ai criteri *vii* e *viii*, ossia detengono un eccezionale valore universale per bellezza e unicità paesaggistica e per rilevanza scientifica in termini geologici e geomorfologici (www.dolomitiunesco.info). In relazione al carattere di integrità per i criteri *vii* e *viii* UNESCO (2013, p. 24) esplicita che "Properties proposed under criterion (vii) should be of Outstanding Universal Value and include areas that are essential for maintaining the beauty of the property". [...] "Properties proposed under criterion (viii) should

Anche la Provincia autonoma di Bolzano ha una struttura simile della promozione turistica di ambito, tuttavia i compiti dei Consorzi Turistici sono meno estesi rispetto alle ApT del Trentino, essendo in Alto Adige demandata direttamente alla società centrale (Alto Adige Marketing) la politica di prodotto e di comunicazione. Nelle province del Veneto (Belluno) e del Friuli (Udine e Pordenone) coinvolte nell'area Dolomiti UNESCO, invece, non erano presenti nel periodo considerato strutture territoriali a forte rappresentatività per lo svolgimento dei compiti indicati, anche se sono in atto proposte di riforma della promozione turistica che potrebbero portare, nei prossimi anni, ad un rafforzamento di tale attività sulla scorta dell'esperienza delle province autonome di Trento e di Bolzano.

I criteri sono ripresi dal sito del Ministero dell'Ambiente del territorio e del mare (www.minambiente.it). La dicitura originale dei documenti UNESCO (2013, pp. 20-21) è la seguente: (vii) contain superlative natural phenomena or areas of exceptional natural beauty and aesthetic importance; (viii) be outstanding examples representing major stages of earth's history, including the record of life, significant on-going geological processes in the development of landforms, or significant geomorphic or physiographic features; (ix) be outstanding examples representing significant on-going ecological and biological processes in the evolution and development of terrestrial, fresh water, coastal and marine ecosystems and communities of plants and animals; (x) contain the most important and significant natural habitats for in-situ conservation of biological diversity, including those containing threatened species of Outstanding Universal Value from the point of view of science or conservation.

contain all or most of the key interrelated and interdependent elements in their natural relationships".

I criteri con cui le Dolomiti sono state riconosciute patrimonio mondiale dell'umanità e le caratteristiche ad esse associate rendono questo sito particolarmente significativo ed originale rispetto agli altri siti naturali riconosciuti da UNESCO. La presenza dei criteri *vii* e *viii* introduce un primo elemento di differenziazione. Ad eccezione di Swiss Alps Jungfrau-Aletsch, infatti, nessun altro sito italiano e/o alpino presenta entrambe tali caratteristiche. Le particolarità delle Dolomiti tuttavia sono da ricercare soprattutto in relazione all'estensione geografica, sia in termini di ampiezza che di localizzazione, e alle implicazioni manageriali che questo comporta. Si osserva, infatti, che le Dolomiti¹³:

- Sono il sito con *maggiore estensione geografica* (oltre 140mila ettari), dimensione che viene ancor più ampliata se considerata congiuntamente all'area buffer (quasi 90mila ettari), ossia la zona circostante all'area di elezione rispetto alla quale vigono limiti e restrizioni in termini di utilizzo e sviluppo al fine di garantire ulteriore protezione ed integrità all'area iscritta nella WHL (cfr Tabella 1).¹⁴
- Sono l'unico sito iscritto come *bene seriale* ossia composto da nove sistemi montuosi¹⁵ che si presentano come insieme unitario, sia dal punto di vista geografico e paesaggistico che geologico e geomorfologico, ma con gruppi montuosi tra loro non contigui sebbene connessi da relazioni genetiche ed estetiche. La selezione di questi gruppi montuosi è giustificata anche dalla rispondenza al criterio di integrità richiesto dalla *World Heritage Commission*. L'osservanza di tale criterio, infatti, richiede la preesistenza sul territorio di espliciti obblighi di protezione (quali, ad esempio, aree protette, riserve e parchi naturali, siti Natura 2000, ecc.). Per tale ragione non è stato possibile iscrivere nella WHL alcuni complessi montuosi (quali il Gruppo del Sella o del Sassolungo) nonostante rientranti da un punto di vista geografico, geologico e paesaggistico, nel complesso delle Dolomiti (cfr. Figura 2).
- Sono l'unico sito che coinvolge *cinque provincie* che fanno riferimento a tre regioni distinte (Trentino-Alto Adige, Veneto, Friuli-Venezia-Giulia) e che si avvalgono di un quadro istituzionale ed amministrativo diverso. Differenze si riscontrano anche nelle lingue parlate in quest'area. Sebbene tutte le provincie siano in Italia, infatti, nel territorio dolomitico si parlano quattro lingue diverse, tutte ufficialmente riconosciute. All'italiano si affiancano il tedesco, il ladino e il friulano.

Nazione	Italia	Italia	Italia	Italia/ Svizzera	Svizzera	Svizzera
Sito UNESCO	Dolomiti	Isole Eolie	Monte Etna	Monte San Giorgio	Swiss Alps Jungfrau-Aletsch	Swiss Tectonic Arena Sardona
Data iscrizione	2009	2000	2013	2003*	2001**	2008
Criteri	vii - viii	viii	viii	viii	vii - viii -ix	viii
Ampiezza	141,903 ha	1,216 ha	19,237 ha	1,089 ha	82,400 ha	32,850 ha
Zona buffer	89,267 ha		26,220 ha	3,207 ha		
Provincie coinvolte	5	1	1	2	2	3
	Bolzano, Trento,	Messina	Provincia di	Provincia di	Cantoni Vallese e	Cantoni di
	Belluno, Udine,		Catania	Varese e Canton	Berna	Glarona, San
	Pordenone			Ticino		Gallo, Grigioni

Tab. 1: Confronto tra siti naturali patrimonio UNESCO in Italia e nelle Alpi

** Swiss Alps Jungfrau-Aletsch è stato ampliato nel 2010.

Fonte: http://whc.unesco.org/en/list

13

^{*} Monte San Giorgio è un sito transfrontaliero. Iscritto nel Patrimonio UNESCO nel 2003 a riconoscimento e tutela della parte in territorio svizzero, il sito è stato ampliato nel 2010 includendo anche la zona del versante italiano (www.montesangiorgio.org/).

Se non diversamente indicato, le informazioni relative alle specificità delle Dolomiti sono tratte dal sito web ufficiale delle Dolomiti Patrimonio dell'Umanità UNESCO (www.dolomitiunesco.info).

⁴ Per una maggiore precisazione delle caratteristiche dell'area buffer si rinvia al documento UNESCO (2013, pp. 26-27).

I nove sistemi dolomitici sono articolati come segue: Sistema 1 – Pelmo, Croda da Lago; Sistema 2 - Marmolada; Sistema 3 - Pale di San Martino, San Lucano, Dolomiti Bellunesi, Vette Feltrine; Sistema 4 - Dolomiti Friulane e d'Oltre Piave; Sistema 5 - Dolomiti Settentrionali; Sistema 6 - Puez-Odle; Sistema 7 - Sciliar-Catinaccio, Latemar; Sistema 8 – Bletterbach; Sistema 9 - Dolomiti di Brenta (www.dolomitiunesco.info/i-nove-gruppi-dolomitici/).

Bressarione

Bolzano

Bolzano

Contria

Fig. 2: Il bene seriale Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO

Fonte: www.dolomitiunesco.info/i-valori-universali/il-bene-seriale/

Le caratteristiche sino a qui descritte, se da un lato, esaltano l'unicità di questo sito UNESCO, dall'altro lato, sottolineano la complessità che ne contraddistingue la gestione e la governance. Da questo punto di vista le Dolomiti sono uniche non solo rispetto agli altri siti dell'area alpina, ma rispetto a tutti gli altri beni iscritti nel Patrimonio Mondiale UNESCO.

Nelle Dolomiti sono coinvolti una molteplicità di *stakeholder* pubblici e privati che operano all'interno dell'area con ruoli e poteri differenti e che si avvalgono di un quadro normativo ed istituzionale distinto. Soggetto designato a promuovere il coordinamento tra gli attori istituzionali dell'area UNESCO è la "Fondazione Dolomiti - Dolomiten - Dolomites - Dolomitis UNESCO" (d'ora in avanti Fondazione), un organismo appositamente costituito dalle cinque provincie coinvolte. La Fondazione è "il referente univoco nei confronti del Ministero italiano dell'Ambiente e del Comitato per il Patrimonio mondiale UNESCO, ha il compito di promuovere la comunicazione e la collaborazione tra gli Enti territoriali che di fatto gestiscono e amministrano - ciascuno secondo il proprio ordinamento - il territorio definito dall'UNESCO Patrimonio dell'Umanità. I poteri amministrativi e gestionali rimangono prerogativa delle Province e delle Regioni, secondo le normative vigenti, mentre la Fondazione svolge un fondamentale ruolo di coordinamento per l'armonizzazione delle politiche di gestione del Bene Dolomiti, con l'obiettivo di costruire una strategia condivisa". (Tratto da www.dolomitiunesco.info/la-fondazione-dolomitiunesco/).

L'attività di coordinamento di Fondazione è svolta avvalendosi di reti funzionali sviluppate in base ad accordi e partnership tra i referenti delle diverse provincie/regioni. Obietto delle sette reti funzionali istituite nell'area Dolomiti UNESCO (patrimonio geologico, patrimonio paesaggistico, aree protette, promozione del turismo sostenibile, sviluppo socio-economico e turismo sostenibile, mobilità, formazione e ricerca scientifica)¹⁶ è, da un lato, approfondire ciascuna di queste tematiche proponendo linee guida di sviluppo che saranno successivamente declinate all'interno di ogni territorio in base al quadro normativo di riferimento. Dall'altro lato, favorire il coinvolgimento della molteplicità di *stakeholder* coinvolti sul territorio, facilitando la condivisione di obiettivi e attività finalizzate alla conservazione, comunicazione e valorizzazione del bene seriale.

La rete del *patrimonio geologico* e la rete della formazione e ricerca scientifica sono coordinate dalla Provincia autonoma di Trento; la rete del *patrimonio paesaggistico* è coordinata dalla Provincia di Udine; la rete delle *aree protette* è coordinata dalla Provincia di Pordenone; la rete della *promozione del turismo sostenibile* è coordinata dalla Provincia di Belluno; la rete dello *sviluppo socio-economico e del turismo sostenibile* e la rete della *mobilità* sono coordinate dalla Provincia autonomia di Bolzano. Per approfondimenti si rinvia alle documentazione accessibile dal sito www.dolomitiunesco.info/le-reti-funzionali/

Come si evince dalle reti funzionali, particolare attenzione è rivolta alle opportunità offerte dal turismo e dalla potenzialità di coniugare lo sviluppo dell'offerta in un'ottica di sostenibilità. Obiettivo è la ricerca di un equilibrio che permetta di rafforzare lo sviluppo turistico nelle zone territoriali laddove questo si rende necessario per ragioni di attuale scarso sviluppo piuttosto che di rilancio dell'offerta, ma di salvaguardare altresì le aree in cui il turismo è già molto sviluppato (soprattutto con riferimento alla stagione invernale) promuovendo offerte di turismo sostenibile. A riguardo, particolare rilievo ricoprono le attività di comunicazione che mirano a far conoscere e valorizzare il territorio Dolomiti UNESCO. Ne sono esempi l'identificazione e promozione di punti informativi in aree cosiddette "Hot Spot", l'adesione al progetto "Google Trekker Loan Program" attraverso il quale è possibile visitare virtualmente alcuni sentieri dolomitici, la realizzazione di documentari e reportage televisivi, piuttosto che la manifestazione "Dolomiti UNESCO LabFest" con la quale si vuole far conoscere le specificità di questi territori coinvolgendo direttamente la comunità locale e creando occasioni di incontro con i turisti. ¹⁷ In merito agli studi finalizzati ad approfondire sviluppo e potenzialità del turismo nelle Dolomiti particolare rilevanza ricoprono le ricerche affidate da Fondazione a specifici enti ed istituti che, attraverso indagini in parte concluse e in parte ancora in corso, ricostruiscono lo stato dell'arte del fenomeno turistico e identificano e suggeriscono possibili linee di sviluppo che potrebbero essere declinate all'interno dei singoli territori¹⁸.

Nel 2016 le Dolomiti saranno oggetto della prima verifica da parte di UNESCO finalizzata ad appurare il livello di gestione ed integrità del patrimonio naturale e a valutare il raggiungimento degli obiettivi dichiarati da Fondazione, ossia la definizione della Strategia Complessiva di Gestione del Bene. Essa si riferisce ad "una governance condivisa delle Dolomiti Patrimonio UNESCO finalizzata al mantenimento dei valori universali del Patrimonio mondiale e concentrata su tre assi: conservazione, comunicazione e valorizzazione". (Tratto da www.dolomitiunesco.info/la-fondazione-dolomiti-unesco).

Alla luce delle considerazioni sino a qui illustrate si ritiene che l'approfondimento dei cambiamenti intercorsi nell'attività di comunicazione turistica e di definizione del prodotto siano di particolare interesse e attualità. A fronte della rilevanza attribuita allo sviluppo turistico e sostenibile del territorio diviene interessante da un punto di vista manageriale verificare se e come le Aziende per il Turismo che sono i *key players* territoriali a cui è affidato il compito di svolgere la promozione turistica del territorio, hanno modificato scelte di comunicazione e di prodotto. Tale analisi è di particolare attualità vista l'imminenza della valutazione periodica e al ruolo che esercita il turismo in questo territorio, in cui la definizione di una strategia per il turismo sostenibile è considerata un "importante tassello della strategia complessiva di gestione del Sito UNESCO" (www.dolomitiuenesco.info).

4. Metodo e risultati della ricerca

4.1 Principali indicazioni di metodo

La ricerca sul campo condotta ad aprile 2015 ha analizzato se e quali cambiamenti sono intercorsi nell'attività di comunicazione e di definizione del prodotto turistico a seguito del riconoscimento UNESCO avvenuto quasi sei anni fa. L'indagine si è concentrata sull'area dolomitica di competenza amministrativa della Provincia autonoma di Trento ed ha coinvolto le otto Aziende per il Turismo del Trentino (ApT) a cui fanno riferimento i sistemi dolomitici (cfr Tabella 2).

Per ulteriori informazioni riguardo alle specifiche iniziative ed attività si rinvia al sito www.dolomitiunesco.info e ai documenti

Si vedano a riguardo le informazioni riguardo ai primi risultati delle ricerche condotte nell'area Dolomiti UNESCO al link www.dolomitiunesco.info/?pubblicazioni=linee-guida-del-turismo

Tab. 2: Aziende per il turismo coinvolte nella ricerca e sistema dolomitico di riferimento nella Provincia di Trento

Azienda per il turismo	Sistema dolomitico	Provincie coinvolte
ApT Val di Fassa	Sistema 2	Provincia di Trento
Tip I vai ai I assa	Marmolada	Provincia di Belluno
ApT San Martino di Castrozza,	Sistema 3	Provincia di Trento
Passo Rolle, Primiero e Vanoi	Pale di San Martino, San Lucano, Dolomiti Bellunesi, Vette Feltrine	Provincia di Belluno
	Sistema 7	Provincia di Trento
ApT Val di Fiemme	Gruppo Sciliar - Catinaccio, Latemar	Provincia di Bolzano
ApT Madonna di Campiglio,	Sistema 9	Provincia di Trento
Pinzolo, Val Rendena	Gruppo Dolomiti di Brenta	
ApT Val di Sole		
ApT Val di Non		
ApT Terme di Comano -		
Dolomiti di Brenta		
ApT Dolomiti Paganella		

Fonte: ns. elaborazione su www.dolomitiunesco.info

Il metodo di contatto utilizzato nell'indagine (di natura qualitativa) è stata l'intervista telefonica durante la quale ci si è avvalsi di un questionario semi-strutturato che ha permesso di approfondire aspetti connessi ai due focus di interesse, ossia l'attività di comunicazione e di definizione del prodotto. A tal fine si sono analizzate le attività in essere, si è verificato se e quali nuove attività sono state introdotte e se e quali cambiamenti sono intercorsi a seguito del riconoscimento UNESCO. Si è altresì discusso con i referenti delle ApT a) se e in che misura ritengono che il riconoscimento sia un'opportunità per lo sviluppo turistico dei territori, b) quali sono le loro percezioni rispetto all'opinione degli operatori coinvolti nella filiera turistica, c) qual è l'interesse suscitato nei turisti che visitano la destinazione e come credono che questo si sia modificato a seguito del riconoscimento.

La ricerca ha permesso altresì di raccogliere opinioni ed impressioni delle ApT in merito alle sfide che concernono la governance del sito Dolomiti UNESCO e il ruolo di Fondazione nell'attività di coordinamento. Tali tematiche sono state oggetto di confronto anche di un ulteriore intervista di natura qualitativa condotta con il segretario generale di Fondazione Dolomiti UNESCO che ha permesso di cogliere con maggiore dettaglio gli impegni che questa organizzazione è chiamata a svolgere in vista della definizione della strategia complessiva per la gestione del bene.

4.2 Principali risultati della ricerca

La ricerca sottolinea come le Dolomiti siano uno di quei beni che già all'atto di iscrizione nel patrimonio UNESCO vantavano un elevato livello di notorietà. Questo è confermato dall'importanza delle Dolomiti per l'offerta turistica dei territori indagati. I responsabili delle ApT sottolineano la grande capacità di attrazione delle Dolomiti e il forte richiamo che esse esercitano sia nell'attività di comunicazione sia nella definizione del prodotto. Il riconoscimento UNESCO, pertanto, non ha comportato un cambiamento radicale nella realizzazione dell'attività di marketing, ma, come si illustrerà nel prosieguo del lavoro, ha influenzato con intensità diversa l'attività di comunicazione e di progettazione del prodotto.

Con riferimento *all'attività di comunicazione* tutte le ApT coinvolte nella ricerca confermano di utilizzare il marchio "Dolomiti UNESCO" realizzato a seguito del riconoscimento e concesso in licenza d'uso dalla Fondazione ai fini di promuovere e valorizzare il territorio dolomitico (Figura 3)¹⁹.

_

La Fondazione concede l'utilizzo del marchio Dolomiti UNESCO "al fine di promuovere e perseguire, con azioni coordinate, le forme di protezione, conservazione e valorizzazione delle Dolomiti Patrimonio mondiale dell'umanità, nel rispetto

Fig. 3: Il marchio Dolomiti UNESCO

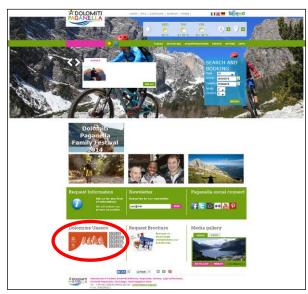


Fonte: www.dolomitiunesco.info/la-fondazione-dolomiti-unesco/il-marchio-dolomiti-unesco

Le ApT affiancano al logo identificativo della destinazione turistica quello di "Dolomiti UNESCO" al fine di comunicare al mercato la presenza del patrimonio mondiale dell'umanità all'interno della proprio territorio. Molto spesso le destinazioni turistiche oltre ad inserire il logo esplicitano anche il *claim* "Dolomiti Patrimonio Mondiale UNESCO" al fine di rafforzare il messaggio della comunicazione e sottolineare la possibilità di avere accesso al sito UNESCO. Il logo è utilizzato in tutti i documenti ufficiali di comunicazione e promozione sia cartacea che online. In questo secondo caso i loghi appaiono molto spesso già in homepage del sito delle ApT, oppure sono evidenziati all'interno degli *highlights* e/o delle attività proposte dalla destinazione (cfr. Figura 4 e 5). La scelta di affiancare al logo di destinazione quello di Dolomiti UNESCO è stata adottata dalle ApT sin da subito in quanto hanno visto nel riconoscimento un'opportunità per rafforzare l'attività di comunicazione. In taluni casi la promozione turistica della destinazione è stata fortemente influenzata dal riconoscimento. È il caso ad esempio di Val di Fassa in cui il riferimento al patrimonio dell'umanità è stata il messaggio portante dell'intera campagna promozionale in alcune precedenti stagioni (cfr Figura 6).

Fig. 4: Utilizzo del marchio Dolomiti UNESCO da parte delle ApT. L'esempio dell'ApT San Martino di Castrozza, Passo Rolle, Primiero e Vanoi e dell'ApT Dolomiti-Paganella





Fonte: www.sanmartino.com e www.visitdolomitipaganella.it

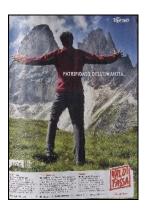
dell'ordinamento istituzionale delle parti" (www.dolomitiunesco.info/la-fondazione-dolomiti-unesco/il-marchio-dolomiti-unesco/). Per ulteriori informazioni si rinvia al sito internet.

Fig. 5: Comunicazione di Dolomiti Patrimonio UNESCO. L'esempio dell'ApT Comano - Dolomiti di Brenta



Fonte: www.visitacomano.it

Fig. 6: Campagna di comunicazione della Val di Fassa "Val di Fassa-Dolomiti-Patrimonio dell'Umanità"



Particolare rilevanza è attribuita alla possibilità di comunicare la presenza delle Dolomiti patrimonio UNESCO nella propria destinazione nei confronti del mercato estero. Questa considerazione si riferisce sia a mercati in cui le Dolomiti sono già note e rappresentano già una reale meta di vacanza o comunque una potenziale destinazione dell'early consideration set del turista nella fase di scelta della destinazione (ne sono esempi soprattutto i mercati tedeschi che manifestano un interesse consolidato verso l'area dolomitica), sia a nuovi mercati (tra i quali si annovera la Russia) rispetto ai quali la notorietà delle Dolomiti non è ancora così forte, ma si conferma comunque più radicata rispetto alla notorietà della singola località turistica o dell'intera area provinciale. In questo caso l'utilizzo del marchio Dolomiti UNESCO diviene un importante strumento di marketing attraverso il quale comunicare l'esistenza di una destinazione e trasferire fin da subito l'immagine di un'eccellenza mondiale in termini di patrimonio naturale. Particolare attenzione viene rivolta alla dimensione paesaggistica delle Dolomiti e all'unicità del contesto naturale ed ambientale. Minore enfasi in termini di comunicazione pare invece ricoprire l'unicità delle Dolomiti in quanto patrimonio di inestimabile importanza dal punto di vista geologico e geomorfologico. Nel corso delle interviste, infatti, questa dimensione viene sottolineata con minore frequenza, ma si riscontra tuttavia la presenza di indicazioni rivolte anche a questa dimensione qualora si visitino i siti delle ApT.

Indipendentemente dal mercato di riferimento l'utilizzo del logo nell'attività di comunicazione è finalizzata a promuovere l'unicità delle Dolomiti e a sottolineare ulteriormente la possibilità di trascorrere la vacanza all'interno di un contesto ambientale e paesaggistico ritenuto tra i più belli al mondo. Ne segue che anche le attività (sportive, culturali, enogastronomiche) che possono essere

svolte all'interno della destinazione beneficiano del contesto ambientale e paesaggistico. In tal senso le ApT sottolineano che il riconoscimento non ha modificato il paesaggio o la natura e quindi non c'è stato un cambiamento in termini di risorsa naturale, ma l'ottenimento del riconoscimento rappresenta una certificazione ulteriore dell'eccezionale valore e unicità del territorio. Sebbene le ApT non siano in grado di giudicare se e in che termini i flussi turistici piuttosto che le motivazioni che spingono i turisti a visitare il territorio siano influenzati dal riconoscimento, la maggior parte di esse utilizza il logo consapevole dell'ulteriormente forza che esso può apportare ai fini della comunicazione, valorizzazione e promozione della destinazione.

Quest'ultima considerazione emerge con particolare evidenza nell'analisi della creazione del prodotto turistico. Rispetto a questo secondo focus di analisi, infatti, non si riscontrano iniziative e prodotti realizzati ad hoc a seguito dell'iscrizione nella WHL. Vi sono invece attività, eventi e prodotti preesistenti al riconoscimento Unesco, che traggono ulteriore valore e forza comunicativa in quanto praticati/realizzati nelle Dolomiti Patrimonio Mondiale dell'Umanità. In relazione all'offerta turistica di questi territori emerge un marcato indirizzo nella realizzazione di prodotti coerenti con le specificità territoriali ed orientate a valorizzarne gli elementi identitari ed autentici. Tali iniziative confermano scelte di sviluppo turistico guidate dai principi che sottostanno al marketing turistico-territoriale e che identificano nella valorizzazione delle tipicità e delle risorse locali le basi per la differenziazione dell'offerta. L'attenzione alla sostenibilità e la ricerca avviata già da tempo nei territori per ricercare forme di mobilità integrata, trovano ulteriore forza dal riconoscimento UNESCO, sia per promuovere offerte di turismo sostenibile sia per sostenere gli investimenti in iniziative di mobilità sostenibile.

Sebbene si riscontrino alcune criticità in termini di collaborazione e community participation tipiche dei territori multi-stakeholder, la ricerca mette in luce coerenza tra le attività delle ApT territoriali e le linee guida della ApT provinciale così come attenzione ad intensificare la collaborazione tra gli stakeholder della filiera turistica. Le ApT ritengono, infatti, che la collaborazione tra gli attori del territorio sia una priorità per riuscire a creare e promuovere un'offerta turistica competitiva. Molti sono gli sforzi indirizzati ad accrescere la consapevolezza degli attori rispetto al valore delle risorse territoriali e, rispetto a tale obiettivo, il riconoscimento UNESCO ha contribuito a comunicare anche agli stakeholder e alla comunità locale l'eccellenza del patrimonio in cui essi operano e vivono. Le ApT confermano gli sforzi di collaborazione con gli attori sia interni alla destinazione sia in ambiti affini (ne sono una dimostrazione le offerte per il trekking e la mountain-bike piuttosto che gli itinerari eno-grastronomici)²⁰ e ritengono che il riconoscimento UNESCO rappresenti un ulteriore elemento che dovrebbe supportare la collaborazione non solo a livello locale e provinciale, ma anche con gli altri territori coinvolti dal riconoscimento.

L'entusiasmo manifestato all'atto dell'iscrizione nella WHL dalla maggior parte degli attori locali, in alcuni casi si è un po' affievolito, in altri si è invece ulteriormente consolidato trasformandosi in maggiore consapevolezza delle opportunità che il riconoscimento può rappresentare, così come di responsabilità verso il valore del patrimonio naturale all'interno del quale sono inseriti. Il riconoscimento può portare ad introdurre nuove iniziative e progetti condivisi a livello dell'intera area UNESCO riuscendo a promuovere un'offerta turistica rappresentativa dell'intero territorio dolomitico. Per la realizzazione di tale obiettivo, tuttavia, appare necessario investire ulteriormente sia in termini di collaborazione che in termini di coordinamento. A tal riguardo si conferma necessaria la presenza di Fondazione in quanto organizzazione in grado di coordinare ad un livello superiore l'attività dei rispettivi territori, ma emerge altresì la necessità di chiarire maggiormente il ruolo e il contributo che Fondazione può avere sia in termini generali, sia per la valorizzazione turistica dell'area dolomiti Unesco.

dolomiti/strada-dei-formaggi-delle-dolomiti).

A titolo esemplificativo si richiamano le iniziative "Dolomiti di Brenta Trek" (www.dolomitibrentatrek.it) e "Dolomiti Lagorai Bike" (www.dolomitilagoraibike.it) che vedono la partecipazione della maggior parte delle ApT dell'area dolomitica piutosto che l'offerta enogastronomica della "Strada dei Formaggi delle Dolomiti" che coinvolge le ApT Val di Fiemme, Val di Fassa e San Martino di Castrozza, Passo Rolle, Primiero e Vanoi (www.tastetrentino.it/le-tre-strade/strada-dei-formaggi-delle-

5. Conclusioni

Il riconoscimento UNESCO ha certamente rappresentato un'occasione straordinaria per rafforzare il valore di *eccellenza* delle Dolomiti, rispetto al quale già da molti anni gli operatori stanno investendo, e hanno potuto trovare un elemento di particolare efficacia per testimoniare *l'unicità* del patrimonio naturale e geologico che contraddistingue il territorio. Per di più, trattandosi di un riconoscimento proveniente da un ente esterno imparziale, a seguito di una lunga procedura ispirata a rigorosi criteri di selezione e di verifica, consente di conferire alla *marca Dolomiti* valori di credibilità e fiducia ben superiori rispetto a quelli che i territori turistici direttamente interessati possono determinare mediante le proprie attestazioni.

Tali valori, peraltro, sono coerenti con le tendenze del mercato turistico, che indicano l'opportunità per le destinazioni montane di puntare su prodotti innovativi e creativi, ispirati ai valori della sostenibilità, per uscire da una situazione di difficoltà tipica della fase di maturità (e in alcuni casi di lento declino) in cui versa il modello di offerta del turismo di massa (invernale ed estivo). Il turismo di massa, infatti, non riesce a declinare convenientemente il consumo delle risorse ambientali con la remunerazione soddisfacente degli investimenti operati dalle imprese locali, a causa di una sempre maggiore sensibilità al prezzo e della crescente difficoltà di estendere la stagione turistica al di fuori di brevi periodi di picco.

Dalla ricerca condotta emerge chiaramente un "effetto comunicazione", in quanto il riconoscimento è stato ampiamente utilizzato nell'attività di promozione turistica; "l'effetto prodotto" è tuttavia meno evidente, in quanto mediato dalla capacità di relazione e di gestione degli attori. Il riconoscimento UNESCO però diviene elemento di forza per incentivare le relazioni interorganizzative. Proporsi al mercato come destinazione Dolomiti ed essere in grado di andare oltre i meri confini amministrativi diviene un elemento essenziale per competere: il riconoscimento non produce condizioni di automatico vantaggio competitivo, ma certifica e sostiene il vantaggio comparato delle destinazioni. Esso si pone come ulteriore opportunità per rafforzare e ampliare le relazioni inter-impresa, accrescere la capacità propositiva dei territori, incentivare l'iniziativa imprenditoriale degli attori.

Il turismo è influenzato da molteplici fattori, e non è possibile sostenere che il riconoscimento ha un effetto diretto sulla domanda turistica. Non ci sono le condizioni per parlare di pre e post riconoscimento. Molteplici sono i fattori che influenzano la domanda e si confermano dunque le considerazioni che emergono in letteratura riguardo ad una valutazione puntuale delle relazioni causa - effetto, ossia riconoscimento UNESCO - variazioni di flussi e/o motivazioni/comportamenti nella domanda turistica. Tale criticità trova riscontro in letteratura in cui viene ampiamente sottolineata.

Rimane il fatto che la capacità di esprimere un'azione efficace di management nel territorio, oltre ad una diffusa consapevolezza sulla necessità di un cambiamento di paradigma nei modelli di offerta, costituiscono le condizioni di base per la possibilità di trarre valore dal riconoscimento, e, soprattutto, per mantenere il riconoscimento nel tempo. Diversamente il marchio *Dolomiti UNESCO* rischia di diventare una scatola vuota, una promessa mancata, in quanto simbolo di un territorio che "potrebbe essere" ma non riesce ad evolvere in nuove forme di offerta nonostante la sua eccezionalità per incapacità di ordine manageriale o, ancora a monte, per limiti di visione.

Le considerazioni illustrate in questo contributo sono il risultato di una prima fase di analisi che ha permesso di approfondire con approccio qualitativo gli effetti del riconoscimento UNESCO, in termini di comunicazione e di prodotto, cogliendo impressioni e sollecitazioni dei *key player* di riferimento dell'offerta turistica. Come già sottolineato, vi sono difficoltà ad isolare e valutare effetti positivi e/o negativi riconducibili esclusivamente al riconoscimento. Per approfondire tale tema, i prossimi step della ricerca prevedono di analizzare se e come l'inserimento delle Dolomiti nella *WHL* ha influenzato il processo di scelta della destinazione da parte della domanda turistica piuttosto che i comportamenti durante la vacanza. Particolare attenzione rivestirà l'analisi della disponibilità dei turisti a pagare per accedere a specifici servizi ed offerte fruibili all'interno della solo area dolomitica. La conduzione di tale indagine prevede di approfondire le preferenze di

campioni di turisti avvalendosi anche di tecniche di analisi quantitativa basate su *choice* experiments.

Bibliografia

- BIEGER T. (1996), Management von Destinationen und Tourismusorganisationen, Oldenbourg Verlag, München-Wien.
- BIGGIERO L., SAMARRA A. (a cura di) (2002), Apprendimento, identità e marketing del territorio, Carocci, Roma.
- BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.
- CAROLI M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Franco Angeli, Milano.
- CELLINI R. (2011), "Is UNESCO recognition effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han", *Tourism Management*, vol. 32, pp. 455-456.
- COCHRANE J., TAPPER R. (2006), "Tourism's contribution to World Heritage site management", in Leask A., Fyall A., (Eds.), *Managing World Heritage Sites*, Routledge, London and New York (pp. 97-109).
- DELLA CORTE V. (2000), La gestione dei sistemi locali di offerta turistica, Cedam, Padova.
- DWYER L., EDWARDS D., MISTILIS N., ROMAN C., SCOTT N. (2009), "Destination and enterprise management for a tourism future", *Tourism Management*, vol. 30, n. 1, pp. 63-74.
- FRANCH M. (a cura di) (2002), Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale, Giappichelli, Torino.
- FRANCH M. (a cura di) (2010), Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti, McGraw-Hill, Milano.
- FREY B.S., STEINER L. (2013), "World Heritage List", in Rizzo I., Mignosa A., (Eds.), *Handbook on the Economics of Cultural Heritage*, Edward Elgar, Cheltenham (UK).
- GOFFI G., CUCCULELLI M. (2014), "Components of destination competitiveness. The case of small tourism destinations in Italy", *International Journal of Tourism Policy*, vol. 5, n. 4, pp. 296-326.
- GOLINELLI C.M. (2002), Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI C.M., TRUNFIO M., LIGUORI M. (2006), "Governo e marketing del territorio", *Sinergie Rapporti di ricerca*, vol. 2, n. 23, pp. 17-43.
- HALL M.C. (2006), "Implementing the World Heritage Convention: what happens after listing?", in Leask A., Fyall A., (Eds.), *Managing World Heritage Sites*, Routledge, London and New York (pp. 20-34).
- HUANG C.H., TSAUR J.R., YANG C.H. (2012), "Does world heritage list really induce more tourists? Evidence from Macau", *Tourism Management*, vol. 33, pp. 1450-1457.
- KELLER P. (Ed.) (1998), Destination Marketing: scopes and limitations, Edition AIEST, Sankt Gallen.
- LABADI S. (2013), UNESCO, cultural heritage, and outstanding universal value: value-based analyses of the World Heritage and Intangible Cultural Heritage Conventions, AltaMira Press, Lanhamm.
- LAESSER C., BERITELLI P. (2013), "St. Gallen Consensus on Destination Management", *Journal of Destination Marketing & Management*, vol. 2, n. 1, pp. 46-49.
- LEASK A. (2006), "World Heritage Site designation", in Leask A., Fyall A., (Eds.), *Managing World Heritage Sites*, Routledge, London and New York (pp. 5-19).
- LEASK A., FYALL A. (Eds.) (2006), Managing World Heritage Sites, Routledge, London and New York.
- LEIPER N. (1990), "Tourist Attraction Systems", Annals of Tourism Research, vol. 17, n. 3, pp. 367-384.
- MARTINI U. (2005), Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Giappichelli, Torino.
- MARTINI U. (2010), "Destination marketing", in Franch M., (a cura di), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano (pp. 219-276).
- MINGUZZI A., PRESENZA A. (2010), Destination Building. Teorie e pratiche per il management della destinazione turistica, Pearson Prentice Hall, Milano.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (2000) (a cura di), Destination management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, Touring Editore, Milano.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), "Il marketing dei distretti turistici sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n. 58, pp. 231-277.
- PEDERSEN A. (2002), Managing Tourism at World Heritage Sites: A Practical Manual for World Heritage Sites Managers, UNESCO World Heritage Centre, Paris.
- PETTENATI G. (2012), "Uno sguardo geografico sulla World Heritage List: la territorializzazione della candidature", *Annali del turismo*, n. 1, pp. 165-179.
- PIKE S., PAGE S.J. (2014), "Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature", *Tourism Management*, vol. 41, pp. 202-227.
- PRIDEAUX B., COOPER C. (2003), "Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or simple coincidence?", *Journal of Vacation Marketing*, vol. 9, n. 1, pp. 35-51.

- RAKIC T. (2007), "World Heritage: Issues and debates", Preliminary Communication, vol. 55, n. 2, pp. 209-219.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, Torino.
- SCIARELLI S. (a cura di) (2007), *Il management dei sistemi turisti locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.
- TUCKER H., CARNEGIE E. (2014), "World heritage and the contradictions of 'universal value", *Annals of Tourism Research*, vol. 47, pp. 63-76.
- UNESCO (2013), Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention, July 2013, http://whc.unesco.org/archive/opguide13-en.pdf
- UNESCO, ICCROM, ICOMOS, IUCN (2012), Managing Natural World Heritage, UNESCO, Paris.
- VALDANI E., ANCARANI F. (a cura di) (2000), Strategie di marketing del territorio, Egea, Milano.
- VARALDO R. (2000), "L'attualità del marketing territoriale", in Bellini N., (a cura di), *Il marketing territoriale: sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- WANG Y., PIZAM A. (Eds.) (2011), Destination marketing and management, CABI, Wallingford.
- YANG C.H., LIN H.L. (2011), "Is UNESCO recognition effective in fostering tourism? A comment on Yang, Lin and Han: Reply", *Tourism Management*, vol. 32, pp. 455-456.

Siti internet

http://whc.UNESCO.org/en/statesparties/it/ [sito UNESCO] http://www.dolomitiUNESCO.info/ [sito Fondazione Dolomiti UNESCO]

Lavoro istituzionale e trasformazione della gestione di un sito UNESCO: il patrimonio culturale tra processi di pianificazione e di cambiamento organizzativo

FRANCESCO CRISCI*

Abstract

Obiettivi. Il lavoro affronta il tema dell'introduzione degli strumenti di pianificazione e programmazione per la gestione del patrimonio culturale in una prospettiva di cambiamento organizzativo e istituzionale.

Metodologia. Uno studio di caso longitudinale di stampo etnografico basato su circa tre anni di lavoro sul campo.

Risultati. Nel sito storio-archeologico di Aquileia gli strumenti di pianificazione e di programmazione sono stati "evocati", in parte introdotti ed immancabilmente "inutilizzati" come parte di un processo di continua riconfigurazione organizzativa di fatto non gestita nel contesto istituzionale. Nella prospettiva dell'institutional work, il fenomeno si lega all'interazione tra pratiche che "attivano e supportano" confini e confini che "delimitano" set di pratiche, restituendo interessanti dinamiche sui processi di istituzionalizzazione delle logiche di tutela e di valorizzazione.

Limiti della ricerca. L'articolo si concentra sul cambiamento istituzionale in termini di variazione del contenuto della pratiche organizzative. Non affronta i temi della legittimazione di nuove forme organizzative e dell'emergere delle istituzioni in termini di reti d'azione della tutela e valorizzazione e dell'analisi critica, in termini di costruzione sociale, dell'uso di tali strumenti di management.

Implicazioni pratiche. Comprendere le caratteristiche e il ruolo degli strumenti di pianificazione permette di guidarne l'introduzione nella gestione del patrimonio culturale e il loro utilizzo cosciente in contesti organizzativi chiamati proprio a gestire il cambiamento istituzionale e organizzativo.

Originalità del lavoro. Il fenomeno è affrontato in una prospettiva di critical management, considerando tra l'altro una situazione di "insuccesso" rispetto all'aspetto preso in considerazione.

Parole chiave: institutional work; cambiamento istituzionale; pianificazione e programmazione; patrimonio culturale

Objectives. This work discusses the introduction of planning and management tools in the case of cultural heritage. The discussion follows an organizational and institutional change perspective.

Methodology. A longitudinal case study has been carried out according to an ethnographic approach, based on three years of field work..

Findings. Planning and management tools have been repeatedly invoked for the historical and archaeological site of Aquileia, where they have been partially introduced and without fail left in disuse within a process of continuous organizational reconfiguration. Such process has been characterized by a general lack of management in the institutional context. Within the institutional work perspective this phenomenon is related to the interaction between practices which "activate and support" boundaries and boundaries which "limit" the set of practices, offering in return interesting dynamics on institutionalization processes of the logics of conservation and enhancement of cultural heritage

Research limits. The article focuses on institutional change in relation to variations in the content of organizational practices. It does not deal with the legitimation of new organizational forms and the emergence of institutions as network for the conservation and enhancement of cultural heritage nor with the critical analysis of the social construction and use of planning and management tools

Practical implications. Gaining a better understanding of the characteristics and the role of accounting tools allows us to provide better guidance for their introduction within cultural heritage management. It also enables us to improve their use in organizational contexts which need to manage their own institutional and organizational change.

Originality of the study. The phenomenon under investigation has been examined under a critical management lens. This is particularly interesting in light of the unsuccessful outcomes which have emerged in relation to the specific aspects taken into consideration by this study

Key words: institutional work; institutional change; planning and managerial tools; cultural heritage

^{*} Ricercatore di Economia e gestione delle imprese - Università degli Studi di Udine e-mail: francesco.crisci@uniud.it

1. Introduzione

L'oggetto di questo lavoro è l'analisi dei processi di cambiamento istituzionale in un campo organizzativo in cui (Powell e DiMaggio 1991; Greenwood *et al.* 2008): a) la distinzione "normativa" tra tutela e valorizzazione ha sperimentato nuovi confini organizzativi e l'emergere di nuove forme organizzative; b) tali aspetti sono legati all'introduzione di strumenti di pianificazione e programmazione del patrimonio culturale intesi come pratiche sociali istituzionalizzate. L'interazione tra i due fenomeni (pratiche che "attivano e supportano" confini e confini che "delimitano" set di pratiche: Barnes 2001; Ziestma e Lawrence 2010) restituisce interessanti dinamiche dei processi di istituzionalizzazione del sito storico-archeologico di Aquileia.

L'articolo si sofferma: i) sulle modalità attraverso cui gli strumenti di pianificazione e di programmazione sono stati "evocati" e immancabilmente "inutilizzati" nella gestione del patrimonio culturale; ii) e su come tale questione possa essere interpretata in termini di un processo di continua riconfigurazione organizzativa di fatto non gestita nel contesto istituzionale (Zan, 2014).

Nella letteratura di management delle organizzazioni culturali il tema della pianificazione e della programmazione è stato affrontato prestando poca "attenzione critica" a due fronti (Ahrens, Chapman 2007; Alvesson et al. 2009; Chapman et al. 2012; Miller e Power 2013): all'idea di sensemaking, di costruzione di linguaggi e di apprendimento piuttosto che di mera "diffusione" di tecniche e di strumenti; alle condizioni d'azione che ruotano attorno a tali strumenti/artefatti e ai processi di cambiamento (non tanto di "formula giuridica") e di disegno organizzativo (piuttosto che di riforme per via normativa senza "consistenza manageriale"). Nello specifico, alcuni fenomeni sono comuni a diversi livelli di analisi e non riguardano solo l'Italia (Bonini Baraldi 2007): da un lato, l'introduzione delle logiche manageriali nel settore pubblico e quindi nelle organizzazioni culturali (in termini di autonomia, accountability e orientamento al mercato); dall'altro, l'influenza esercitata sulle tradizioni professionali locali da agenzie internazionali (nel caso dei beni culturali, ad esempio, l'UNESCO) nel rafforzare la diffusione di tali discorsi manageriali (in termini di "site management" o di "urban planning"). Per contro, come suggerisce Luca Zan (2014), studiosi e professionisti prestano forse eccessiva attenzione ad alcuni aspetti di questi fenomeni: nel primo caso alla retorica di management collegata a "piani strategici, business plan, mission statement, analisi SWOT, ecc."; nel secondo, alla mera introduzione di strumenti come "master plan, metodologie partecipative, capacity building, ecc." (ibidem, p. 131).

Aquileia oggi è un piccolo paese di «3500 abitanti concentrati in un pugno di case e in quattro frazioni, campagna, vigneti, un fiume, una strada trafficata che taglia un'area archeologica e poi la fuga alberata verso il mare di Grado» (fonte: *APU*, cap. 19, *infra* tab. 1b). Nel IV secolo d.C. fu una delle più grandi città dell'Impero romano; e secoli dopo, attorno alla Basilica patriarcale e al campanile che svetta nel paesaggio intatto della pianura circostante, fu una città decisiva nella diffusione del cristianesimo nel primo Medioevo. Nel 1998, una terza motivazione ha permesso la sua iscrizione nella WHL Unesco: "gran parte dell'antica città è rimasta intatta e ancora sepolta, ed è il più completo esempio di una città dell'antica Roma nell'area del Mediterraneo".

Il contributo si articola elaborando i fondamenti teorici dell'analisi e definendo il metodo utilizzato per realizzare lo studio di caso. I risultati affrontano l'oggetto della ricerca attraverso la rilettura del materiale raccolto con lo schema di analisi adottato, esplicitando nella discussione i collegamenti con il processo interpretativo. Le conclusioni accolgono inoltre alcuni elementi di criticità e le implicazioni di ricerca ed operative dello studio.

2. Quadro teorico

2.1 Processi di cambiamento organizzativo e logiche istituzionali

Nell'ambito della Teoria Neo-Istituzionalista (NIT) sembra tuttora permanere una sorta di dualismo tra spiegazioni micro e macro nel rapporto "agente-struttura" (Powell e Colyvas, 2008)

portando così ad affrontare con approcci differenti il tema del cambiamento istituzionale di tipo "endogeno", vale a dire la questione di come il fenomeno della "embedded agency" sia possibile (Seo e Creed 2002; Greenwood e Suddaby 2006).

Il presente lavoro si basa sul contributo di Ziestma e Lawrence (2010), divenuto uno degli studi di riferimento tra i recenti filoni della NIT che affrontano la comprensione del "lavoro istituzionale" nella trasformazione dei campi organizzativi (Lawrence *et al.*, 2009).

Nell'ambito della NIT, i concetti di *organizational field* e di *institutional logics* restano ampiamente condivisi:

- i) intesi come "a recognized area of institutional life" (DiMaggio e Powell, 1983, p. 148), o come dei "clusters of organizations and occupations whose boundaries, identities, and interactions are defined and stabilized by shared institutional logics" (Scott 2001);
- ii) e in cui le logiche istituzionali costituiscono "taken-for-granted, resilient social prescriptions, sometimes encoded in laws, specifying the boundary of a field, its rules of membership, and the role identities and appropriate organizational forms of its constituent communities" (tra gli altri: Greenwood *et al.* 2008; Thornton *et al.* 2012)

Le organizzazioni sono quindi parte integrante di un contesto di «socio-cultural ideas and beliefs that prescribe appropriate and socially legitimate ways of doing things" (Greenwood *et al.* 2014, p. 1208; Scott, 2001; Greenwood *et al.* 2008): in questo approccio, i processi di cambiamento istituzionale possono collegarsi al variare del contenuto delle pratiche organizzative (Meyer, Rowan 1977; Thornton *et al.* 2012) col fine di comprendere come individui ed organizzazioni possano "agire" nel contesto istituzionale di cui essi stessi sono parte.

Soprattutto su questo fronte è possibile individuare alcuni dei filoni di indagine più promettenti nell'ambito della NIT, affrontando problemi di ricerca non ancora completamente esplorati. In particolare, quando le istituzioni sono analizzate all'interno delle *practice theories* (Feldman e Orlikowski, 2011; Nicolini, 2012) e considerate come "patterns of collective action, justified by a corresponding norm" (Czarniawska, 2009; p. 423), diventa possibile affrontare la questione di quali micro-processi siano coinvolti nel generare o modificare pratiche sociali istituzionalizzate (Powell, Colyvas 2008; Lawrence *et al.* 2009; a livello empirico, ad esempio: Smets *et al.* 2012; Lok, de Rond, 2013; Jay, 2013).

2.2 Institutional work: confini e pratiche istituzionali

Se, come suggerisce Schatzki (2002, 2005) le pratiche sono "embodied, materially mediated arrays of human activity centrally organized around shared practical understanding" (Schatzki et al., 2001, p. 2), la prospettiva dell'institutional work (Lawrence et al. 2009) permette di affrontare un'azione istituzionale in quanto "intelligente" e "situata", nella misura in cui «a practice orientation focuses on the world inside the processes - the work of actors as they attempt to shape those processes, as they works to create, maintain and disrupt institutions» (Lawrence, Suddaby 2006; p. 219). Nelle prospettive tradizionali, per contro, è la descrizione processuale dell'istituzione a rappresentare il focus dell'analisi: cosa accade alle istituzioni, come sono trasformate, quali stadi attraversano e in quale ordine. Il concetto di institutional work suggerisce invece che attori culturalmente capaci o preparati possano essere in grado di "cavalcare i propri campi organizzativi" attraverso la sensibilità e le capacità di cui sono dotati (Lawrence et al. 2009), in uno schema ricorsivo in cui: non solo le istituzioni forniscono un modello d'azione, così come un meccanismo regolativo in grado di rafforzare lo schema stesso; ma l'azione incide tanto sugli schemi quanto sui meccanismi di regolazione, senza che per questo sia necessario tornare all'idea di un attore indipendente, di un agente autonomo e in grado di perseguire pienamente i propri interessi attraverso l'azione strategica.

I processi di istituzionalizzazione, in questa prospettiva, sembrano avere molto più in comune con il concetto di cultura di Ann Swidler (1986), intesa come una "cassetta degli attrezzi per costruire strategie d'azione", piuttosto che con l'idea di un dispositivo in grado di "indirizzare un'azione alimentata dagli interessi" (Schatzki *et al.*, 2001; Nicolini, 2012).

Ciò che sembra "permanere" in un campo organizzativo è il *modo in cui l'azione è organizzata* piuttosto che i suoi scopi (Swidler, 2001), fornendo un quadro piuttosto interessante delle dinamiche tra cultura e struttura sociale e, nel caso specifico, dei processi di cambiamento istituzionale. Come suggeriscono Lawrence e Suddaby (2006): «instead, a practice perspective highlights the creative and knowledgeable work of actors which may or may not achieve its desired ends and which interacts with existing social and technological structures in unintended and unexpected ways» (p. 220). In questo lavoro, i *pattern* che supportano la stabilità o il cambiamento istituzionali sono il frutto di due fenomeni sociali che interagiscono tra loro nel modificare un campo organizzativo (Lawrence e Suddaby, 2006; Lawrence *et al.*, 2009): il formarsi di *confini* ("boundary") in termini di distinzione tra persone e gruppi; e il diffondersi di *pratiche* ("practice") come routine comportamentali condivise. Nella prospettiva del *lavoro istituzionale*, le pratiche "attivano e supportano" confini e i confini "delimitano" i set di pratiche (Ziestma e Lawrence, 2010).

3. Metodo

3.1 Il materiale di ricerca

Per indagare i processi di cambiamento istituzionale del sito storico-archeologico di Aquileia, collegandoli all'evoluzione delle pratiche di pianificazione e di programmazione del patrimonio culturale, questo lavoro assume la forma di uno studio di caso di stampo etnografico, un'indagine longitudinale incentrata su circa tre anni di lavoro sul campo (Garfinkel, 1967; Czarniawska, 1997; Marcus, Fischer 1999). La tabella 1a e 1b elenca i principali materiali utilizzati mentre le tecniche di raccolta dei dati includono (Van Maanen, 1988; Agar, 1996): osservazione partecipante, interviste in profondità, dati d'archivio, materiale scientifico su scavi e ricerche, documenti ufficiali e resoconti delle istituzioni pubbliche coinvolte, rassegna stampa dei quotidiani locali.

Tab. 1: Materiale di ricerca

a) Success	a) Successione temporale dei documenti programmatici e selezione dei progetti iniziali della FA				
FA_#01	Giugno 2008	Studio di fattibilità preordinato all'elaborazione del piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia, Studio Tortelli Frassoni Architetti Associati			
FA_#02 FA #03	Gennaio 2010 Giugno 2010	Concorso d'idee per valorizzazione e musealizzazione del Fondo Cossar - FA Bando opere di rimozione, restauro dei mosaici e conseguente demolizione delle solette di			
ΓΑ_#03	Glugilo 2010	calcestruzzo, nell'ambito del progetto d'intervento per la valorizzazione dei "Fondi ex Cossar" di Aquileia - Progetto Fondazione Aquileia			
FA_#04	Luglio 2010 Nov. 2010	Piano di valorizzazione per Aquileia - Progetto Scientifico, a cura di Jacopo Bonetto (Università di Padova), con la collaborazione di Marta Novello (SBA-FVG) - modifiche suggerite dal Comitato Scientifico FA/Primavera 2011			
FA_#05	Agosto 2010	Avviso di indagine di mercato-Servizio di apertura, chiusura e custodia, di supporto e di manutenzione ordinaria delle aree archeologiche conferite in uso alla FA			
FA_#06	Luglio-Agosto 2010	Aquileia. Un nuovo mosaico del paesaggio. Linee guida e struttura del piano strategico e di valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia			
FA_#07	Settembre- Ottobre 2010	Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle-Progetto Esecutivo Architettonico II Stralcio, Capitolato speciale d'appalto e Avvisi pubblici			
FA_#08	Gennaio 2011	Avviso di pubblica selezione per un incarico di consulenza archeologica: supporto delle attività di programmazione e gestione delle aree archeologiche della FA			
FA_#09	Febbraio 2011	Procedura negoziata senza bando per l'affidamento dei lavori di allestimento museotecnico nell'ambito dell'intervento di Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle			
FA_#10	Marzo 2011	Avviso pubblico per la formazione di un elenco di professionisti qualificati per l'affidamento di incarichi professionali			
FA_#11	Luglio 2011	Piano di Comunicazione del Parco Archeologico di Aquileia			
FA_#12	Giugno 2011	Managament Plan pluriennale - Consultation draft/Sintesi preliminare			
FA_#13	2012	Aquileia - Fondi ex Cossar. Missione archeologica 2012, a cura di Bonetto J., Ghiotto A.R., Università di Padova			
FA_#14	2013	Aquileia - Fondi ex Cossar. Missione archeologica 2013, a cura di Bonetto J., Ghiotto A.R., Università di Padova			

b) Pubblicazione su Aquileia, documentazioni, materiale UNESCO&ICOM, Management Plan consulati		
AV	Da Aquileia a Venezia. Una mediazione tra l'Europa e l'Oriente dal II secolo a.C. al VI secolo d.C., Forlati Tamaro B., Bertacchi L., Beschi L., Calvi M.C., Bosio L., Rosada G., Cuscito G., Gorini G. (a cura di), Garzanti-Scheiwiller, 1980	
MPC	Moenibus et portu celeberrima. Aquileia: storia di una città, Ghedini F., Bueno M., Novello M. (a cura di), Libreria dello Stato, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, 2009	
APU	Aquileia Patrimonio dell'Umanità, Fozzati L. (a cura di), Magnus Edizioni, 2010	
PerAQ	Per Aquileia. Realtà e programmazione di una grande area archeologica, Benedetti A, Fozzati L. (a cura di), Marsilio, 2011.	
ParcoAQ	Aquileia. Quadri da un Parco Archeologico, Cherici A., La Panarie-Monografie, 2013	
AQ_Ns-anno	Aquileia nostra: rivista dell'Associazione nazionale per Aquileia, Rivista Associazione Nazionale per Aquileia, 1930-2009.	
NArchanno	Notiziazio Archeologico della Soprintendenza dei Beni Archeologici del FVG: risultati degli interventi, delle ricerche, delle scoperte, delle campagne di scavo, effettuate sul territorio regionale. Sezioni dedicate ad Aquileia (periodo: 1997-2005 su AQ_Ns; 2006-2008).	
AAA	Pubblicazioni Collana "Antichità Altoadriatiche" (Centro di Antichità Altoadriatiche, Aquileia)	
ARCUS_anno	Procedura negoziata senza bando per l'affidamento dei lavori di allestimento museotecnico nell'ambito dell'intervento di Musealizzazione dei mosaici della Süd Halle	
UNESCO_#01 UNESCO_#02	"Convention concerning the protection of the World Cultural and Natural Heritage", UNESCO, Paris, 1972 "Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention", pubblicazione del World Heritage Centre (OGI_WHC)	
EH_#01	"Protection of World Heritage Sites", English Heritage, Consultation paper, Department for Communities and Local Government, London	
EH_#02	"Discovering the Past. Shaping the Future. Research Strategy 2005-2010", English Heritage	
EH_#03	"Management of Research Projects in the Historic Environment. The MoRPHE Project Manager's Guide", English Heritage, 2006	
ICOMOS	The ICOMOS Charter for the Interpretation and Presentation of Cultural Heritage Sites	
MP_#01	Stonehenge - World Heritage Site Management Plan 2009	
MP_#02	Stonehenge - World Heritage Site/An Archaelogical Research Framework	
MP_#03	Frontiers of the Roman Empire-WHS/Hadrian's Wall Management Plan 2008-2014	
MP_#04	Piano di gestione 2006-2008/Il Centro Storico di Firenze. Patrimonio Mondiale UNESCO	
MP_#05	Piano di gestione Monitoraggio e Aggiornamento 2007/Il Centro Storico di Firenze	
MiBAC_#01	Progetto di definizione di un modello per la realizzazione dei Piani di Gestione dei siti UNESCO - MiBAC (2005)	
<i>MiBAC_#02</i>	Relazione Gruppo di Lavoro MiBAC: "Individuazione di linee guida per la costituzione e la gestione dei parchi archeologici - 2010"	
MiBAC_#03	Piano di comunicazione 2010 - Direzione Generale per la Valorizzazione del Patrimonio Culturale. Servizio II - Comunicazione e Promozione del Patrimonio Culturale	

Fonte: ns. elaborazione

Le indagini preliminari hanno riguardato il periodo tra il 2006 e il 2007, al momento della controversa approvazione della legge regionale istitutiva della Fondazione Aquileia (FA): le modifiche apportate nella L.R. 4/2007 dovevano superare i presupposti di incostituzionalità su cui si basava il ricorso pendente sulla legge del 2006. La fase di osservazione ha riguardato il periodo 2009-2011, ricostruendo l'azione della FA dal 2008 fino al lancio della consultazione pubblica sulle bozze dei documenti che dovevano confluire nel Piano di Gestione Pluriennale UNESCO.

Ulteriori interlocutori sono stati la Soprintendenza per i Beni Archeologici (SBA), il Comune e l'Amministrazione Regionale: i) monitorando l'interazione tra questi attori e i differenti gruppi di professionisti impegnati nella stesura dei vari documenti del Master Plan; ii) analizzando la relazione tra il gruppo di lavoro dell'Università di Padova chiamato a redigere il Piano Scientifico, la SBA e il Comitato Scientifico della stessa FA. La partecipazione agli incontri dei gruppi di lavoro e le interviste su specifici temi hanno completato questa fase di raccolta dati.

Il materiale documentale sulle vicende istituzionali del sito storico-archeologico, sulle ricerche scientifiche e sulla storia degli scavi è stato raccolto in parte nella fase iniziale del lavoro e in parte nel periodo 2012-2014 per approfondire alcune delle tematiche che emergevano con l'avanzare dell'analisi. Il materiale d'archivio ha riguardato più nel dettaglio la ricostruzione degli eventi: i) nel periodo tra il 1988 e il 1996 (con la legge regionale per la "valorizzazione del patrimonio culturale, storico ed ambientale di Aquileia") e la predisposizione del primo progetto di "Parco archeologico e monumentale di Aquileia"; ii) e a cavallo del 1998, anno in cui Aquileia è inserita nella lista del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO (WHL/WHS).

3.2 Contesto empirico: l'evoluzione istituzionale del sito storico-archeologico

L'attuale spazio di relazioni tra le organizzazioni presenti nel sito storico-archeologico di Aquileia è il frutto di un percorso che ha coinvolto individui e attori collettivi nel creare e ridefinire continuamente i confini stessi delle pratiche di tutela e di valorizzazione di una città con ventuno secoli di storia. In particolare il campo organizzativo si caratterizza per: due secoli di storia istituzionale tra due stati (l'Austria Absburgica e l'Italia unificata) e amministrazioni pubbliche a diversi livelli (comunale, provinciale e statale); una certa continuità dal punto di vista della leadership scientifica, con pochi professionisti e personaggi che nel tempo, hanno esercitato la loro autorevolezza e influenza (archeologi, direttori di musei e soprintendenti); una forte attenzione per la ricerca storica e archeologica con riferimento alle attività di scavo o alla costante presenza di Università e centri di ricerca e attestata dalla mole di pubblicazioni alimentate da un sito che ha solo in minima parte espresso il suo potenziale scientifico e conoscitivo.

La tutela del patrimonio culturale di Aquileia affonda le radici proprio nel periodo storico in cui prende forma la lunga tradizione italiana di norme amministrative, pratiche operative e istituzioni pubbliche di cui già si erano dotati gli Stati preunitari (Settis 2010). Questo processo di istituzionalizzazione è avvenuto attraverso la costruzione/legittimazione di un "linguaggio comune" che Salvatore Settis (2012) non esita a ricondurre ad "uno stesso senso della bellezza e dell'*ornamento* delle città e [ad] una identica tensione nel trasmettere valori da una generazione all'altra", conseguenza più che causa della "qualità del patrimonio italiano caratterizzato dall'armonia secolare tra le città e il paesaggio, la forte presenza nel territorio del patrimonio e dei valori ambientali, e l'uso continuo *in situ* di chiese, palazzi, statue e quadri" (Il Giornale dell'Arte, Ottobre 2012: *corsivo originale*).

Nel caso di Aquileia, fin dal 1739 il canonico Gian Domenico Bertoli pubblicò *Le antichità d'Aquileja profane e sacre*, basato sulle prime campagne di «indagine nella terra consapevolmente pianificate alla ricerca di testimonianze antiche» (tra il 1720 e il 1726) e sulla fitta corrispondenza con personalità e studiosi a lui contemporanei (fonte: *MPC*, p. 37). La Casa Imperiale austriaca, all'epoca, vietava "di scendere nel sottosuolo, considerato come proprietà privata della Corona", sebbene fossero possibili dei seppur rari permessi basati proprio su richieste personali di natura "culturale" e di "antiquariato". Tant'è che dopo la morte di Bertoli, bisognerà attendere qualche decennio affinché l'archeologia ad Aquileia tornasse in auge.

Gli scavi ad Aquileia ripresero grazie alle "nuove concezioni della cultura" diffuse nel periodo napoleonico, coerenti con la Convenzione del 1791: sotto la *supervisione* di Leopoldo Zuccolo, pittore udinese al quale il Commissario di Napoleone affidò il compito di "sorvegliare sul luogo tutte le escavazioni che si andranno facendo...", si arrivò a costituire il nucleo della raccolta della "prima struttura museale pubblica fondata ad Aquileia".

Sebbene dismesso nel 1813, il cosiddetto Museo Eugeniano (dal nome dell'allora Viceré d'Italia) confluì nel 1858 in un "museo comunale" allestito con principi museologici e logiche museografiche sostanzialmente inalterati rispetto al "museo pubblico" napoleonico.

Nel frattempo, nel 1816 lo Stato absburgico si dotò di nuove norme sulle "modalità di concessione degli scavi", ma in un Decreto del 1846 lo Stato "rinunciò a tutti i suoi diritti", affidando la proprietà del bene archeologico "allo scopritore ed al proprietario del fondo" (fonte: MPC, p. 42). Sebbene questa "perdita di controllo" fosse destinata a durare poco, in quel nuovo quadro ad Aquileia gli scavi furono stimolati da "personaggi di alta levatura intellettuale": fenomeno che, se da un lato, ridusse ma non impedì la dispersione dei materiali archeologici; dall'altro, alimentò lo sviluppo di vere e proprie corporazioni di operai specializzati, "cavatori al soldo di chiunque ne facesse richiesta" (*ibidem*, p. 42).

Nel 1882 fu fondato l'Imperial-Regio Museo dello Stato in Aquileja, oggi Museo Archeologico Nazionale (MAN), e bisognerà arrivare fino al 1961 per l'inaugurazione del Museo Paleocristiano del Monastero, a completamento del quadro delle collezioni permanenti statali di Aquileia. Nel frattempo, la gestione della Basilica patriarcale fu affidata dall'arcivescovo di Gorizia ad una istituzione creata nel 1906, la SOCOBA (Società per la Conservazione della Basilica di Aquileia).

L'Imperial-Regio Museo fu il frutto di un lungo percorso burocratico e di evidenti esigenze politiche e istituzionali «che miravano, nell'intento di ricomporre i popoli della monarchia nello stato centralizzatore, a disciplinare gli interessi nazionali incanalandoli, tramite lo studio dei monumenti storici, nella rivalutazione dei singoli passati» (p. 43). Il primo Direttore dell'istituzione fu Enrico Maionica: «Benché il Museo non avesse, per le leggi vigenti, alcun diritto di prelazione su quanto rinvenuto, non di meno, grazie a dotazioni economiche sufficienti allo scopo e ad azioni evergetiche di illuminati proprietari terrieri [...], il Maionica riuscì a comprare pezzi pregevoli, che ancora oggi rappresentano il fulcro delle offerte museali. [In seguito] il Museo si accordò privatamente con i cavatori, assicurandosi la possibilità, con contropartite in denaro, di scegliere per primo i reperti da acquistare; dal 1887 si ebbero attività di scavo per lo meno sorvegliate, se non direttamente intraprese, dal Comune o dal Museo, oppure congiuntamente da entrambi» (fonte: *MPC*, pp. 42-43)

Nel 1893 Maionica pubblicò la *Fundkarte von Aquileja* in cui catalogava e descriveva le scoperte registrate fino a quel momento; e contemporaneamente si adoperò affinché il Museo, in quanto organo statale con sufficiente autonomia, fosse legittimato ad operare come unico ente preposto agli scavi archeologici nell'area. Tanto interesse per l'Aquileia romana, e quindi per la sua "italianità", alimentava fermenti ideologici e intellettuali "di diversa matrice con interpretazioni culturali divergenti" (*ibidem*, p. 44), specie di stampo irredentista.

Il periodo tra la fine del dominio Absburgico e la Grande guerra coincise con un momento di particolare partecipazione collettiva, in un contesto socio-politico piuttosto agitato: liberalnazionalisti (sia anti-asburgici che anti-clericali), cattolici e "lealisti" (rispetto all'autorità centrale) trovavano negli scavi archeologici e nelle vicende storiche di Aquileia, ognuno a modo proprio, motivo di interpretazioni ideologiche e incentivi al coinvolgimento.

La creazione della SOCOBA, istituzione tuttora operante, complicò ulteriormente il quadro: fin dalla vigilia della Grande guerra, la presenza di istituzioni e professionalità differenti e di amministrazioni pubbliche coinvolte a diversi livelli di giurisdizione nella tutela e nella diffusione della conoscenza del patrimonio archeologico e storico di Aquileia, contribuiva ad alimentare tensioni piuttosto ben documentate dagli archivi dell'epoca.

Durante il primo conflitto Aquileia, a più riprese sulla linea del fronte tra Italia e Austria, divenne ancor più "luogo emblematico" dello scontro, città in cui si fondevano "Romanità, Cristianità e Italianità" (*ibidem*, p. 46): i monumenti e l'archeologia di Aquileia restarono così al centro di una attenzione civile e militare che conservò anche dopo il conflitto.

La gestione del patrimonio culturale di Aquileia dopo l'unificazione con l'Italia continuò a caratterizzarsi per la presenza di personalità influenti: dal 1922 e per almeno i successivi trenta anni, con la storica figura di Brusin; subito dopo, con figure autorevoli dal punto di vista scientifico come Luisa Bertacchi prima (tra il 1959 e il 1989), Franca Maselli Scotti in seguito (Soprintendente a più riprese tra il 2002 e il 2007), fino all'attuale responsabile della SBA regionale.

Giovanni Battista Brusin (Aquileia 1883-1976) studiò in Austria tra Innsbruck, Graz e Vienna e divenne direttore del MAN a ridosso dei festeggiamenti per i XXI secoli dalla fondazione della città e delle cerimonie per la Traslazione del Milite Ignoto a Roma. Inoltre, nel 1936 divenne Soprintendente alle Antichità a Padova.

In una situazione «caratterizzata da un particolare interesse patriottico verso Aquileia», grazie a notevoli risorse finanziarie, Brusin «poté intensificare gli scavi dei complessi monumentali ancor oggi visibili» e le ricerche archeologiche poterono collegarsi ad «un'intesa attività di restauro e ricomposizione dei monumenti», spinto nel proprio operato dall'idea che "scavare vuol dire conservare e valorizzare quello che il sottosuolo restituisce alla luce, poiché si scava anche per il popolo e per le nuove generazioni" (*ibidem*, p. 47).

A Brusin si devono: l'anastilosi del colonnato orientale del foro, simbolo dell'area archeologica di Aquileia; la sistemazione monumentale dell'area di scavo lungo il porto fluviale con la creazione della Via Sacra, "una passeggiata archeologica all'ombra dei cipressi"; l'ampliamento e il riordino del MAN. Fu in quel "particolare clima ideologico e politico" (*ibidem*, p. 48) che nacque nel 1929 l'Associazione Nazionale per Aquileia (ANA) e la rivista scientifica *Aquileia Nostra*, «collo scopo

di promuovere, come di la sua tavola di fondazione, degnamente e costantemente, fiancheggiando l'opera del Governo, l'esplorazione e l'assetto archeologico di Aquileia, onde essa ha per fine la resurrezione della romana e cristiana Aquileia nelle sue gloriose vestigia e il riordinamento e l'ampliamento del Museo al quale, già curato con metodi austriaci, va impresso carattere e valore italiano» (fonte: $AQ_Ns-1929$, n.~1).

Dopo la seconda guerra mondiale fu proprio l'ANA a supportare maggiormente e a tutelare l'attenzione nazionale sull'archeologia di Aquileia, con un ruolo determinante svolto dai suoi membri, studiosi, appassionati locali e mecenati privati, figure talvolta controverse come il presidente dell'epoca, Franco Marinotti (fonte: $AQ_ns-2010$). Dopo il 1939 l'organizzazione statale portò l'intera area orientale dell'Italia a confluire in un'unica Soprintendenza delle Antichità delle Venezia, con sede a Padova. "Lontana" dal punto di vista logistico, l'unità amministrativa era enorme in termini di responsabilità territoriale, e solo in parte fu ridotta a seguito degli accordi internazionali del 1954, con la creazione di un Ufficio della Soprintendenza Regionale ai Monumenti e Gallerie con sede a Trieste, con giurisdizione sulla città e su ciò che restava della provincia. Nel 1981 il territorio regionale fu riunito ma all'interno di un'unica Soprintendenza: le competenze furono suddivise solo con la riforma del 20022, quando nacque l'attuale SBA.

Il quadro istituzionale del sito continuò a modificarsi tra gli anni Cinquanta e Settanta (fonte: AQ_Ns , Numero speciale dedicato a Luisa Bertacchi). Nel 1952 Brusin fu collocato in pensione e sostituito nel 1959 da Luisa Bertacchi (1924-2011), diventata direttrice del MAN e degli scavi di Aquileia. Nel 1967 ci fu il primo intervento normativo statale (la c.d. "Legge Speciale per Aquileia"). Mentre nel 1968 fu fondato il *Centro di Antichità Altoadriatiche*, tanto che negli anni, divennero regolari gli incontri scientifici delle *Settimane di Studi Aquileiesi* e le pubblicazioni della collana "Antichità Altoadriatiche". Nello stesso periodo fu approvato il Piano Regolatore Generale del Comune, elaborato tra il 1961 e il 1971, e «fondamentale per la nuova programmazione urbana orientata al futuro sviluppo di Aquileia all'esterno dell'area archeologica [...], prevedendo la convivenza non conflittuale tra le realtà, quella antica e quella moderna» (fonte: AQ_Ns -1994).

3.3 Processo di analisi: contraddizioni istituzionali e processi di cambiamento

Thornton *et al.* (2005) hanno evidenziato che gli imprenditori istituzionali, le sovrapposizioni strutturali e le sequenze di "eventi storici" in grado di trasformare tali strutture caratterizzano un campo organizzativo predisposto al cambiamento istituzionale o, in ogni caso, in cui è possibile osservare la dinamica tra contraddizioni istituzionali e pratiche socializzate.

DiMaggio (citato in Thornton *et al.*, 2005) definisce gli imprenditori istituzionali come «individual and organizational actors, who create opportunities for innovation and institutional and organizational change by exploiting cultural discontinuities» (p. 128). In questo caso, le "tracce" di quelle *enabling conditions* che, secondo Battilana *et al.* (2009), caratterizzano un campo organizzativo in cui può operare un imprenditore istituzionale emergevano insistentemente seguendo il percorso che stava portando alla nascita della FA.

Inoltre, nel caso di Aquileia, ogniqualvolta diventavano osservabili sovrapposizioni tra ruoli individuali, strutture e funzioni organizzative, emergevano sequenze di eventi significativi proprio con riguardo a norme, decisioni e documenti riconducibili alla pianificazione e programmazione delle attività di tutela e valorizzazione dell'area storico-archeologica. Tutto ciò permetteva di evidenziare le differenti logiche istituzionali (sempre come tracce del fenomeno e non come oggetto di indagine) che caratterizzavano i vari attori in gioco contribuendo alla stabilizzazione istituzionale o all'avvio del cambiamento. Seguendo questo suggerimento operativo, i materiali di ricerca e le vicende "dal campo" restituivano una chiara successione di "contraddizioni istituzionali" (Seo, Creed 2002) riconducibili ogni volta al tentativo di rilanciare il dibattito sulla valorizzazione del sito in termini di pianificazione e programmazione.

Una prima fase, attorno al 1988, si caratterizzava per un ruolo preponderante svolto a livello locale dal primo intervento normativo regionale; per il ruolo "politico" della Provincia e il rapporto "dialettico" con il Comune; per il "lancio" del progetto di Parco archeologico come strumento di

programmazione "promosso" dalla Provincia e "approvato" dalla Regione; e per il ruolo solo apparentemente di sfondo svolto dal "controllo professionale" di studiosi e archeologi attraverso l'ANA e la SBA. La seconda fase è riconducibile al periodo attorno al 1998 e ad Aquileia come WHS dell'UNESCO: con il Comune che continua ad assumere un ruolo decisivo ma con un ritorno determinante del livello statale (con Ministero e SBA), e con le prime contraddizioni tra il "linguaggio" dell'UNESCO e quello degli interlocutori locali. Infine, la terza fase è a cavallo della creazione della FA, indicativamente tra il 2006 e il 2013, quando una mole notevole di progetti, studi/indagini, programmi e interventi prendono corpo, in parte sovrapponendosi, in parte completandosi a vicenda, ma più spesso con una successione temporale e una logica d'azione piuttosto incoerente.

4. Risultati: l'evoluzione dei processi di pianificazione, dal Parco Archeologico per Aquileia al Master Plan del sito UNESCO

Questo lavoro affronta la specifica questione dell'introduzione di strumenti di pianificazione e programmazione per la gestione del patrimonio culturale di un sito storico-archeologico intesi come pratiche sociali istituzionalizzate. Sulla scorta di quanto proposto da Zietsma e Lawrence (2010), il problema è stato indagano descrivendo e interpretando configurazioni emergenti di *boundary work* come confini che delimitato set di pratiche e di *practice work*, cioè pratiche che "attivano e supportano" confini. Tali circuiti producono *pattern* di cambiamenti istituzionali che si alternano a fasi di stabilizzazione che non rappresentano un semplice percorso a stadi, ma strutture che operano in modo ricorsivo a caratterizzare la natura del processo e la dinamica di tali strutture piuttosto che la "linearità" di fasi statiche che si succedono in sequenza. I cicli ricorsivi sono quelli suggeriti dagli stessi Ziestma e Lawrence (2010) e riadattati al caso specifico. La tabella 2 riporta per colonne alcuni materiali utilizzati per l'analisi riconducibili a situazioni di boundary work (a sinistra) e di practice work (a destra) e per righe il loro accostamento circolare per ciascun episodio.

Tab. 2: circuiti tra boundary work e practice work nell'innescare cambiamento e stabilizzazione

a) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico				
Ciclo 1: stabilità istituzionale				
Attori: controllo professionale e amministrativo (Comune, Provincia, SBA, MiBAC, ANA)				
Boundary work: stabilizzare i confini del campo	Practice work: mantenimento della pratiche istitutionalizzate			
organizzativo				
1.1: Verso la l.r. 47 del 1988	1.2: Il "caso" del progetto di Parco archeologico e monumentale			
«Art. 3 - [] la Regione riconosce alla Provincia	di Aquileia			
la funzione di programmazione delle iniziative e	«[] Si sono rilevate tuttavia preliminarmente alcune carenze			
degli interventi di cui all'articolo 2, da attuarsi,	che forse sono all'origine di quanto verrà esposto in seguito e			
d'intesa con il Comune, con lo studio e la	cioè, dal punto di vista strettamente legislativo: a) la mancata			
progettazione del "Parco archeologico e	intesa prevista all'art. 1 della legge regionale 47/88; b) la			
monumentale di Aquileia" quale quadro	mancata partecipazione, in fase di studio e di estensione del			
urbanistico di riferimento e programma per la	piano, della figura dell'archeologo prevista dall'art. 5 [].			
realizzazione delle infrastrutture e dei servizi	Ciò premesso ed entrando nel merito delle proposte progettuali,			
necessari».	si è rilevato che gli interventi previsti si sovrapporrebbero in			
«Art. 5 - [] è istituito il Comitato per la	modo non chiaro alle proprietà demaniali ed ai programmi già			
programmazione e per il coordinamento delle	in corso da parte della Soprintendenza; il che in ogni caso			
iniziative e degli interventi per Aquileia nel quale	sarebbe motivo di difficoltà di gestione e di programmazione			
sono rappresentati: la Regione, la Provincia, il	future» (Lettera MiBAC, Giugno 1996, a seguito del			
Comune , la Soprintendenza del Friuli – Venezia	sopralluogo ad Aquileia e dell'esame del progetto di "Parco			
Giulia, l'Arcidiocesi di Gorizia»	Archeologico e Monumentale" approvato nel giugno del 1993)			

b) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico

Ciclo 2A: conflitto istituzionale (le scelte di valorizzazione del sito UNESCO)

Attori: concorrenti istituzionali (Regione, Comune, SBA, FA, ANA)

Boundary work: rottura confini organizzativi

Practice work: disorientamento/rottura pratiche istituzionalizzate (tutela e valorizzazione)

2A.2: Verso la legge regionale costitutiva della FA

«[...]L'appartenenza al demanio dello Stato della quasi totalità dei musei, delle aree e dei monumenti di interesse archeologico presenti in Aquileia, rende illegittima la disposizione contenuta nell'art 4, lett. b), della l.r. che consente alla Fondazione «diritti d'uso sui beni immobili di proprietà» [...].

[...] Tali disposizioni violano altresì il principio fondamentale all'art. 112, comma 4 del [Codice] secondo il quale "al fine di coordinare, armonizzare ed integrare le attività di valorizzazione del beni del patrimonio culturale di appartenenza pubblica, lo Stato, per il tramite del Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali stipulano accordi su base regionale, al fine di definire gli obiettivi e fissarne i tempi e le modalità di attuazione» (Ricorso per legittimità costituzionale 7 novembre 2006)

2A.3: La creazione della FA

cancellato incipit art. 2 della L.R del 2006: La Regione costituisce una fondazione per la valorizzazione archeologica e urbanistica di Aquileia [...]»

2A.1: L'iscrizione nella lista UNESCO

The *church authorities* manage the Basilican Complex and have a detailed programme of conservation and restoration activities, the latter currently concentrating on the baptistery (with technical assistance from the Soprintendenza).

The Comune actively *controls* all activities within its competence. It is worthy of comment that it is very supportive of all activities designed to extend the protection and presentation of its heritage.

A proposal by the Province of Udine for the designation of an *archaeological park* at Aquileia has been under discussion for some years but has made little progress, because of policy differences between the Province and national authorities. However, these are moving towards resolution and the project is likely to reach fruition in the course of the next decade.

A project for the construction of an *interpretation centre* to the north of the forum, in an area that has been exhaustively excavated, is currently under way and will replace the current provision in the Archaeological Museum.

Ciclo 2B: Conflitto istituzionale (i problemi di governance della FA)

Attori: concorrenti istituzionali (FA; ARCUS; MiBAC)

Boundary work: rafforzamento/difesa dei confini

Boundary work: rafforzamento/difesa dei confini organizzativi "passati"

2B.1: Ruolo ARCUS e Direzione generale per la valorizzazione del patrimonio

«Al decorso di un quinquennio dalla previsione legislativa e dopo un quadriennio di operatività aziendale, si conferma l'esigenza di una scelta di fondo: o il varo immediato del regolamento e la rapida verifica della autonoma capacità sia di promuovere interventi culturali significativamente innovativi ed a minori costi e comunque diversi da quelli ordinari ministeriali, sia di aggregare sul territorio soggetti ed iniziative, moltiplicando apporti progettuali e risorse finanziarie; ovvero, in alternativa, la verifica della configurazione giuridica prescelta per la Società [...]. L'assenza del regolamento e l'ennesima proroga della disciplina transitoria, ma principalmente prosecuzione delle concrete modalità applicative di quest'ultima, hanno infatti continuato a restringere il ruolo di Arcus a mera agenzia strumentale per l'attuazione delle iniziative decise dai Ministri di riferimento, in carenza di adeguate procedure di programmazione e di predeterminati criteri di scelta obbiettivi, rispondenti quantomeno a canoni di pubblicità, imparzialità e trasparenza» (Corte dei Conti, delibera 61 del 2008).

Practice work: difesa pratiche istituzionalizzate (relazioni tra istituzioni per valorizzazione)

2.B2: progetto "Architetti" - Studio di fattibilità "Piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia" (Aprile 2008). Parte del "Preambolo" al decreto di impegno di spesa:

«Il Direttore Generale [...]: Atteso che, con l'Accordo strategico tra il MiBAC e la Regione per la valorizzazione del patrimonio della città di Aquileia, stipulato, in data 9 gennaio 2008, secondo quanto previsto dal (Codice), lo Stato e la Regione hanno provveduto ad individuare gli obiettivi comuni di valorizzazione delle aree archeologiche di Aquileia affidando alla FA l'elaborazione di un piano strategico di sviluppo culturale delle aree in questione che definisca, nel dettaglio, gli obiettivi di breve e medio periodo, l'allocazione delle risorse e dei mezzi finanziari disponibili ed in generale la cronologia degli interventi di valorizzazione [...] Decreta [...]

2B.3: Studio SBA: "Per Aquileia: realtà e programmazione di una grande area archeologica"

«Il Progetto "Grande Aquileia" parte necessariamente dalla consapevolezza di quanto si è fatto sino a oggi: [...] quali sono, dove sono, di quale salute godono i beni terreni e fabbricati - di proprietà dello Stato. [...] L'archeologica oggi in Italia occupa di fatto una percentuale non indifferente di spazio, di territorio, di suolo: quale incidenza ha il territorio archeologico nella storia recente dell'Italia? Nello sviluppo del sistema Paese? Nella dinamica popolazione locale-patrimonio pubblico? Lo spazio archeologico è da intendersi come area urbanizzata, come area rinaturalizzata, come area museale all'aperto, come territorio antropizzato»

c) Episodi di boundary work e di practice work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico

Ciclo 3: Innovazione istituzionale (FA come imprenditore istituzionale; progetto di Master plan per il WHS)

Attori: imprenditori istituzionali (FA; SBA; UNESCO; Università)

Boundary work: creazione confini attorno a "nuovi" spazi organizzativi (gestione interdipendenze tra FA e SBA)

3.1: Ingresso Diocesi di Gorizia nella FA:

Aprile 2010: «L'Arcidiocesi di Gorizia è stata ammessa in qualità di Partecipante alla Fondazione Aquileia, a fronte del conferimento in uso dell'importante terreno denominato "Sud Halle" a sud del Battistero antistante la Basilica».

3.3: Indicazioni MiBAC per parchi archeologici

«Il [Piano di Gestione] preordina un sistema di gestione che, partendo dai valori che hanno motivato l'iscrizione [WHL], perviene ad una analisi integrata dello stato dei luoghi individuando le forze di modificazione in atto, valuta poi gli scenari futuri raggiungibili attraverso obiettivi – opzioni di intervento, ne valuta gli impatti probabili sul sistema locale, sceglie i progetti strategici per conseguire i traguardi fissati, ne verifica il conseguimento tramite una serie di indicatori che attuano il monitoraggio sistematico dei risultati nel tempo» (fonte: MiBAC_#02). Maggio 2011: «ARCUS lancia un programma per la creazione e la valorizzazione dei parchi archeologici e inserisce Aquileia tra i siti-pilota in cui avviare una fase di sperimentazione»

3.5: Intervento musealizzazione "Sud Halle"

4 febbraio 2011. «La posa della prima pietra della Sud Halle (l'area immediatamente a sud del Battistero, conferita in uso alla FA dall'Arcidiocesi di Gorizia nel 2009) segna, dopo una complessa fase preparatoria, l'avvio dei lavori di musealizzazione e valorizzazione degli importanti resti musivi del V° secolo d.C., [...] ma che il pubblico finora non ha mai potuto ammirare. [...] Particolarmente impegnativo [...] il rapporto tra archeologia e contesto urbano attraverso un intervento di architettura contemporanea, [nel] complesso monumentale della basilica».

Practice work: creazione nuove pratiche (introduzione delle logiche connesse con la stesura del piano strategico pluriennale del WHS di Aquileia)

3.2: Piano strategico di sviluppo per la valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia

Il Piano è finalizzato alla messa a sistema di tutti i siti archeologici, ristabilendo un equilibrio tra gli scavi e il contesto urbano locale al fine di recuperare un rapporto armonioso tra la città del passato e chi vive oggi questo territorio, rilanciando Aquileia in un contesto internazionale. [...] la messa a punto delle linee guida e della struttura del Piano strategico, recepisce i contenuti degli studi sul territorio e sui siti archeologici di Aquileia attualmente in corso [ndt: Progetto Scientifico FA e Master Plan del WHS]

3.4: Progetto "Fondo Cossar": scavi e musealizzazione «Dopo sei decenni la FA ha consentito nel maggio 2009 la riapertura degli scavi archeologici presso i Fondi Cossar: il cantiere del Dipartimento di Archeologia dell'Università di Padova in collaborazione con la SBA del FVG ha già riservato le prime importanti sorprese. Vari scavi archeologici condotti in quest'area a partire dal 1800 hanno portato alla luce molti piani pavimentali musivi di un quartiere residenziale romano, in parte strappati e trasferiti al Museo Nazionale di Aquileia. Una parte delle domus non è però visibile in quanto estesa all'interno di una proprietà limitrofa adibita ad uso agricolo. [...] L'obiettivo della fondazione è quello di aumentare l'attrattività e la fruibilità degli scavi integrandoli con il percorso archeologico cittadino ed i punti nodali d'interesse (basilica, museo archeologico, punto informativo, ecc.)» (fonte: in FA_#02, Studio preliminare e linee guida). Nel marzo del 2011 è stato individuato il vincitore del concorso d'idee per la valorizzazione del Fondo Cossar. (segue)

Fonte: ns. elaborazione da Ziestma e Lawrence 2010

Ciclo 1: (apparente) stabilità istituzionale. La L.R. n. 47 del 1988 (tab. 2, ciclo 1.1) sembrava individuare con chiarezza la posizione degli attori implicati nella valorizzazione di Aquileia (art. 1): il "Comitato di programmazione" (art. 5) doveva essere composto da rappresentanti degli enti locali (Regione, Provincia e Comune) e dell'Arcidiocesi (per le aree storiche legate alla basilica patriarcale); e la presenza della SBA, sebbene all'epoca dei fatti non avesse ancora competenza specifica per l'archeologica, essendo da poco riunita su base regionale e raccogliendo tutte le aree disciplinari, sembrava sufficiente a garantire un corretto rapporto con lo Stato e con il Ministero.

La legge regionale sottolineava l'assenza di una "legge speciale dello Stato che disciplini in modo organico la ricerca archeologica, la salvaguardia, il recupero e l'organizzazione del patrimonio [...] della città di Aquileia" (art. 1). La stessa legge, inoltre, riconosceva alla Provincia una specifica funzione di programmazione, da esercitare "d'intesa con il Comune" (art. 3) «prioritariamente con lo studio e la progettazione della viabilità interna ed esterna della città di Aquileia [...], i connessi interventi relativi alla realizzazione di parcheggi, la sistemazione della piazza Capitolo e delle vie circostanti, la creazione di percorsi pedonali, in funzione della creazione di un "Parco archeologico e monumentale"». Lo studio e la progettazione del Parco, affidato sempre alla Provincia nella sua funzione di programmazione, dovevano costituire il "quadro urbanistico di riferimento e programma per la realizzazione delle infrastrutture e dei servizi necessari" (art. 3). Al

Comune spettava, sulla base della proposta del "Comitato di programmazione", apportare gli aggiornamenti al Piano regolatore generale comunale e rendere "cantierabili" le opere necessarie all'attuazione del piano e del Parco (art. 4).

Tra il 1991 e il 1996 diversi eventi sono riconducibili alla mancata "attuazione" del progetto di "Parco archeologico e monumentale", legati alla difficoltà di interazione, a livello politico, tra gli stessi enti locali, nonché l'emergere dei primi problemi legati al rapporto con la componente professionale e scientifica tanto a livello locale (con la SBA e l'ANA) quanto con il Ministero. Ad esempio, nel 1994 Luisa Bertacchi scriveva che «in un problema grosso come quello del Parco bisogna partire da criteri generali ai quali tutto il resto deve essere coordinato: e non cominciare con realizzazioni parziali, magari perché ci sono i soldi, realizzazioni che potranno rivelarsi in contrasto con i criteri generali» (fonte: $AQ_Ns-1994$, p. 22).

Tab. 2: circuiti tra boundary work e practice work nell'innescare cambiamento e stabilizzazione

d) Episodi di boundary work e di practice	work: processi di lavoro istituzionale del sito storico-archeologico				
Ciclo 4: Ristabilizzazione istituzionale					
Attori: nuovi confini tra controllo professional					
Boundary work: connessione all'interno e tra	Practice work: promuovere le pratiche create (business plan e				
i nuovi confini organizzativi (il WHS di	decisional process; programmazione strategica; programmazione dei				
Aquileia, tra tutela e valorizzazione)	contenuti culturali)				
4.1: Indice Master Plan per il WHS	4.2: Progetti "digitali" della FA				
UNESCO	2014: «La FA [] al salone dell'archeologia anche con la [] App				
1. Il WHS di Aquileia	"Antica Aquileia 3D" che consente l'esplorazione interattiva del sito				
2. Gli OUV del WHS di Aquileia	archeologico. In programma l'intervento "Aquileia rinasce in 3D. Il				
3. Le finalità del Piano di Gestione	passato con gli occhi del futuro" sulla realizzazione di 65				
Pluriennale	ricostruzioni virtuali statiche, 12 video e schede di approfondimento				
4. Il Piano di Gestione Pluriennale	dei luoghi-simbolo dell'Aquileia romana visti nel momento del loro				
5. Visione per il futuro e priorità 2011-	massimo splendore. Il Direttore: «Una sfida impegnativa che ha unito				
2020	innovazione tecnologica e rigore scientifico per comunicare in modo				
6. Key Management Issues	efficace l'archeologia a un pubblico sempre più ampio. Un progetto				
7. Strategie e politiche del WHS di	in cui la FA crede e che intende portare avanti ricostruendo				
Aquileia	virtualmente altri complessi monumentali dell'antica città»				
a) La gestione del sito UNESCO	4.3: Dalla "Grande Aquileia" al progetto scientifico FA				
b) L'oggetto del WHS e della sua Zona	Paragrafo 5.2 Le aree archeologiche: conoscenze, criticità, esigenze e				
di rispetto	priorità. «Al fine di costituire una base di conoscenza adeguata sulle				
c) Tutela e normativa del WHS e delle	singole aree dove sono presenti e talvolta visitabili i resti archeologici				
aree urbane	e una visione globale delle risorse potenziali per futuri interventi, il				
d) Conservazione e tutela di	presente Progetto scientifico cercherà di specificare per ogni porzione				
Monumenti, Siti archeologici e	di città antica in luce i seguenti elementi: a) caratteri storici,				
Paesaggio e) Ricerca	architettonici e urbanistici generali (storia delle scoperte, descrizione,				
f) Accesso fisico sostenibile	posizione e cronologia); b) specifiche e distintive valenze attuali e potenziali per la comunicazione della storia urbana (importanza e				
g) Sviluppo dell'esperienza del	unicità, quale fase rappresenta o potrebbe rappresentare); c) criticità				
visitatore e comprensione del WHS	nella conoscenza, nello stato strutturale e nelle possibilità di fruizione				
h) Sviluppo sostenibile e rigenerazione	(sicurezza e quantità informazioni, degrado, fruibilità e				
economica	comprensibilità); d) interventi da eseguire per l'interpretazione e la				
i) Coinvolgimento delle comunità	presentazione dei siti (scavi, consolidamenti, ricostruzioni,				
l) Marketing del WHS	divulgazione); e) priorità degli interventi da eseguire in ciascuna area				
m) Educazione	nel quadro complessivo delle zone archeologiche urbane (alta, media,				
8. Implementazione del Piano di Gestione	bassa); f) bibliografia essenziale (edizioni più recenti)» (fonte:				
a) Meccanismi di implementazione	FA_{+} (1011) FA_+ (1011) FA_+ (1011)				
b) Programma d'azione					
- / - 0					

Fonte: ns. elaborazione da Ziestma e Lawrence 2010

c) Monitoraggio e revisione del piano

Il piano del 1993 è piuttosto particolareggiato (fonte: ParcoAQ) e, nel capitolo dedicato al progetto, affronta cinque tematiche: Sistema idraulico e portualità; Sistema museale (Musei esistenti; Musei e servizi museali previsti; Aree archeologiche; La città medioevale e moderna); Il

Centro Visita e Studi; Altre strutture museali; Prospettive di intervento nelle aree archeologiche (Scavi; Manufatti per i percorsi pedonali; Interventi di protezione e di restituzione volumetrica; Strutture di supporto alla visita; Strutture di informazione e didattiche). Inoltre, presenta quattro paragrafi dedicati al tema dell'archeologia di emergenza (I problemi di analisi conoscitiva e di rilievo. Il progetto di piazza Capitolo), della viabilità (con la questione della strada statale che attraversa il Foro e l'intera area cittadina), del verde, e il caso della ferrovia locale dismessa. Infine, negli allegati il progetto è completato con informazioni di impatto economico, di natura storico-urbanistica, sulla gestione del parco e un quadro normativo sul tema della valorizzazione.

In particolare, nell'Allegato III i progettisti pongono queste questioni: il Parco "avrà compiti temporanei o duraturi?", vale a dire rappresenterà un elemento nuovo o semplicemente "può autodistruggersi come entità autonoma una volta che i suoi fini si considerino realizzati o sufficientemente avviati"; "sarà una realtà con proprio personale, propri mezzi e una autonoma attività [...] frutto di convenzione o accordo di programma o ancora fondazione di nuova istituzione?"; "avrà propria personalità giuridica [fermo restando che] la legislazione attuale non sembra consentire agli organismi periferici dello Stato [...] di rimanere subordinati rispetto ad altri eventuali di nuova creazione?"; "avrà una propria dotazione di fondi e un potere di amministrazione, in grado di invitare e in qualche misura di costringere le parti ad accettare un'intesa e a rispettale [...]?".

Nel 1996, a seguito dell'analisi del progetto ricevuto nell'autunno del 1993 e del sopralluogo del dicembre del 1994, la relazione del Ministero richiama possibili problemi di "gestione e di programmazione future" qualora venisse confermato il quadro normativo e l'assenza di un rapporto diretto tra Stato e Regione sul tema della creazione del Parco archeologico (tab. 2, ciclo 1.2).

Ancora nel giugno del 1996, una riunione del Comitato di Programmazione riconduce la "mancata definizione del Parco" ad una questione di "sovrapposizione di competenze in tale materia, con uno Stato lontano e assente". Nessuna delle questioni affrontate nell'Allegato III del Progetto del 1993 fu mai ripresa nel dibattito immediatamente successivo sulle logiche di valorizzazione attraverso la creazione di un Parco archeologico ad Aquileia.

Ciclo 2A: conflitto istituzionale. Nel decennio che intercorre tra Aquileia WHS dell'UNESCO (1998) e la costituzione della FA (2008) il tema della pianificazione e programmazione è ripreso in termini conflittuali su due livelli tra loro intrecciati.

L'iscrizione di Aquileia nella WHL UNESCO nel 1998 apparentemente sembra riprodurre una configurazione di stabilità del tutto simile alla precedente. L'intervento di un *outsider* (un attore esterno al contesto) non sembra modificare i confini organizzativi dell'area storico-archeologica. L'ultimo "*Periodic Report-UNESCO*" disponibile (ottobre 2014) descrive un *management system* non troppo diverso da quanto ipotizzato nell'art. 1 della l.r. del 1988 (tab. 2, ciclo 2A.1): la responsabilità per la tutela dell'area archeologica è ovviamente in capo alla SBA, così come la gestione dei musei (MAN e Museo Paleocristiano); le autorità ecclesiastiche hanno un dettagliato programma di conservazione per la Basilica che la SOCOBA è chiamata a gestire; il Comune è attivamente impegnato nelle azioni di propria pertinenza; da diversi anni una proposta della Provincia per la predisposizione di un parco archeologico è in discussione e l'assenza di progressi è spiegata in termini di "policy differences between the Province and national authorities"; la Regione sembra avere in carico la realizzazione di un management plan mai inoltrato all'UNESCO.

A ben vedere, la configurazione che deriva dall'interazione tra l'allargamento delle pratiche di tutela attraverso l'UNESCO e la ripartizione delle competenze sulla valorizzazione per alcune aree del sito con la FA (tab. 2, ciclo 2A.1 e 2A.2), fa emergere un aspetto conflittuale proprio in ragione di tale apparente "sospensione". Le pratiche di tutela e le logiche di programmazione proprie dei linguaggi dell'UNESCO quale *outsider* (fonte: *UNESCO_#01*; *UNESCO_#02*; *ICOMOS*) non hanno prodotto alcun impatto (non necessariamente in termini di rinnovamento o di parziale correzione) sulla natura dei discorsi e delle pratiche di valorizzazione degli attori *insider* (*Messaggero Veneto*: "FA a misura di città", luglio 2007; "La FA è un modello per l'Italia", marzo 2008; "FA, via ai primi interventi", ottobre 2008).

A distanza di un decennio dalla norma del 1988 che aveva portato MiBAC, SBA e ANA a sollevare dubbi sul primo progetto di Parco archeologico, un nuovo intervento normativo regionale poneva le basi per tornare a discutere di processi di pianificazione e di programmazione ad Aquileia. La norma che doveva portare all'istituzione della FA ha avuto un percorso piuttosto travagliato legato all'evoluzione della normativa statale sui beni culturali, costringendo la Regione ad intervenire nel 2007. Tra il 1998 e il 2004 la riforma statale definisce le "funzioni" di tutela, valorizzazione e gestione (Bonini Baraldi 2007): nel 1998 (decreto legislativo 112 del 31 marzo) le funzioni di gestione e valorizzazione per la prima volta sono separate dalla funzione di tutela; nel 2004 tale importazione è confermata nel Codice dei beni culturali e del paesaggio (Codice: decreto legislativo 42 del 22 gennaio, emendato anche nel 2014 con il c.d. "Sblocca Italia"). Per l'art. 6 del Codice la valorizzazione «consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso, anche da parte delle persone diversamente abili, al fine di promuovere lo sviluppo della cultura. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale [...]». Tale distinzione "concettuale" non aveva ancora sperimentato una forma organizzativa che permettesse l'esercizio di tali competenze, sganciando, se possibile, tutela e valorizzazione sul piano operativo e strategico.

L'art. 112 dovrebbe costituire il fondamento strategico-operativo per le "forme di gestione" della valorizzazione definite dall'art. 115 come diretta ("strutture organizzative interne alle amministrazioni, dotate di adeguata autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria e contabile, e provviste di idoneo personale tecnico") o indiretta ("tramite *concessione a terzi delle attività di valorizzazione*, anche in forma congiunta e integrata"). Il comma 7 dell'art. 115, inoltre, sottolinea che «le amministrazioni possono partecipare al patrimonio dei soggetti di cui all'articolo 112 [...] anche con il conferimento in uso dei beni culturali che ad esse pertengono e che siano oggetto della valorizzazione». La tabella 3 permette un raffronto tra i principali articoli dell'Accordo MiBAC-Regione e lo Statuto della FA basati su queste norme. I due documenti celebrano ogni aspetto della retorica manageriale sulla programmazione (Zan 2003): "azione programmatica comune", "piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione", "linee strategiche"; realizzazione di un parco archeologico "innovativo", progettazione di soluzioni architettoniche per la "musealizzazione", programmi di "turismo culturale".

Ciclo 2B: conflitto istituzionale. Queste problematiche sono legate alla seconda dimensione conflittuale: il circuito 2B ruota attorno ai problemi di governance della FA (che in una prospettiva NIT, attengono alle relazioni di potere, con riferimento alle problematiche di resistance e come riflesso di political process). La componente di practice work di questo circuito si riferisce alla mobilitazione di attori dalle caratteristiche insider ma le cui azioni rischiano di collidere con le finalità attribuite ad un organismo nuovo come la FA. Ad esempio, a seguito dell'accordo col MiBAC del gennaio del 2008 e qualche giorno prima della costituzione della FA (marzo 2008), la Regione stipula un accordo per l'elaborazione di un "Piano strategico di sviluppo culturale di Aquileia" (fonte: FA_#01). In questo modo avvia una fase che, fino alla metà del 2011, poterà alla realizzazione di diversi documenti e studi dedicati a "pianificare e programmare l'attuazione delle scelte strategiche e degli obiettivi di valorizzazione del patrimonio di Aquileia", nonostante tali obiettivi di fatto non verranno mai definiti o esplicitati (cfr. tabella 3, art. 2, comma 2a, Statuto della FA). Il c.d. "Progetto Tortelli", di fatto, viene definito dalla Regione come "uno studio preliminare di fattibilità", commissionato col fine di "precostituire le condizioni affinché la FA possa procedere all'elaborazione del piano strategico di sviluppo" (fonte: FA_#01). Da un punto di vista manageriale stupisce che a fronte di tanta accortezza per la capacità di programmazione futura della FA, la stessa FA non sia stata dotata, in sede di costituzione, di un vero e proprio Contratto di servizio e di un Business plan relativo al proprio funzionamento (su questi aspetti, cfr. Zan 2003).

Lo studio di fattibilità (tab. 2, ciclo 2B.2) richiama esplicitamente le aree conferite: solo al termine della terza fase di conferimento l'area archeologica valorizzata dalla FA coinciderà con l'area tutelata da UNESCO e SBA (ad esempio, il Foro fa parte dell'ultimo conferimento). Inoltre,

riprende le "linee strategiche" dell'Accordo (tabella 3, art. 3), le combina con gli "obiettivi strategici" dello stesso e presenti nello Statuto (tabella 3, rispettivamente art. 4 e art. 2, comma 2), richiama i punti salienti di un brevissimo "Allegato IV" genericamente definito "Standard dei servizi" (difficilmente riconducibile ad un "Contratto di servizio").

A distanza di pochi anni (2011), la SBA (quindi il MiBAC) pubblica un volume in cui prende corpo un lungo «lavoro di ricerca svolto per verificare, allineare e organizzare le conoscenze sulle aree archeologiche e sugli edifici di proprietà del Demanio ad Aquileia» (fonte: *PerAQ*, p. 23, tab. 1b). Anche in questo caso l'articolazione del volume è piuttosto significativa: Aquileia. Scene da un patrimonio; Le dimensioni di un patrimonio; Cartografia e gestione dei beni; Tavole di sintesi; Schede patrimoniali; Note sulla storia della città; Studi, scavi, musei; Il patrimonio archeologico; I vincoli; Schede vincolo.

Tab. 3: Programmazione e pianificazione nell'Accordo MiBAC-Regione e nello Statuto della FA

Parti dell'Accordo tra MiBAC e Regione FVG per la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Aquileia (gennaio 2008)

Art. 2 - (Finalità)

- Il presente accordo è finalizzato a sostenere la conoscenza, la conservazione e a promuovere la valorizzazione delle aree archeologiche della città di Aquileia attraverso un'azione programmatica comune improntata alla collaborazione operativa tra i soggetti sottoscrittori nell'individuazione degli obiettivi comuni e nell'attuazione dei relativi interventi.
- 2. Il Ministero e la Regione concordano che la finalità di cui al comma 1 e gli obiettivi indicati negli articoli seguenti saranno conseguiti attraverso la costituzione, secondo quanto previsto dall'art.112 del [Codice] e dalla LR 18/2006, e successive modificazioni, della Fondazione per la valorizzazione archeologica, monumentale e urbana di Aquileia, di seguito denominata "Fondazione Aquileia", alla quale in virtù del presente atto viene affidato il compito di elaborare e sviluppare il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree di cui ai commi 4 e 5 dell'articolo 112 medesimo.
- Il piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione costituisce documento di riferimento per tutta l'attività di valorizzazione e sviluppo del sito di Aquileia

Art. 3 - (Linee strategiche)

- II [MiBAC] e la Regione Autonoma FVG stabiliscono che l'attività di valorizzazione delle aree oggetto del presente accordo dovrà essere orientata alle seguenti linee strategiche:
 - (a) miglioramento della conservazione dei beni archeologici oggetto dell'accordo e delle aree connesse:
 - (b) realizzazione di un modello di valorizzazione improntato alla massima integrazione tra la città antica e quella moderna e basato sulla programmazione coordinata dello sviluppo e dell'assetto del territorio, compatibili con i valori culturali dello stesso;
 - (c) creazione di percorsi unitari di valorizzazione nell'ambito delle zone di interesse archeologico e culturale;
 - (d) riconoscimento della Agenda 21 della Cultura quale documento di riferimento e orientativo delle azioni dirette alla valorizzazione dei siti oggetto del presente accordo;
 - (e) valorizzazione dei principi di trasparenza informativa e partecipazione nella formulazione di proposte relative alle politiche di valorizzazione e nella valutazione di programmi e progetti.

Statuto della FA, allegato C all'Accordo tra MiBAC e Regione FVG (art. 112 decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; LR 25 agosto 2006, n. 18)

Art. 2 - (Finalità)

- La Fondazione persegue le finalità di valorizzazione delle aree di interesse archeologico della città di Aquileia e degli spazi urbani ad esse correlati nonché di sviluppo turistico culturale del sito e di raccordo con le infrastrutture e i settori produttivi collegati [...].
- Nell'ambito di quanto previsto al comma 1 la Fondazione opera attuare gli obiettivi di cui all'art. 4 dell'Accordo strategico e in partic
 - (a) pianificare e programmare l'attuazione delle scelte strategich di valorizzazione del patrimonio archeologico, storico-artistico di Aquileia definite in sede convenzionale tra Stato e Regione Venezia Giulia;
 - (b) promuovere e sostenere gli interventi di valorizzazione del patrimonio culturale di Aquileia;
 - (c) adottare e attuare un piano organico e funzionale per la valorizzazione delle aree oggetto del presente accordo;
 - (d) realizzare in Aquileia un parco archeologico vivo integrato nel tessuto sociale ed urbano aquileiese e inserito nel circuito dei musei e dei siti di interesse storico archeologico di rilievo nazionale;
 - (e) assicurare le migliori condizioni per la conoscenza, l'adeguata conservazione e la fruizione pubblica del patrimonio culturale di Aquileia;
 - incrementare nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico, con particolare riguardo a quelli ricettivi e di accoglienza, migliorandone la qualità e realizzando economie di gestione;
 - (g) promuovere programmi di sviluppo turistico e culturale anche attraverso forme di integrazione con il sistema turistico regionale;
 - (h) realizzare percorsi turistici integrati regionali e interregionali e realizzare strumenti innovativi di documentazione;
 - promuovere il coordinamento degli interventi di valorizzazione del patrimonio archeologico e bibliografico ad esso relativo e delle opere di sistemazione urbana ferma restando la sopraordinazione dei primi rispetto alle altre;
 - contribuire a definire l'assetto e l'uso sostenibile e compatibile con le esigenze culturali del territorio, anche per quel che riguarda l'urbanizzazione primaria e secondaria delle zone residenziali e destinate alle attività produttive, in accordo con il Comune di Aquileia;
 - (k) incentivare il turismo culturale e giovanile.

(segue)

Parti dell'Accordo tra MiBAC e Regione FVG per la valorizzazione del patrimonio culturale della città di Aquileia (gennaio 2008)

Art. 4 - (Obiettivi)

- 1. Nell'ambito delle linee strategiche [...] le parti concordano di conseguire i seguenti obiettivi:
 - (a) realizzare un parco archeologico innovativo preordinato alla migliore integrazione tra la città moderna e le evidenze archeologiche e che presupponga un coordinamento dei percorsi tematici e turistici all'interno della città [...];
 - (b) realizzare interventi duraturi di ricerca archeologica, restauro e conservazione dei manufatti nonché progettare soluzioni architettoniche per la musealizzazione all'aperto [...];
 - (c) adottare e attuare un piano organico e funzionale per la conservazione e la valorizzazione delle aree oggetto del presente accordo [...];
 - (d) promuovere programmi di sviluppo turistico e culturale anche attraverso forme di integrazione con il sistema turistico regionale;
 - (e) progettare, realizzare e promuovere percorsi turistici e itinerari di visita [...] nella costruzione di un circuito turistico culturale territorialmente ampio;
 - (f) realizzare strumenti innovativi di conoscenza e di documentazione, idonei a consentire ai visitatori di seguire le attività di ricerca e di restauro del patrimonio archeologico [...];
 - (g) contribuire finanziariamente all'acquisizione dei dati tecnici necessari per la realizzazione da parte delle Soprintendenze competenti degli elaborati cartografici di base [...];
 - (h) organizzare corsi di formazione e di specializzazione in conservazione e restauro di reperti archeologici e, in particolare, di pavimenti e decorazioni musive [...];
 - (i) organizzare eventi e spettacoli culturalmente qualificati che contribuiscano alla promozione e alla conoscenza del sito di Aquileia [...];
 - (j) incrementare nel territorio di riferimento i servizi offerti al pubblico [...];
 - (k) promuovere lo sviluppo e l'adeguamento delle infrastrutture di collegamento al sito [...];
 - promuovere il coordinamento degli interventi di valorizzazione del patrimonio archeologico con quelli relativi alle opere di sistemazione urbana [...];
 - (m) contribuire a definire l'assetto e l'uso sostenibile e compatibile con le esigenze culturali del territorio,
 [...] delle zone destinate a residenza e ad attività produttive;
 - (n) incentivare il turismo culturale, con particolare riferimento a quello giovanile.

Art. 6 - (Piano strategico)

- 1. Compete alla FA l'elaborazione e l'attuazione del piano strategico di sviluppo culturale e di valorizzazione delle aree di cui all'art. 5 [...]
- Il piano di cui al comma 1 contiene una puntuale individuazione degli interventi da realizzare, unitamente alla descrizione dei tempi necessari alla loro attuazione, delle risorse stanziate e delle modalità di realizzazione.

Statuto della FA, allegato C all'Accordo tra MiBAC e Regione FVG (art. 112 decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; LR 25 agosto 2006, n. 18)

Art. 7 - (Attività istituzionali)

- 1. In attuazione delle finalità definite dal presente statuto spettano alla Fondazione i seguenti compiti istituzionali:
 - a) predisposizione di piani strategici di sviluppo culturale e di indirizzo generale dell'assetto territoriale, anche con riferimento alla gestione del sito quale patrimonio mondiale dell'umanità UNESCO [...];
 - b) sviluppo del turismo culturale dell'area;
 - c) cofinanziamento degli interventi attuati sulla base dei piani di cui alla lettera a) e nelle zone sottoposte a tutela ai sensi del Codice [...];
 - d) gestione indiretta dell'attività di valorizzazione dei beni ad essa conferiti con le modalità e nel rispetto delle prescrizioni di cui all'art. 115 del [Codice];
 - e) realizzazione di interventi di ricerca archeologica, conservazione, recupero e restauro dei beni archeologici concessi in uso, [...] con le modalità stabilite dal [Codice];
 - f) finanziamento dell'acquisizione dei dati tecnici necessari per la realizzazione da parte delle Soprintendenze competenti degli elaborati cartografici di base [...];
 - g) realizzazione di tutte le attività necessarie al conseguimento degli obiettivi di valorizzazione dell'Accordo strategico;
- [...] La FA opererà con priorità sui beni e le aree di proprietà pubblica di verificato interesse archeologico.

Art. 8 - (Linee strategiche)

- Nel rispetto delle finalità definite dal presente statuto e delle disposizioni di legge la Fondazione potrà altresì:
 - a) amministrare e gestire gli altri beni di cui sia proprietaria, locataria o comodataria;
 - b) provvedere alla valorizzazione di beni di proprietà privata previo consenso degli interessati;
 - c) progettare e gestire i servizi di assistenza culturale e di ospitalità per il pubblico di cui all'art. 117 del [Codice];
 - d) progettare, realizzare e gestire strutture e servizi di pubblica utilità per le finalità della Fondazione;
 - e) progettare e realizzare percorsi turistici e itinerari di visita regionali e interregionali;
 - f) stipulare accordi o contratti per il perseguimento delle proprie finalità tra cui, [...] l'acquisto di beni e servizi, l'assunzione di personale dipendente, l'accensione di mutui o finanziamenti;
 - g) partecipare ad associazioni, fondazioni, comitati e ad istituzioni pubbliche o private, senza fini di lucro, che perseguono finalità coerenti con le proprie [...];
 - n) organizzare mostre, eventi culturali, spettacoli e convegni, nonché studi, ricerche, iniziative, attività didattiche o divulgative [...];
 - i) istituire premi e borse di studio;
 - j) promuovere la raccolta di fondi e il reperimento delle risorse finanziarie necessarie alla propria attività istituzionale;
 - k) realizzare direttamente o partecipare a progetti sostenuti da fondi europei, nazionali, regionali e locali;
 - esprimere osservazioni e proposte in merito agli strumenti urbanistici comunali e sovracomunali;
 - m) svolgere ogni altra attività idonea o di supporto al perseguimento delle finalità istituzionali [...].

Fonte: ns. elaborazione

Si tratta di un enorme lavoro tecnico, interessante in questo ambito specifico perché, in termini di programmazione, presenta tutti i caratteri per introdurre una più ampia riflessione, ripresa più volte dal 2007 in poi esclusivamente dalla SBA: il progetto della "Grande Aquileia" (fonte: *APU*, capitolo finale; *PerAQ*, p. 15; *Messaggero Veneto*, "Il Friuli avrà la sua cittadella dell'archeologia", marzo 2009, "Città romana, rivoluzione", gennaio 2010). L'espressione, di fatto, non è presente in alcun documento di programmazione della FA.

La densità delle relazioni "professionali" e la "legittimità" delle varie istituzioni che alimentano il dibattito sulla programmazione della valorizzazione travalicano le competenze della FA. E il dibattito si intreccia, in termini di *boundary work*, con la definizione delle priorità di intervento in termini di accesso ai finanziamenti e sulla natura dei finanziamenti stessi. L'accordo quadro con il MiBAC non prevede un intervento diretto con risorse per lo svolgimento delle attività della FA (a carico della Regione e degli Enti locali). Il MiBAC conferisce le aree in uso e dovrebbe apportare annualmente le risorse per la relativa manutenzione a titolo di contributo. L'esempio richiamato (ciclo 2B.1) si riferisce alla modalità utilizzata al momento dal MiBAC per finanziare i progetti di valorizzazione della FA e relativi alle aree conferite. L'ARCUS è una società operativa dal 2004, creata di concerto dal MiBAC e dal Ministero delle Infrastrutture e Trasporti, con capitale interamente sottoscritto dal Ministero dell'Economia. L'oggetto dell'attività è "la promozione e il sostegno finanziario, tecnico – economico ed organizzativo di progetti e di altre iniziative di investimento per la realizzazione di interventi di restauro e recupero di beni culturali e di altri interventi a favore delle attività culturali e dello spettacolo" (Statuto ARCUS).

Il circuito *practice work* e *boundary work* in questo caso si innesca in modo critico in quanto il MiBAC rafforza un canale di finanziamento attraverso cui si smorza la capacità d'azione della FA e delegittima le logiche di programmazione interne ai confini dell'intero campo organizzativo. Pur senza entrare nel merito dell'utilità e del funzionamento dell'ARCUS: logiche di programmazione assenti o quantomeno ambigue evidenziate dall'indagine della Corte di Conti per diversi anni (almeno fino al 2008), un "regolamento" adottato solo nel 2009 e una operatività legata a programmi di indirizzo annuali adottati dal MiBAC, non costituiscono indizi che portino a pensare che per questa strada il MiBAC possa davvero supportare le pratiche di pianificazione e programmazione nel sito di Aquileia (tab. 2, ciclo 2B.1).

Ciclo 3: innovazione istituzionale. Questo circuito riguarda la posizione sociale della FA nel campo organizzativo, il suo ruolo di potenziale imprenditore istituzionale in grado di ridefinirne i confini e la capacità di programmazione che gli attori dell'intero sito potranno praticare in termini di soluzioni innovative. A tal proposito, l'intervento di musealizzazione dell'ala meridionale del battistero di Aquileia (Sud Halle) potrebbe rappresentare un "progetto di successo" ma emblematico della difficoltà di gestire la "porosità" dei confini organizzativi nel sito di Aquileia (ciclo 3.1 e 3.5). Il conferimento in uso dell'area alla FA da parte dell'Arcidiocesi di Gorizia (nel 2009) ha permesso di attuare in modo unitario i primi progetti «di sistemazione di Piazza Capitolo e delle aree adiacenti la basilica [...] che ha comportato la ricognizione degli scavi già effettuati in passato, la nuova pavimentazione della piazza e la sistemazione degli spazi a sud della basilica, la messa in luce e la copertura con una nuova struttura edilizia dei mosaici della Sud Halle a fianco del Battistero, inaugurata nel 2011» (fonte: PerAQ, p. 171). L'avvio di questo intervento ha di fatto favorito l'ingresso dell'Arcidiocesi nella FA e l'affidamento a quest'ultima della gestione del nuovo complesso. Considerato come uno dei primi interventi operativi della FA, la "questione della Sud Halle" non ha mancato di destare l'attenzione dell'opinione pubblica locale: nello specifico anche questo progetto ha avuto origine prima della costituzione della FA, nel 2003, con un concorso internazionale inserito nella più ampia sistemazione della piazza antistante la basilica.

Il Comitato scientifico della FA svolge un ruolo determinante in termini di *boundary work*: organo non previsto dallo statuto, fin dal 2009 ha una funzione di "consulenza" ed è composto dal Soprintendente della SBA (a titolo personale) e da due importanti studiosi di archeologia dell'Università di Padova e dell'Università di Roma Tre. L'archeologa dell'Università di Padova, inoltre: a) ha presieduto nel 2008-2009 la Commissione MiBAC incaricata di stilare le linee guida

per la *Gestione e Valorizzazione dei Parchi archeologici* (fonte: *MiBAC_#02*, 2010); b) è parte del gruppo di lavoro che ha collaborato alla stesura del Progetto scientifico per il Master Plan del sito UNESCO di Aquileia (fonte: FA_#04, giugno 2010); c) è responsabile scientifica degli scavi che, su incarico della FA, vedono impegnata l'Università di Padova per le *domus romane* del Fondo Cossar (fonte: *FA_#13* e *FA_#14*, 2012 e 2013).

Nel caso di Aquileia, il rinnovato interesse per la formula del Parco archeologico (tab. 2, ciclo 3.3 e 3.4) è riconducibile all'intrecciarsi di alcuni episodi. I lavori della Commissione MiBAC del 2008-2009 coincisero con la previsione di uno dei primi interventi dell'ARCUS a favore di Aquileia. Secondo un Decreto Interministeriale del 2009, il progetto triennale era denominato "Musealizzazione del Fondo Cossar Archeologico" proposto dalla FA (fonte: FA_#02 e FA#03, 2010). Incidentalmente, l'ARCUS divenne anche la "struttura deputata a coordinare e supportare l'intero processo sperimentale" per il progetto di attuazione delle "Linee Guida" per i parchi archeologici. Nel febbraio 2010 una comunicazione ufficiale dell'ARCUS informava la FA dell'avvio preventivo del processo di accreditamento per quei progetti che avrebbero potuto beneficiare di una specifica linea di finanziamento (con la commissione di accreditamento per i parchi archeologici presieduta da una componente del comitato scientifico della stessa FA). L'adozione delle "Linee guida" da parte del MiBAC arriverà in seguito, con Decreto del 2012.

Anche le linee guida esibiscono diversi spunti sul tema delle pratiche di pianificazione e della programmazione: «Si ritiene necessario mettere a fuoco nuove forme di progettualità, che se da un lato sono dirette ai parchi di nuova istituzione, dall'altro possono contribuire a "riqualificare" quelli esistenti, accreditandoli fra le strutture rispondenti a *requisiti minimi di qualità*. Gli ambiti relativamente ai quali si è colta la necessità di richiedere specifici e differenti progetti riguardano: i) gli aspetti *scientifico-culturali* compresi i *contenuti* della comunicazione; ii) gli aspetti legati alla *gestione*, in cui va ricompreso il *piano finanziario*; iii) gli aspetti legati ai *servizi*, in cui vanno compresi anche gli *strumenti* della comunicazione» (fonte: *MiBAC_#02*, p. 8). Su queste basi, l'intervento sul fondo Cossar costituisce una forma di cofinanziamento tra FA e ARCUS. Tra il 2009 e il 2010 la FA bandisce un "Concorso d'idee per gli interventi di valorizzazione e musealizzazione del Fondo Cossar" (fonte: *FA_#02*, 2010). Individuato il vincitore nel 2011, il progetto preliminare è approvato, mentre proseguono le campagne di scavo dell'Università di Padova (*FA_#12* e *FA_#13*, campagne di scavo 2012 e 2013).

Ancora in termini di *practice work* (ciclo 3.2), la legittimazione e l'accettabilità degli interventi di valorizzazione si collegano con le pratiche di programmazione alimentate dai rinnovati confini interni al campo organizzativo. Un episodio significativo è il documento "Linee guida e struttura del piano strategico e di valorizzazione territoriale dei siti archeologici di Aquileia" (fonte: *FA_#06*, 2010): il primo sostanzialmente redatto sotto la responsabilità della FA, si inserisce nel progetto complessivo legato alla stesura del Master Plan (2011-2020) secondo quanto previsto dalle indicazioni dell'UNESCO (ad es.: *MP_#01*, *MP_#02*, *MP_#03*) e dagli organi nazionali (cfr.: *MiBAC_#01*; ad es., *MP_#04* e *MP_#05*). Il progetto di Piano strategico pluriennale per il WHS ha cominciato a prendere forma nel 2010, con la creazione di differenti gruppi di lavoro di professionisti per il progetto scientifico, il piano di valorizzazione, il piano di comunicazione e il piano di gestione. Nelle riunioni di lavoro successive alla stesura dei piani di valorizzazione, di comunicazione e del primo *draft* del master plan del sito UNESCO, è stato possibile notare come il coordinamento si sia manifestato in una certa convergenza di "linguaggio da pianificazione" che i tre distinti gruppi di lavoro non hanno avuto difficoltà a riprodurre e riconoscere (es.: ciclo 3.2).

Ciclo 4: (una impossibile) ristabilizzazione istituzionale. Quest'ultimo circuito sembra manifestarsi come una forma di "disallineamento" piuttosto che come meccanismo per determinare una forma di stabilizzazione istituzionale nel campo organizzativo.

Nell'ambito del primo tentativo di produrre un set di documenti "sistematici" dedicati alla programmazione del WHS Unesco, particolare attenzione va dedicato al documento denominato "Progetto scientifico" (fonte: FA_#04, 2010; cfr., ciclo 4.3). Gli altri documenti considerati come "Piani di valorizzazione per Aquileia" nell'ambito della consultazione pubblica dell'estate del 2011, esprimevano un chiaro orientamento prospettico e al sito Unesco nella sua interezza. Nonostante

non manchino i richiami "tecnici" alle logiche di tutela Unesco (ad es., tab. 1b: *UNESCO_#01* e *UNESCO_#02*; *EH_#01*, *EH_#02*, *EH_#03*), per contro, il "Progetto scientifico", redatto dal gruppo di lavoro dell'Università di Padova e dai funzionari della SBA, con la "consulenza" del Comitato scientifico della FA, presentava un certo sbilanciamento per gli interventi in corso e per le aree archeologiche legate al progetto delle *domus private* del Fondo Cossar. I progetti di ricerca in corso, ad esempio, riguardavano anche altri filoni di studio e altre campagne di scavo che da anni indagavano, ad esempio, i *grandi edifici pubblici* come nel caso del lavoro di ricerca sulle "Grandi terme" del gruppo coordinato dall'Università di Udine (fonte: *AV*; *MPC*, 2009; *APU*, 2010).

In una prospettiva di programmazione, inoltre, il Progetto scientifico non individua particolari priorità o una specifica attenzione per i progetti dedicati alla valorizzazione digitale, alle ricostruzioni virtuali e alle attività legate al multimediale (ciclo 4.2), già avviati tra il 2009 e il 2014 (con finanziamento contingente, legato a Fondi europei). Infine, nessun documento riconducibile alla FA cita l'espressione "Grande Aquileia" (fonte: *APU* 2010; *PerAQ* 2011). Come evidenzia l'attuale Soprintendente: «Possono aree archeologiche, musei, laboratori, magazzini costituire l'anima di un luogo? [...] La realtà archeologica, priva di una sua monumentalità, è ancora alla ricerca di un suo equilibrio: tra spazio dell'archeologia e spazio abitato dalla comunità locale, tra aree archeologiche e aree rurali, tra spazi espositivi e servizi pubblici (l'emblema è la strada statale ora regionale che taglia in due il foto), tra cultura e turismo» (fonte: *PerAQ* 2011, p. 17).

L'assenza di un disegno condiviso, si ripercuote sulla dimensione del boundary work di cui il Master plan dovrebbe essere espressione (ciclo 4.1): al momento la mancata socializzazione dell'espressione "Grande Aquileia", proprio in quanto "inutilizzata", rappresenta l'emblema dell'inutilità di un qualunque strumento di gestione che non sia adottato per essere "significativo" e per "comprendere" la natura del disallineamento tra confini e pratiche a loro volta incapaci di riprodurre "tanto le identità individuali quanto le istituzioni di un dato campo" (Czarniawska 1997).

5. Discussione e conclusioni: transizione tra stabilità istituzionale e processi di cambiamento

Come suggerito da Zietsma e Lawrence (2010), ad un primo livello è possibile indagare come l'interazione tra *boundary work* e *practice work* rafforzi specifiche configurazioni di stabilità o cambiamento istituzionali. In secondo luogo, il lavoro istituzionale permette di affrontare la questione di quali fattori permettano la transizione tra cicli di stabilità e cambiamento (*ibidem*: p. 208). Gli autori, nel descrivere i tre passaggi, individuano altrettanti temi e dimensioni operative, nel caso specifico: la posizione dei confini del campo organizzativo tra *insider* e *outsider* rispetto al sito storico-archeologico; la posizione delle pratiche di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale; il ruolo della FA nell'innescare i cicli di trasformazione istituzionale, con particolare riferimento al tema della pianificazione e della programmazione.

Movimento 1: da stabilità istituzionale (ciclo 1) a conflitto istituzionale (ciclo 2). La prima dimensione proposta da Zietsma, Lawrence (2010, p. 210) è riconducibile a questa proposizione: «Institutional stability will shift to institutional conflict when (a) the legitimacy of central practices becomes disputed, (b) boundaries protect those practices from disruption, and (c) an outsider exists with the capacity and motivation to engage in boundary work and practice work to challenge those practices and boundaries».

Le pratiche di tutela e di valorizzazione nel campo organizzativo del sito di Aquileia si sono scontrate, in termini di legittimazione, con dei confini organizzativi che stentavano a rimodellarsi a seguito dell'intervento di un *outsider* (l'UNESCO) e per la ridefinizione stessa dei contenuti delle attività dal punto di vista normativo. In questa prospettiva, la FA poteva operare da "traduttore" di quei "valori di processo della pianificazione" che sono fondamentali «data la natura multidimensionale, complessa e professionale di queste organizzazioni, dove i valori sono eterogenei, gli obiettivi spesso molteplici e conflittuali, l'autonomia professionale molto forte» (Zan 2014, p. 140). A tal proposito, la FA poteva contare sul vantaggio "costitutivo" di operare come naturale "stanza di compensazione" tra gli attori *insider* di Aquileia e di essere una organizzazione

creata *ex novo* (e non come trasformazione di un organismo precedente) (Zan 2003): tutte situazioni sulle quali non poteva contare, ad esempio, il progetto di Parco del 1993.

Movimento 2: da conflitto istituzionale (ciclo 2) a innovazione istituzionale (ciclo 3). In questo caso Ziestma e Lawrence (2010) sostengono che: «Institutional conflict will shift to insitutional innovation when (a) practices are disrupted, (b) the boundaries that protect those practices are compromised, and (c) there is a motivated insider with the capacity to establish new boundaries to protect experiments from institutional discipline» (p. 211).

Il dissolversi delle pratiche legate ai processi di pianificazione e programmazione può apparire paradossale se si pensa alla grande "domanda di pianificazione" espressa dalla quantità di documenti programmatici prodotti solo nei primi quattro anni di funzionamento della FA. Tutto ciò si lega a confini organizzativi compromessi dal punto di vista del governo della capacità progettuale e della credibilità delle scelte di valorizzazione nel WHS di Aquileia. Il caso del finanziamento ARCUS per la musealizzazione del Fondo Cossar è significativo, intrecciandosi con gli "atti di indirizzo" sui Parchi archeologici e con il Progetto scientifico di lungo periodo del WHS, particolarmente interessato proprio agli scavi delle *domus*. Così come sintomatica è l'attenzione alla valorizzazione virtuale delle aree archeologiche conferite, legata ad un finanziamento contingente.

Movimento 3: da innovazione istituzionale (ciclo 3) a ristabilizzazione istituzionale (ciclo 4). L'ultima transizione, nel caso della valorizzazione del patrimonio culturale di Aquileia, può ritenersi non realizzata, tanto che il movimento ha luogo quando: «(a) new pratices are created that are broadly considered legitimate, (b) previously legitimate boundaries are compromised, and (c) a coalition of outsiders and insiders exists that has the capacity to cooperate to diffuse the new practices and legitimize a new boundary or re-legitimize the compromised boudary» (Zietsma, Lawrence 2010, p. 212). D'altro canto, la FA è al momento un caso unico in Italia di applicazione dell'art. 112, comma 4, del Codice: a differenza, ad esempio, del meritorio lavoro svolto in quasi un secolo dall'ANA (fonte: AQ Ns-1929), la FA costituisce una forma di "esternalizzazione" della sola attività di valorizzazione di uno specifico patrimonio culturale di pertinenza della SBA e, per di più, circoscritto alle sole aree archeologiche conferite in occasione dell'accordo siglato tra MiBAC e Regione. In questa specifica situazione, il "controllo professionale" dell'UNESCO (ad es.: il report del 2014) non è in grado di tener conto del ruolo della FA nel definire "priorità scientifiche" di conservazione del sito. In secondo luogo, i rapporti dell'organismo internazionale non entrano nel merito della relazione dialettica tra FA, Comitato Scientifico e SBA nel legittimare le scelte proprio sulle priorità di intervento. La FA, quale insider, può legittimare nuovi confini per proteggere la sperimentazione legata alla nuova forma organizzativa "in azione".

Implicazioni, limiti e futuri sviluppi della ricerca. In questo lavoro si è cercato di contribuire alla letteratura che esplora i processi di cambiamento istituzionale indagando il variare delle pratiche attraverso cui gli attori creano, conservano o perturbano le istituzioni (Lawrence, Suddaby 2006). A livello empirico il contributo si è soffermato sull'introduzione degli strumenti di pianificazione e di programmazione nel campo organizzativo di un sito storico-archeologico riconosciuto dall'UNESCO, analizzandone il contributo ai processi di istituzionalizzazione delle logiche di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale. Il progetto di ricerca presenta un altro fronte che, non affrontato in questo lavoro, ne costituisce il completamento: il ruolo della FA in termini di imprenditore istituzionale nel gestire il processo di cambiamento istituzionale nel sito, per legittimare una "nuova forma organizzativa" per la valorizzazione del patrimonio culturale (Tracey et al. 2011). In altri termini i due fenomeni sono strettamente collegati tanto da poter introdurre uno dei limiti principali dell'indagine, per come è stata progettata e condotta nell'ambito della prospettiva dell'institutional work: per superare il dilemma del rapporto agente-struttura, è possibile considerare che le pratiche manageriali non sono una "tecnologia neutra" in quanto tali strumenti agiscono socialmente, in modo performativo, dando letteralmente forma ai loro contesti d'uso (Powell, Colyvas 2008). Ciò permette di riflettere su "come sono costruiti, capiti e utilizzati" (Zan 2014, p. 131) gli strumenti manageriali nel caso di organizzazioni che sono perennemente alle prese con contesti istituzionali in cambiamento e con problematiche di cambiamento organizzativo.

Bibliografia

- AGAR M. (1996), The Professional Stranger. An Informal Introduction to Ethnography, Elsevier, London.
- AHRENS T., CHAPMAN C.S. (2007), "Management accounting as practice", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 32, pp. 1-27.
- ALVESSON M., BRIDGMAN T., WILMOTT H. (a cura di) (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- BARNES B. (2001), "Practice as collective action", in Schatzki T.R., Knorr Cetina K., Von Savigny E., *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).
- BATTILANA J., LECA B., BOXENBAUM E. (2009), "How Actors Change Institutions", *Academy of Management Annals*, vol. 3, n. 1, pp. 65-107.
- BONINI BARALDI S. (2007), Management, beni culturali e pubblica amministrazione, Franco Angeli, Milano.
- CHAPMAN C.S., COOPER D.J., MILLER P.B. (a cura di) (2012), *Accounting, Organizations, & Institutions*, Oxford University Press, Oxford.
- CZARNIAWSKA B. (1997), Narrating the Organization, University of Chicago Press, Chicago.
- CZARNIAWSKA B. (2009), "Emerging Institutions: Pyramids or Anthills", *Organization Studies*, vol. 30, pp. 423-441.
- DACIN M.T., MUNIR K., TRACEY P. (2010), "Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance", *Academy of Management Journal*, vol. 53, pp. 1393-1418.
- FELDMAN M.S., ORLIKOWSKI W.J. (2011), "Theorizing practice and practicing theory", *Organization Science*, vol. 22, pp. 1240-1253.
- GARFINKEL H. (1967), Studies in ethnomethodology, Prentince Hall, Englewood Cliffs.
- GREENWOOD R., OLIVER C., SAHLIN K., SUDDABY R. (a cura di) (2008), *The SAGE Handbook of organizational institutionalism*, Sage, London
- GREENWOOD R., HININGS C.R., WHETTEN D. (2014), "Rethinking Institutions and Organizations", *Journal of Management Studies*, vol. 51, n. 7, pp. 1206-1220.
- JAY J. (2013), "Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 137-159.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R. (2006), "Institutions and institutional work", in Clegg S.R., Hardy C., Lawrence T.B., Nord W.R. (a cura di), *Handbook of organisation studies*, Sage, London.
- LAWRENCE T.B., SUDDABY R., LECA B. (a cura di) (2009), *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organization*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LOK J., DE ROND M. (2013), "On the Plasticity of Institutions: Containing and Restoring Practice Breakdowns at the Cambridge University Boat Club", *Academy of Management Journal*, vol. 56, n. 1, pp. 185-207.
- MARCUS G.E., FISCHER M.M.J. (1999), Anthropology as Cultural Critique. An Experimental Moment in the Human Sciences, 2[^] Ed., University of Chicago Press, Chicago
- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, pp. 340-363.
- MILLER P., POWER M. (2013), "Accounting, Organizing, and Economizing: Connecting Accounting Research and Organization Theory", *The Academy of Management Annals*, vol. 7, n. 1, pp. 557-605.
- NICOLINI D. (2012), Practice Theory, Work, & Organization. An Introduction, Oxford University Press, Oxford.
- POWELL W.W., DIMAGGIO P. (1991), *The new institutionalism in organization analysis*, University of Chicago Press, Chicago.
- POWELL W.W., COLYVAS J.A. (2008), "Microfundations of institutional theory", in Greenwood R., Oliver C., Sahlin K., Suddaby R. (a cura di), The SAGE Handbook of organizational institutionalism, pp. 276-298, SAGE, London.
- SCHATZKI T.R., KNORR CETINA K., VON SAVIGNY E. (a cura di) (2001), *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).
- SCHATZKI T.R. (2002), *The site of the social: A philosophical exploration of the consitution of social life and change*, Pennsylvania State University Press, University Park.
- SCHATZKI T.R. (2005), "The Site of Organizations", Organization Studies, vol. 26, pp. 465-484.
- SCOTT W.R. (2001), Institutions and organizations, 2^A Ed., Sage, Thousand Oaks.
- SEO M-G., CREED W.E.D. (2002), "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 2, pp. 222-247.
- SETTIS S. (2010), Paesaggio, Costituzione, Cemento, Einaudi, Torino.
- SETTIS S. (2012), "Perché gli italiani sono diventati nemici dell'arte", Il Giornale dell'Arte, n. 324, Ottobre, pp. 22-23.
- SMETS M., MORRIS T., GREENWOOD R. (2012), "From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Drivern Institutional Change", *Academy of Management Journal*, vol. 55, n. 4, pp. 877-904.
- SWIDLER A. (1986), "Culture in Action: Symbols and Strategies", *American Sociological Review*, vol. 51, n. 2, pp. 273-286.
- SWIDLER A. (2001), "What anchors cultural practices", in Schatzki T.R., Knorr Cetina K., Von Savigny E., *The practice turn in contemporary theory*, Routledge, Abingdon (UK).

- THORNTON P.H., JONES C., KURY K. (2005), "Institutional logics and institutional change in organizations: Transformation in accounting, architecture, and publishing", in *Research in the Sociology of Organizations Transformation in Cultural Industries*, vol. 23, pp. 125-170.
- THORNTON P.H., OCASIO W., LOUNSBURY M. (2012), *The Institutional Logics Perspective. A New Approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford University Press, Oxford.
- VAN MAANEN J. (1988), *Tales of the Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press, Chicago ZAN L. (2003), *Economia dei musei e retorica del management*, Il Mulino, Bologna.
- ZAN L. (a cura di) (2014), *La gestione del patrimonio culturale. Una prospettiva internazionale*, Il Mulino, Bologna ZIETSMA C., LAWRENCE T.B. (2010), "Institutional work in the transformation of an organizational field: the interplay of boundary work and practice work", *Administrative Science Quarterly*, vol. 55, pp. 189-221

Binomio vincente tra heritage e sviluppo sostenibile: il caso della Miniera Rosas in Sardegna

RITA CANNAS*

Abstract

Obiettivi. Lo studio ha come obiettivo l'emersione di un caso di successo nella valorizzazione e fruizione turistica del patrimonio di archeologia industriale e culturale in un'area fortemente depressa della Sardegna, il Sulcis Iglesiente, e tra le più depresse d'Italia.

Metodologia. Il paper è realizzato attraverso l'approccio qualitativo, il metodo principale è il case study - la Miniera Rosas - affiancato da interviste sul campo agli operatori locali.

Risultati. Il principale risultato consiste nel dimostrare come l'agire congiunto tra organizzazioni pubbliche e approccio privatistico, con l'apporto dei giovani locali, possa generare la reinvenzione sostenibile di un patrimonio tanto materiale quanto immateriale, altrimenti destinato al depauperamento.

Limiti della ricerca. La principale limitazione consiste nell'analizzare il case study da un punto di vista esplorativo e descrittivo. Tuttavia esso può costituire la base di futuri approfondimenti del caso stesso, e per ricerche comparative dei modelli di gestione dell'heritage.

Implicazioni pratiche. La fruizione museale e turistica della Miniera Rosas che coinvolge la popolazione locale, mostra i segni di un approccio nuovo in un territorio caratterizzato nel passato dalla prevalenza dell'industria estrattiva e tuttora dalla cultura del posto fisso in settori tradizionali. Da un punto di vista pratico, questo caso di gestione sostenibile del patrimonio identitario può costituire una buona pratica da diffondere in contesti simili.

Originalità del lavoro. Il case study esaminato, Miniere Rosas, patrimonio dell'UNESCO, è portato all'attenzione scientifica degli studi manageriali per la prima volta. L'originalità consiste nel caso in sé fondato sull'approccio pubblico-privato nella gestione dell'heritage in un contesto socio-economico depresso.

Parole chiave: sviluppo sostenibile; heritage; case study; Miniera di Rosas; UNESCO; creazione di valore

Objectives. The study highlights a successful case of sustainable tourism development model of the cultural and industrial archaeology heritage, which is located in a depressed area of Sardinia, The Sulcis Iglesiente, one of the highest depressed areas of Italy.

Methodology. The paper has been realized through a qualitative approach, the main methods are the case study research and the in-field research through interviews with local representatives.

Findings. The main result shows how the joint action between public and private organizations and the business approach, thanks to the involvement of local young people, can generate the reinvention of the sustainable heritage, both material and immaterial, otherwise destined to depletion.

Research limits. The main limitation consists of being a the case study research which has been realized from both exploratory and descriptive point of views. However, it can be the basis for future investigation as a case in itself, and for comparative research of management heritage's models.

Practical implications. The consumption of the museum and the tourist mine of Rosas which involves the local population, shows the signs of a new approach in a region characterized, in the past, by the prevalence of the mining industry and nowadays by the culture of the permanent job in traditional sectors. From a practical point of view, this case of sustainable management can be considered as a good practice, which can be disseminated in similar contexts.

Originality of the study. The case study examined, which belongs to UNESCO site, has brought to the forefront of scientific managerial studies for the first time. The originality consists in being a case in itself, founded on the approach of public-private management's heritage in a socio-economic depressed area.

Key words: sustainable development; heritage; case study; Mine of Rosas; UNESCO; value creation.

Il presente contributo è stato prodotto durante l'attività di ricerca finanziata con le risorse del P.O.R. SARDEGNA F.S.E. 2007-2013 - Obiettivo competitività regionale e occupazione, Asse IV Capitale umano, Linea di Attività 1.3.1 "Avviso di chiamata per il finanziamento di Assegni di Ricerca".

Ricercatore in *Economia e gestione delle imprese* - Università di Cagliari e-mail: rita.cannas@unica.it.

1. Introduzione

La valorizzazione del patrimonio storico, culturale e identitario è diventato un tema chiave nel dibattito che coinvolge decisori pubblici, operatori privati e mondo scientifico (Mossetto e Vecco, 2001) e per alcuni la cultura è divenuta il paradigma di un nuovo approccio (Di Renzo, 2006). In Italia, data la centralità che assume l'*heritage*, le ricerche, le pratiche e le sperimentazioni di modelli gestione dei patrimoni complessivamente intesi, hanno dato luogo a un panorama molto ricco e variegato.

In questo studio, l'attenzione è rivolta ai processi di recupero e di gestione di patrimoni territoriali che provengono dall'archeologia industriale e recano implicazione di natura economico-manageriale e sociale. Le miniere della Sardegna sono un patrimonio identitario ereditato da modelli produttivi che hanno concluso il loro ciclo di vita e che hanno lasciato alle loro spalle depauperamento fisico - l'emergenza ambientale della dismissione delle miniere è un tema conclamato – e socio-economico, con la dissoluzione di un tessuto economico, di professionalità e saperi legati a quel mondo produttivo, così come lo spopolamento dei centri abitati.

Il caso presentato, la Minera Rosas, costituisce un esempio di recupero in chiave sostenibile del patrimonio tanto materiale, costituito dalle imponenti strutture minerarie, dal villaggio dei minatori, dalle miniere, quanto immateriale, con la creazione di nuovo valore economico e sociale sull'identità locale. È in particolare la creazione di professionalità e di lavoro per le giovani generazioni attraverso la reinterpretazione dell'*heritage* in un'area fortemente depressa come il Basso Sulcis, che rende peculiare il caso trattato. Infatti, l'oggetto di studio è incentrato sulla transizione dal modello industriale estrattivo che ha alimentato saperi e culture legati a quel modello specifico, a un modello di sviluppo sostenibile fondato sul recupero strutturale e ambientale, nella sperimentazione di nuove forme organizzative fondate sulla conoscenza, ovvero su aspetti più immateriali, e nella reinterpretazione della cultura attraverso il protagonismo della comunità locale. Il particolare, lo studio, dopo aver contestualizzato i principali eventi storici del sito minerario, evidenzia il modello di gestione che ne è derivato, di natura mista pubblico-privata, e pone l'accento sulla positiva reputazione che si è conquistato e l'alto grado di soddisfazione sia delle risorse umane impiegate, sia dei fruitori del complesso museale e ricettivo.

Il percorso di rinascita della Miniera Rosas è avvenuto parallelamente all'esperienza di creazione nel 1998 del Parco geominerario storico-ambientale della Sardegna che è stato insignito dall'UNESCO, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, del riconoscimento di primo sito di *geopark* inserito nel World Geosites Network. Il Parco geominerario che si estende in 8 aree sarde, per complessivi 3800 Km², e racchiude ben 81 comuni che ne fanno uno tra i parchi nazionali più estesi ed eterogenei d'Italia, ha assunto un ruolo di rilevo nel rappresentare su scala territoriale maggiore il passaggio da minaccia a opportunità di una nuova fase storica ancora in corso. Il Parco geominerario è qui considerato in quanto parte attiva del modello di gestione, sebbene, come emergerà oltre, il ruolo cardine è rivestito dall'Amministrazione comunale di Narcao, nella figura del Sindaco.

Lo studio, oltre alla presente introduzione, si articola in quattro parti: la prima fornisce alcuni concetti di riferimento dell'*heritage* e della sostenibilità. La seconda parte ricostruisce le principali tappe storiche della Miniera Rosas. La terza espone il modello di gestione del sito minerario evidenziando le sue peculiarità e il percorso di "creazione di valore". La parte finale è costituita dalle conclusioni nelle quali si richiamano gli aspetti salienti discussi nel *paper* e si evidenziano i tratti più significativi del caso di studio esaminato.

Lo studio è stato realizzato secondo un approccio metodologico qualitativo, avendo come obiettivo di ricerca l'esplorazione e la descrizione del caso trattato allo scopo di far emergere i fattori chiave del successo dell'esperienza di recupero del patrimonio locale e del modello gestionale. Da una prima ricognizione di analisi *on desk* di dati secondari, la Miniera Rosas è emersa da subito come un'esperienza di rilievo, raccontata con enfasi in articoli della stampa, e nei *social network*. I metodi usati sono stati il *case study* (Yin, 2014) e le interviste semi-strutturate a operatori del sito minerario, avvenute sul campo nell'aprile 2015.

2. Heritage e sviluppo sostenibile: i concetti fondativi

Il punto di partenza scelto per l'approccio agli studi sull'heritage e sul connubio tra valorizzazione e gestione dei patrimoni siano essi culturali, storici, archeologici o ambientali, è il concetto di territorio, inteso come milieu, ovvero come "un insieme permanente di caratteri socioculturali sedimentatisi in una certa area geografica attraverso l'evolvere storico di rapporti intersoggettivi, a loro volta in relazione con le modalità di utilizzo degli ecosistemi naturali locali" (Dematteis, 1994, p. 15). Ciò che rende peculiare un territorio è sia la dotazione di caratteri e di specificità locali, sia l'insieme delle interazioni tra soggetti che depositano e utilizzano tale dotazione, che muta nel tempo (Governa, 1997). In altri termini, il milieu è l'insieme sistemico di tutte le componenti naturali e artificiali - sociali, politiche e culturali - che costituiscono il fattore primario di produzione (Golinelli, 2008). Il milieu è da intendersi non solo quale comune riferimento territoriale su cui si basa la costruzione di una identità collettiva di un sistema locale, ma anche come "la matrice dei processi evolutivi che si realizzano all'interno del sistema stesso" (Governa, 1997, p. 65). Il concetto di territorio non è dato una volta per tutte, ma cambia nel corso del tempo. Ad esempio, la scuola territorialista (Magnaghi, 1998) evidenzia come nel paradigma della modernità, culminato col fordismo, il territorio sia considerato come "puro supporto tecnico di attività e funzioni economiche e sociali che sono localizzate e organizzate secondo razionalità sempre più indipendenti da relazioni con il luogo e con le sue qualità ambientali" (p. 4). Al contrario, per la suddetta scuola il territorio è esito di un processo più complesso: "è un sistema relazionale fra ambiente fisico, ambiente costruito, ambiente antropico. Questo processo produce un insieme di luoghi dotati di profondità temporale, di identità, di caratteri tipologici, di individualità: dunque sistemi viventi ad alta complessità" (Magnaghi, 1998, p.4). Gatti (1994), partendo dal declino del modello industriale di sviluppo basato sulla concentrazione produttiva e urbana, osserva l'emergere di nuove esperienze e pratiche differenziate di sviluppo, nelle quali i modelli di organizzazione produttiva e di trasformazioni territoriali accentuano la componente strategica dei rapporti immateriali. Ciò che unanimemente emerge nelle scienze economiche e sociali contemporanee, è la visione del territorio come sistema complesso che richiede sempre più punti di osservazione e di intervento interdisciplinari.

Come detto, il concetto di *heritage* è strettamente connesso a quello del territorio. Tradizionalmente l'origine del termine è stata ricondotta al concetto di *patrimoine* di beni di famiglia o di tratti identitari (Vecco, 2010) oppure associata alle emergenze monumentali. Attualmente l'*heritage* ricomprende vari aspetti molto più affini al concetto sistemico di territorio: "Heritage places cannot be protected in isolation or as museum pieces, isolated from natural and man-made disasters or from land-use planning considerations. Nor can they be separated from development activities, isolated from social changes that are occurring, or separated from the concerns of the communities" (UNESCO, 2013, p. 12). Sebbene la convenzione del World Heritage riconosca, quali patrimoni culturali, i centri urbani, i siti archeologici, i patrimoni industriali, i paesaggi e gli itinerari culturali, è assodato il fatto che questi patrimoni necessitino di un più ampio raggio di azione nella propria gestione (UNESCO, 2013), essendo fortemente connessi alle altre componenti ambientali, sociali ed economiche del sistema-territorio. Inoltre, la linea di demarcazione tra aspetti tangibili e intangibili dell'*heritage*, tende a spostarsi sempre di più a favore dell'emersione dei secondi, come osservato da Vecco (2010).

La valorizzazione del territorio, che implica l'emersione delle caratteristiche culturali e più peculiari che lo caratterizzano, non può essere slegata dalla fruizione e dai modelli gestionali (Golinelli, 2008) attraverso i quali tale fruizione si concretizza. Superato il dibattito dicotomico tra conservazione da una parte, e valorizzazione dall'altra (Barile e Saviano, 2012), è il concetto di sviluppo sostenibile enunciato dalla World Commission on Environment and Development, quale sviluppo che soddisfa i bisogni delle generazioni presenti senza compromettere l'abilità delle future generazioni di soddisfare i propri (WCED, 1987), che riassume in sé la necessità di un approccio olistico e sistemico per un rinnovato ruolo dell'impresa, senza più una contrapposizione tra cultura e mercato, per un rafforzamento del concetto di utilità percepita del bene culturale. Come ricorda

Montella (2010) il valore di un bene non è intrinseco, ma è tale in quanto *percepito*, citando come esempio le pietre del Colosseo usate per costruire nuovi edifici. Ed è in questo ambito che le scienze manageriali possono contribuire alle ricostruzioni di significato nel "produrre" utilità percepita dei beni culturali, offrendo strumenti di gestione efficienti ed efficaci per la creazione di valore. Si pensi infatti, come verrà esposto meglio oltre, a quella mancanza di utilità percepita da imprese e consumatori di un sito minerario come quello di Rosas, rappresentata simbolicamente da una impresa di operai mandata a smantellare i macchinari inutilizzati per farne ferro vecchio, e di contro all'utilità percepita del bene storico culturale da parte della comunità locale che con un'ordinanza comunale lo sottrae all'oblio, e lo rende, anni dopo, un'attrattiva economica, capace di generare valore e di soddisfazione di bisogni per migliaia di fruitori.

La gestione dei beni territoriali, intendendo nell'accezione sia quelli culturali, storici e ambientali, implica il coinvolgimento degli *stakeholder* e delle comunità locali (Aas, Ladkin e Fletcher, 2005), anche se questi perseguono finalità non sempre convergenti (Barile e Saviano, 2012). La natura prevalentemente pubblica dei beni richiede infatti uno sforzo corale sia nella fase della progettazione, sia nella fase di gestione. Si consideri, inoltre, come frequentemente la valorizzazione di un patrimonio territoriale sia connessa alla fruizione turistica e all'aumento dei flussi e come questa possa generare contrasti o conflitti tra diversi portatori di interesse. Esempi in tal senso si rinvengono nella gestione dei World Heritage Sites (WHS) che nascono proprio con l'esigenza della conservazione per la trasmissione alle future generazioni, ma nei quali la gestione sostenibile delle attività turistiche può comportare criticità (Landorf, 2009). Un approccio partecipato, *bottom up*, con l'ascolto e la collaborazione degli *stakeholder* si rende necessario per l'attuazione di percorsi di sviluppo sostenibile.

Un filone concettuale che può fare da sfondo in questo ambito deriva dal management della cultura, in particolare nella sua funzione di creazione del valore. La teoria della creazione del valore individua le condizioni strutturali e organizzative che facilitano i processi di costruzione del prodotto culturale e le connessioni tra creatività e innovazione (Franch, 2010). La molteplicità dei soggetti presenti nel territorio e la varietà delle relazioni che essi intrecciano generano modelli gestionali che possono essere ricondotti alla matrice dello stakeholder approach (Freeman, 1984). Come sostiene Franch (2010) "I portatori di interesse e di potere coinvolti nella creazione del valore culturale di un bene apportano competenze specialistiche (...) istanze di cittadinanza (...) o interessi privati (visitatori) e trovano nelle relazioni intersoggettive la mediazione possibile per l'incremento del valore intrinseco ed economico del prodotto culturale" (p. 99).

L'accento che qui si pone è sulla creazione di valore che corrisponde all'utilità che dall'attività economica e sociale, in questo caso la gestione di un patrimonio identitario minerario da parte di un'organizzazione determinata, ne traggono sia l'impresa sia i suoi *stakeholder*: la creazione di valore per l'impresa è subordinata al valore creato per gli *stakeholder*.

3. La Miniera Rosas: uno sguardo dal passato per valorizzare il presente

La Miniera Rosas, situata nel comune di Narcao nell'area Sulcis Iglesiente della Sardegna Sudoccidentale, ha una storia che si intreccia fortemente con lo sfruttamento minerario al quale l'Isola è stata sottoposta per alcuni secoli, in epoca moderna, ma di cui si rinviene traccia anche in 8.000 anni fa con l'estrazione dell'ossidiana. In particolare, il giacimento di Rosas ricco di piombo, zinco e rame, venne individuato nel 1832 e prese il nome dall'omonimo monte sovrastante. Entrò in attività nella prima metà del 1800, e da subito si rivelò come un centro estrattivo rilevante tant'è che nel 1853 Narcao divenne Comune del Regno sardo-piemontese, aumentò considerevolmente la sua popolazione nel giro di pochi decenni, passando da 561 abitanti nel 1824 a oltre 2.316 nel 1858 (Sabiu, 2007).

Nel corso degli anni, la Miniera Rosas fu caratterizzata da alterne vicende, legate alle variate condizioni del quadro normativo, gestionale e di mercato, con fasi di espansione e altre di contrazione. Infatti, la concessione passò di mano da imprenditori italiani a francesi e inglesi, con

segni evidenti anche nell'architettura degli edifici - il rivestimento in legno della laveria fu realizzato sotto la gestione della francese Elena Felicita Poinsel, nella seconda metà dell'Ottocento. Una fase di intenso sviluppo si ebbe nella prima metà del Novecento con l'ampliamento degli impianti e la costruzione di una centrale elettrica, fase che fu però soggetta a profonde fluttuazioni in corrispondenza con i due conflitti mondiali. L'importanza del sito è attestata anche dalla presenza del villaggio dei minatori edificato intorno agli anni Trenta. Fu proprio in corrispondenza del fascismo che l'autarchia economica ebbe un ruolo decisivo nel sorreggere artificialmente alti livelli produttivi con la chiusura nei confronti del mercato internazionale (Sabiu, 2007). Sino alla seconda guerra mondiale l'attività estrattiva procedette a ritmi elevati sino a toccare il suo apice, ma il secondo conflitto mondiale cambiò lo scenario produttivo (le maestranze maschili furono dirottate al fronte) e determinò la necessità di una profonda ristrutturazione. Nel secondo dopoguerra, l'attività estrattiva proseguì sino al completamento del ciclo di vita del prodotto, in corrispondenza dell'aumento della competizione internazionale, sebbene vi fu il doppio intervento dello Stato e della Regione Autonoma della Sardegna per cercare di reggere le sorti della Miniera Rosas, così come del sistema estrattivo isolano. Il 1970 segna la revoca delle concessioni e dopo un altro decennio di lotte sindacali per rallentare la dismissione dell'impianto e la conseguente perdita del lavoro dei minatori, la miniera venne chiusa definitivamente. Questo evento che pose fine in modo drammatico a una storia produttiva e socio economica secolare, segnò anche l'abbandono progressivo del villaggio minerario dotato degli alloggi del personale, della scuola, dell'ufficio postale, del mulino.

Dopo oltre un decennio di abbandono e di svuotamento di significato della cultura socioeconomica mineraria che aveva imperniato il territorio, si è aperta una nuova fase per le strutture
della miniera e la comunità locale. Il Comune di Narcao ha intrapreso un percorso di recupero
dell'intero complesso minerario, in concomitanza a due eventi significativi: l'iter istitutivo del
Parco geominerario storico-ambientale della Sardegna e il riconoscimento della miniera quale sito
UNESCO. L'istituzione del Parco geominerario avvenne sulla carta nel 1998, ma come consorzio di
gestione nel 2001, a seguito di un processo molto complesso (Castelli e Pintus, 2005) che vide
anche la mobilitazione delle popolazioni locali e del presidente dell'Ente Minerario Sardo (EMSA)
i quali occuparono siti minerari per richiamare l'attenzione sull'istituzione del Parco. Per un anno
intero, un gruppo di minatori occupò il Pozzo Sella nella miniera di Monteponi (Castagna, 2008) da
cui scaturì l'omonima associazione (www.associazionepozzosella.it) proprio per esercitare
pressione sulla politica regionale e nazionale. La mobilitazione anche di studiosi portò prima ancora
dell'istituzione concreta del Parco geominerario, al riconoscimento dello stesso come patrimonio
dell'UNESCO già dal 1998. Il sito di Rosas, tutelato UNESCO, è stato aperto alle visite a partire
dal 2009.

La ristrutturazione dell'ex sito minerario di Rosas, dopo quasi un ventennio di lavori, ha restituito oggi un villaggio destinato alla fruizione ricreativa, turistica ed educativa, incentrata sul recupero non solo delle strutture murarie, ma anche della memoria storica della cultura mineraria, in chiave contemporanea. Il recupero è avvenuto nel rispetto degli originari stili, materiali e tecniche costruttive, e nel rispetto del contesto naturalistico che non è stato stravolto dal progetto di recupero. Un aspetto determinante del processo di riappropriazione della Miniera Rosas è stato il passaggio di proprietà dalla SAMIM, Società Azionaria Minerario Metallurgica, società per azioni a partecipazioni statali creata in seno all'ENI, Ente Nazionale Idrocarburi, al Comune di Narcao. Questo passaggio fu necessario affinché il Comune di Narcao partecipasse a bandi finanziati dalla Comunità Europea, che poi vinse, per dare inizio al lungo processo di recupero strutturale e di villaggio minerario. Si trattò di un'operazione concertata dell'amministrazione comunale che fece leva sulla minaccia di guerela della SAMIM per disastro ambientale. Il Presidente e alcuni dirigenti della SAMIM, convocati dal Comune di Narcao, cedettero il complesso minerario ormai in rovina al Comune stesso, per una cifra simbolica di una lira. Quell'atto, secondo il parere unanime degli intervistati, pose le basi per la realizzazione di un modello di valorizzazione e poi di gestione incentrato sull'assunzione di responsabilità diretta da parte dell'amministrazione locale che si sentì investita delle sorti della Miniera Rosas. Se si tiene conto del fatto che le concessioni minerarie passarono nel tempo da soggetti privati, a soggetti imprenditoriali stranieri, a società con partecipazione statale, si comprende meglio come l'atto di riappropriazione di un patrimonio prossimo alla sua svendita e smantellamento – nel 1987 il Comune bloccò con un'ordinanza il prelievo dei macchinari che la SAMIM aveva svenduto per 3 milioni di lire a una ditta di smaltimento - abbia costituito il primo passo per la rinascita del sito minerario. Il Comune di Narcao è l'unico in Sardegna ad avere la proprietà del proprio sito minerario, mentre il patrimonio minerario che fa capo alla gestione del Parco Geominerario e dei Comuni interessati, è di proprietà della Regione Autonoma della Sardegna.

Il complesso ricettivo del villaggio minerario di Rosas che si presenta come un albergo diffuso (Paniccia, 2012) dotato di una reception e di diverse unità è attualmente costituito da più unità abitative (le casette dei minatori e le ex scuole) per un totale di 120 posti letto. Nel villaggio è inoltre presente una foresteria articolata con oltre 60 posti letto, che offre sia camere doppie o quadruple con bagno interno, sia camere a più letti col bagno esterno. Nella piazza dell'ex laveria è presente un bar e nell'edificio che un tempo ospitava l'ufficio postale è stato ricavato un ristorante oggi gestito dalle mogli dei minatori che su prenotazione offre pranzi a base di piatti tipici della tradizione locale.

Il cuore del villaggio Rosas è costituito dall'ex laveria, un tempo adibita alla lavorazione dei minerali preziosi che racchiude in toto la storia del borgo minerario di Narcao. È infatti l'edificio che contiene la memoria della cultura materiale di una fase storica della vita delle comunità che hanno vissuto nella miniera, ma anche la memoria attiva di quei valori immateriali che si sono trasformati in narrazione, come quella dei minatori che raccontano dell'epopea mineraria non solo di Narcao e del Basso Sulcis, ma della Sardegna intera. L'esposizione museale si avvale di strumenti dell'Information Communication Technology (ICT) in linea a quanto avviene in esperienze simili (Bonacini, 2011). La Miniera Rosas non è un museo tradizionale, pur essendo stato inserito a tutti gli effetti tra i musei della Regione Autonoma della Sardegna, ma rappresenta un sistema museale allargato attorno al quale ruotano diverse forme di fruizione sintetizzabili in tre "musei": il museo espositivo e interattivo è racchiuso nella laveria dove il visitatore può vivere, attraverso effetti visivi e sonori, le condizioni di lavoro dei minatori e toccare con mano il grado di sviluppo tecnologico della miniera contraddistinto da grandi mulini per la lavorazione del minerale ancora oggi funzionanti. Il museo antropologico racconta ai visitatori le condizioni di vita e di lavoro degli operai e delle loro famiglie, entra nel merito delle lotte sindacali, del lavoro femminile e minorile. La memoria è restituita anche negli aspetti della quotidianità dove al sacrificio del lavoro pesante, alle malattie professionali e incidenti in miniera, si affiancavano momenti di festa e di aggregazione. Il terzo "museo" è dato dal parco, dal contesto ambientale che si è in parte riappropriato dello spazio sottratto dal complesso estrattivo, all'interno del quale, tuttavia, permangono le strutture industriali che esercitano fascino per i visitatori. Si tratta di un ambiente tipico della macchia mediterranea da cui dipartono sentieri naturalistici per attività escursionistiche a piedi, in bici, e a cavallo.

4. La gestione della Miniera Rosas

Il villaggio minerario è gestito dall'Associazione miniere di Rosas composta al 50% dal Comune di Narcao e per l'altra metà dal Parco Geominerario della Sardegna. Il Consiglio di amministrazione è costituito da tre rappresentanti, il Sindaco del Comune di Narcao che è anche il Presidente dell'associazione, l'Assessore comunale all'ambiente e il Presidente del Parco Geominerario. Il Consiglio di amministrazione svolge il ruolo di direzione e di programmazione delle attività. In corrispondenza alla predisposizione del bilancio, il Presidente dell'associazione presenta la programmazione annuale delle attività. La direzione del villaggio è dunque imperniata sulla figura del Sindaco di Narcao, Gianfranco Tunis, che è a tutti gli effetti un amministratore delegato. La sua formazione universitaria economico manageriale, unita alla sua professione di funzionario presso la Regione Autonoma della Sardegna e alla sua esperienza politica di livello

regionale e nazionale (è stato consigliere regionale per due legislature e senatore della Repubblica) ne ha fatto una figura determinante per il recupero e ancora oggi per l'amministrazione del villaggio minerario. Se a ciò si aggiunge che è stato sindaco di Narcao per ben sei volte, si comprende come sia stato anche l'artefice e il garante della continuità di un progetto così complesso, ma capace di produrre frutti. È soprattutto grazie all'esempio della Miniera Rosas e della sua gestione di successo, che il Parco Geominerario ha mantenuto il prestigioso riconoscimento di patrimonio mondiale dell'UNESCO durante l'ultima visita ispettiva da parte dei commissari incaricati della verifica.

L'attività operativa è svolta da 10 dipendenti dell'associazione, coordinati da un direttore (dottoranda in materie letterarie) incluso fra essi, che hanno compiti di *receptionist* dell'albergo diffuso, di guida nelle esposizioni museali e nella galleria mineraria (in parte fruibile dai visitatori) di fornitura di servizio bar e di ristorazione, di manutenzione e di servizi di pulizia. I servizi didattici e di *reception* sono svolti da giovani donne e uomini, laureati in discipline ambientali, letterarie e turistiche, mentre la parte della ristorazione è svolta da operatori che provengono da esperienze pregresse nel settore.

La comunicazione interna avviene principalmente attraverso lo scambio verbale diretto e secondariamente telefonico. I contatti tra il Presidente e i dipendenti, e tra i dipendenti stessi, sono frequenti, a cadenza giornaliera, "stiamo in contatto anche la notte, e forse anche troppo" afferma uno degli operatori intervistati. Contatti che si collocano nelle forme di comunicazione tipiche delle piccole imprese familiari, dove il Presidente è il padre e i dipendenti i figli o i fratelli minori (come nel caso di Luciano, gestore del bar). Per l'attività museale come l'organizzazione dei laboratori didattici e di reception - servizi che sono erogati con continuità tutto l'anno - i dipendenti hanno autonomia organizzativa, fatti salvi gli indirizzi programmatici di gestione che provengono sempre dalla figura del padre-presidente. I servizi della ristorazione sono influenzati decisamente dal ruolo del Presidente che ne ha infatti deciso l'esercizio secondo la logica del contenimento dei costi. A parte il bar che opera con continuità e che si presta anche per la somministrazione di spuntini o piatti alla griglia, il ristorante è attivo solo su prenotazione e per gruppi di un minimo di 10-15 persone. Il Presidente motiva questa impostazione come detto con l'esigenza del controllo dei costi e del contenimento delle perdite, sebbene questa scelta potrebbe rivelarsi controproducente nel lungo periodo, specie col processo in corso di modifica della classificazione alberghiera da due a tre stelle. La stessa scelta dei piatti, legati alla tradizione locale e sarda, da proporre ai clienti è governata dalle scelte del Presidente. I prodotti serviti rientrano in una rete di fornitori locali, la pasta è fatta in casa dal personale che lavora nel ristorante e talvolta dalla stessa moglie del Presidente che cucina per accogliere gli ospiti di lunga data, così come la carne proviene, laddove possibile, da allevatori locali. La filosofia del km zero e del coinvolgimento degli operatori economici locali, è parte nell'approccio sostenibile attuato dalla comunità locale, guidata dalla sua amministrazione comunale.

La comunicazione esterna avviene attraverso l'uso di più canali:

- Il *web*, attraverso il sito dell'associazione, quello del Comune di Narcao e del Parco Geominerario della Sardegna;
- social media, con un'attivissima e dinamica pagina su facebook che viene costantemente aggiornata, che reca un'impostazione interattiva alimentata dagli stessi visitatori che postano foto e video della loro esperienza; articoli su blog che raccolgono commenti entusiastici dei visitatori;
- articoli su quotidiani (dalla stampa regionale a quella nazionale) e riviste, come ad esempio Bell'Italia;
- *brochure* distribuite ad esempio sui traghetti in arrivo in Sardegna o da imprese specializzate per volantinaggio in concomitanza con eventi sul territorio della Penisola;
- *mailing* dedicate: ogni anno gli operatori della didattica inviano una lettera a tutte le scuole sarde del grado interessato, per rinnovare l'invito alla visita del museo, particolarmente apprezzato dalle scolaresche anche per le capacità narrative delle guide, oltreché per il fascino esercitato dalle strutture imponenti, dai macchinari della laveria e dalla galleria;

• eventi come *workshop*, spesso promossi dal Parco Geominerario, per attività di formazione e di ricerca.

Inoltre, la comunicazione si avvale anche delle pubbliche relazioni del Presidente che per il ruolo politico passato, oltre che attuale, intrattiene rapporti con numerosi *stakeholder* politici, del mondo universitario e professionale. Tale attività è esercitata non solo all'esterno, ma pure all'interno della comunità con l'intrattenimento quotidiano di rapporti con la popolazione locale.

I clienti del villaggio minerario sono in larga parte sardi, secondariamente italiani e stranieri. I *target* di riferimento sono principalmente tre: le famiglie, i singoli e i gruppi. Quest'ultimo segmento è particolarmente numeroso. La parte più consistente è costituita dai gruppi scolastici che provengono dalle scuole primarie e secondarie (medie inferiori) da ogni parte della Sardegna soprattutto per la visita museale. Tra i gruppi associativi spiccano club di motociclisti, di trekking, del mondo Lions e Rotary, e dello scoutismo. Inoltre, il villaggio si presta anche per cerimonie più di natura locale come i matrimoni (alcuni di rito civile celebrati dallo stesso Sindaco) o il festeggiamento di cresime.

Il villaggio è per certi versi la prosecuzione del centro di Narcao e vi si svolgono attività sociali di vario tipo. Questa impostazione rientra nella filosofia "sociale" che impernia la gestione del villaggio: essere uno spazio aperto, accessibile per tutti non solo da un punto di vista fisico (il ristorante e alcune camere sono infatti accessibili a tutte le persone) ma anche da un punto di vista economico. I prezzi per il pernottamento sono infatti molto appetibili (una camera doppia costa complessivamente 44 euro in bassa stagione e 50 euro in alta stagione) e decisamente competitivi per il livello di servizi offerti. Secondo il Presidente, la gestione economica di un patrimonio storico-culturale come quello della Miniera Rosas, non può essere disgiunta dalla finalità pubblica. Un modello imprenditoriale slegato dal ruolo di controllo e di garanzia dell'ente pubblico sarebbe, a suo dire, fallimentare in considerazione dello specifico contesto socio culturale.

Entrando più nel merito, il timore del Presidente è che la gestione di tipo privatistico, orientata al raggiungimento di meri risultati finanziari, possa compromettere la fruizione allargata della comunità locale, per la quale il villaggio è un punto di riferimento non solo fisico, è luogo di passeggiate quotidiane, ma anche immateriale, dato che fa parte dell'identità collettiva degli abitanti. Inoltre, potrebbero determinarsi ripercussioni a svantaggio dei visitatori esterni, come ad esempio, l'utenza scolastica e associativa che trovano nel villaggio le condizioni ideali per il soddisfacimento dei loro bisogni educativi e sociali, a costi contenuti - si consideri che il turismo sociale, pur fondato sull'inclusione sociale e su caratteristiche ascrivibili al turismo sostenibile, non ha in Italia lo stesso rilievo che gli viene riconosciuto in altri paesi europei come, ad esempio, Francia e Danimarca (Cannas, 2006). Per quanto il villaggio Rosas sia fruito in misura minore da turisti del resto d'Italia ed esteri, appare significativo il fatto che questi vengano affascinati da un lembo di Sardegna insolita rispetto all'immaginario turistico incentrato sulla mera bellezza delle spiagge sarde, nella quale è il milieu, coi suoi tratti di identità locale e autenticità, a fare da attrattore. Questo aspetto è degno di nota anche in relazione al problema della stagionalità del turismo (Cannas, 2012) che affligge diverse destinazioni turistiche, specie mediterranee, per le quali una leva cruciale per la destagionalizzazione è proprio quella del segmento culturale (Cisneros-Martinez e Fernandez-Morales, 2015). La rinascita del villaggio è un motivo di orgoglio che rafforza il senso di appartenenza della comunità locale, perché proietta all'esterno un territorio altrimenti ignorato nelle rotte turistiche e dimostra che esiste un'altra via di sviluppo rispetto al modello industriale estrattivo, incentrata sulla rigenerazione delle risorse del territorio e sulla loro reinterpretazione in chiave sostenibile. In sostanza, per tornare all'incipit iniziale di questo ragionamento, il rischio avvertito dal Presidente, ma anche dalla popolazione locale, è che la Miniera Rosas si trasformi in un luogo privilegiato per pochi, in una macchina da soldi (Rocchi, 2009)

Un aspetto che emerge nelle interviste sul campo agli operatori del villaggio minerario, ma che si evince anche dalla loro comunicazione non verbale, protesa all'accoglienza dei clienti, è l'alto grado di soddisfazione rispetto al proprio lavoro, tema indagato nello specifico ambito del *cultural heritage tourism* da Wells *et al.* (2015): "io penso al lavoro anche quando sono a casa, anche

quando mi sveglio... Penso a come risolvere un problema o come posso migliorare un servizio... Qui per me ogni giorno è un'esperienza nuova. Niente è mai uguale... Mi piace quello che faccio, il sito, il contatto con la natura".

L'associazione di gestione della Miniera Rosas fattura 400mila euro l'anno, a fronte di una contribuzione dei due enti pubblici che compongono il Consiglio di amministrazione di 30mila euro l'anno. I visitatori del museo sono circa 10mila l'anno, e le presenze nell'albergo nell'ordine di 600. La quota maggiore di introiti deriva dalla ristorazione. Questi dati sono solo una faccia della medaglia, perché il valore economico-sociale generato dalla gestione del sito minerario, che permette il sostentamento di 10 famiglie e la fruizione in sicurezza a quanti visitano liberamente il villaggio, siano essi della comunità locale o persone esterne, trascende i numeri forniti: "Per l'impresa il valore della cultura è, dunque, inestimabile e in questo senso non si pone nemmeno il problema della sua misura. La cultura non necessita di essere misurata nel suo valore, richiede solo di essere preservata e coltivata" (Baccarani e Golinelli, 2011, p.11).

5. Conclusioni

Il caso di studio presentato, si colloca tra gli esempi di gestione sostenibile del patrimonio territoriale in un contesto socio-economico particolarmente disagiato, il Basso il Sulcis - occupa infatti il 104° posto nella classifica provinciale del valore aggiunto per abitante con 13.301 euro, rispetto alla media nazionale di 24.242 euro (ISTAT, 2014). Prima ancora della gestione che ha una vita di appena 6 anni, la Miniera Rosas, sito riconosciuto dall'UNESCO, è il frutto della storia appassionata di una comunità locale che ha perseguito la strada della valorizzazione esprimendo una visione di lungo periodo. Il progetto della ristrutturazione del sito è infatti della fine degli anni Ottanta, e già da allora era stato improntato sui binari della fruizione museale, turistica e commerciale. Il modello di gestione che ne è poi scaturito, di natura mista pubblico-privata, ha mantenuto intatta l'istanza di creare le condizioni di sviluppo su un bene pubblico che appartiene alla collettività di Narcao, pur ispirandosi a un modello business. Si tratta di un modello economico aperto, che coniuga l'esigenza dell'autosostentamento finanziario del villaggio minerario, con la sostenibilità ambientale - il mantenimento dell'ambiente è parte dei costi di gestione dato che una parte degli introiti viene annualmente destinata alla manutenzione degli edifici e del territorio - e sociale, con l'accessibilità alla fruizione del patrimonio territoriale da parte di varie fasce di fruitori (si noti, ancora una volta, come l'accessibilità sociale sia un tratto distintivo del modello di gestione attuato). Inoltre, dalla gestione del sito minerario dipende il sostentamento di 10 famiglie di giovani locali, che potrebbero diventare 15 nel medio periodo, le quali hanno al loro interno parenti ex minatori.

C'è un ulteriore "valore" generato dalla Miniera Rosas che si connette alla reputazione d'impresa e con il livello di soddisfazione dei clienti e del personale impiegato. Ad esempio, Tripadvisor riporta valutazioni eccellenti (22) e molto buono (9) e nessuna lamentela, sebbene si riconosca che Tripadvisor sia oggetto di critiche per il fatto che i commenti possano essere generati indipendentemente dall'effettivo godimento dell'esperienza riportata - al contrario, un sistema come booking.com genera valutazioni altamente attendibili poiché queste sono espresse solo da coloro che hanno effettivamente fruito del servizio recensito. Più che i numeri riportati in precedenza, sono i commenti dei visitatori che si prestano per sintetizzare i tratti salienti del modo di fare impresa, di generare valore e di soddisfare bisogni. La comunicazione sui social network permette di mappare il gradimento dei servizi e la creazione di esperienze autentiche (Jureniene e Radzevicius, 2014). In particolare, vi è una testimonianza pubblicata in un blog (www.sardegnablogosfere.it) utile per evidenziare le caratteristiche principali della gestione sopra descritta, ma anche per meglio rappresentare, in maniera autentica, il clima aziendale e l'atmosfera percepita dai clienti in prima persona. È raccontata da due turisti bolognesi che ripercorrono con dovizia di particolari la loro esperienza, evidenziando: aspetti peculiari di relazione, chiamano per nome le persone che li hanno accolti; aspetti materiali e immateriali, non sfugge loro il valore del luogo come memoria attiva di un sito minerario, attraverso la visita della laveria e delle gallerie; aspetti di interpretazione della storia socio-economica del villaggio minerario, attraverso il ruolo della guida che offre loro *storytelling* sui minatori; aspetti legati ai sensi, con il richiamo ai sapori dei cibi (in:http://sardegna.blogosfere.it/post/206438/sardegna-a-narcao-apre-lhotel-della-miniera-immerso-nel-verde-e-gestito-dagli-exminatori-bellissimo).

La presente ricerca ha portato alla ribalta degli studi manageriali un caso di rigenerazione e di conservazione attiva, attraverso la fruizione, dell'heritage di archeologia industriale e culturale dell'ex Miniera Rosas, oggi centro di educazione ambientale e complesso ricettivo del milieu di Narcao e del Basso Sulcis. I valori emersi nel caso trattato confermano ancora una volta l'adeguatezza dell'approccio sistemico al territorio nell'osservare fenomeni così complessi e multi-sfaccettati: il significato del recupero sociale della memoria storica di una comunità locale; la riappropriazione anche in termini gestionali ed economici di un patrimonio culturale e ambientale pubblico che era destinato al depauperamento e all'oblio; la rinascita simbolicamente rappresentata dal protagonismo dei giovani operatori, i quali progettano migliorie ai servizi offerti e hanno la capacità di scoprire qualcosa di nuovo ogni giorno; il soddisfacimento di bisogni di vari stakeholder, dagli abitanti di Narcao che frequentano il villaggio con cadenza giornaliera, ai gruppi associativi che svolgono attività sociali, ai turisti che scoprono un'altra faccia della Sardegna.

Tuttavia, lo studio, pur muovendo da scopi esplorativi e descrittivi, rivela alcune limitazioni che richiedono ulteriori approfondimenti. Una di queste riguarda la conoscenza più puntuale del modello gestionale per comprenderne meglio, ad esempio, il livello di autosostentamento finanziario. Una spesa molto ingente alla quale l'Associazione miniere di Rosas deve far fronte continuamente riguarda la manutenzione degli edifici. Non è stato chiarito sino in fondo se gli introiti derivanti dalla vendita dei servizi erogati coprano per intero i costi di manutenzione, o se questi ricadano su capitoli di spesa pubblica dell'Amministrazione comunale di Narcao, del Parco Geominerario o della Regione Autonoma della Sardegna. Un altro aspetto che andrebbe meglio esplorato è il passaggio generazionale nella gestione della Miniera Rosas. Sino ad oggi la figura di leader indiscusso è quella del Sindaco-Presidente, personaggio chiave al quale si deve molto del lavoro fatto. Occorre indagare più a fondo il tema della *vision* e delle strategie future del villaggio minerario.

Non si intende affermare che si debba optare per una gestione privata pura da *macchina dei soldi* che potrebbe comportare rischi come la restrizione del godimento della Miniera Rosas. Ciò che si auspica per il futuro della Miniera Rosas è una gestione più compiutamente manageriale che significa: agire sulla base di una congrua programmazione e di una più puntuale organizzazione delle attività; intervenire sulla gestione del personale che consenta di inserire e valorizzare le competenze necessarie per un effettivo sviluppo dell'impresa; dotarsi della comunicazione a supporto di una congrua strategia di marketing. Ciò implica la realizzazione di una gestione più efficiente che resti ancorata ai valori culturali e sociali di questo patrimonio, per contribuire alla creazione di maggiore valore per tutti gli *stakeholder* (Cerquetti, 2010). In conclusione, i presupposti per ulteriori sviluppi del caso di studio, anche in termini comparativi con casi simili, non sembrano mancare.

Bibliografia

AAS C., LADKIN A., FLETCHER J. (2005), "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 28-48.

BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Cultura e impresa, un legame vitale", Sinergie, 85, pp. 9-11.

BARILE S., SAVIANO M. (2012), "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli, G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.

BONACINI E. (2011), *Nuove tecnologie per la fruizione e valorizzazione del patrimonio culturale*, ARACNE, Roma. CANNAS R. (2006), "Conclusioni", in CANNAS R. (a cura di), *Il turismo sociale: le politiche, gli attori, il mercato*, Quaderni scientifici del CTS, Roma, pp. 115-121.

- CANNAS R. (2012), "An overview of tourism seasonality: key concepts and policies", *Almatourism: Journal of Tourism, Culture and Territorial Development*, vol. 3, n. 5, pp. 40-58.
- CASTAGNA M.C. (2008), In Sardegna tra mare e miniere, Terredimezzo, Genova.
- CASTELLI P.M., PINTUS E. (2005), "Storia della costruzione del Parco geominerario storico ed ambientale della Sardegna e ruolo dell'associazione onlus per il parco geominerario storico ed ambientale della Sardegna". PDF in:http://www.parcogeominerario.eu/images/archivio_documenti/documenti_consorzio/STORIA_20DELLA_20 COSTRUZIONE_20DEL_20PARCO_20GEOMINERARIO.pdf
- CERQUETTI M. (2010), "Dall'economia della cultura al management per il patrimonio culturale: presupposti di lavoro e ricerca", *Il capitale culturale*, I, pp. 23-46.
- CISNEROS-MARTINEZ J. D., FERNANDEZ-MORALES A. (2015), "Cultural tourism as tourist segment for reducing seasonality in a coastal area: the case study of Andalusia", *Current Issues in Tourism*, vol. 18, n. 8, pp. 765-784.
- DEMATTEIS G. (1994), "Possibilità e limiti dello sviluppo locale", Sviluppo locale, 1, pp. 10-30
- DI RENZO E. (2006), "Il paradigma della cultura nel quadro di una politica di tutela e valorizzazione dell'heritage", *Annali Italiani del Turismo Internazionale*, n. 4, pp. 73-77.
- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
- GATTI F. (1994), "Territorio e sviluppo locale. Il microsistema territoriale", in Magnaghi A. (a cura di), *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*, FrancoAngeli, Milano, pp. 269-303.
- GOLINELLI C.M. (2008), La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance, Giuffrè, Milano.
- GOVERNA F. (1997), Il milieu urbano. L'identità territoriale nei processi di sviluppo, Franco Angeli, Milano.
- ISTAT (ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA), (2014), Valore aggiunto per abitante, per provincia e regione, anno 2012. ISTAT, Roma.
- LANDORF C. (2009), "Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites", *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 17, n. 1, pp. 53-70.
- MAGNAGHI A. (1998), "Il patrimonio territoriale: un codice genetico per lo sviluppo locale autosostenibile", in Magnaghi A. (a cura di), *Il territorio degli abitanti. Società locali e autosostenibilità*, DUNOD, Milano, pp. 3-20
- MONTELLA M. (2010), "Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico", *Il Capitale culturale, Studies on the Value of Cultural Heritage*, n. 1, pp. 11-22.
- MOSSETTO G., VECCO M. (2001), "L'economia e la gestione del patrimonio edificato", in Mossetto G., Vecco M. (a cura di), *Economia del patrimonio monumentale*, FrancoAngeli, Milano.
- PANICCIA P. (2012), "Nuovi fermenti di sviluppo sostenibile nel turismo: l'esempio dell'albergo diffuso. Tra borghi storici, residenze d'epoca e antichi casali rurali", *Impresa Progetto Electronic Journal of Management*, 1, pp. 1-26.
- ROCCHI F. (2009), "Cultura e azienda", in Rispoli M. e Brunetti G.(a cura di), *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, Il Mulino, Bologna, pp. 127-143.
- SABIU S. (2007), Rosas. Una miniera nella Sardegna contemporanea, AM&D, Cagliari.
- UNESCO (UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION), (2013), Managing Natural World Heritage, UNESCO World Heritage Centre, Paris, pdf in:http://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/
- VECCO M. (2010), "A definition of cultural heritage: From the tangible to the intangible", *Journal of Cultural Heritage*, n. 11, pp. 321-324.
- WCED (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT), (1987), Our common future, Brundtland Commission. Oxford University Press, Oxford.
- WELLS V.K., MANIKA D., GREGORY-SMITH D., TAHERI B., MCCOWLEN C. (2015), "Heritage tourism, CSR and the role of employee environmental behaviour", *Tourism Management*, n. 48, pp. 399-413.
- JURENIENE V., RADZEVICIUS M. (2014), "Models of cultural heritage management", *Transformations in Business and Economics*, vol. 13, n. 2, pp. 236-256
- YIN R. K. (2014), Case study research: design and methods, SAGE, UK.

Siti internet

www.associazionepozzosella.it
www.comune.narcao.ci.it
www.ecomuseominiererosas.it
www.facebook.com/miniera.dirosas
www.istat.it
www.tripadvisor.it/Hotel_Review-g652013-d1933075-ReviewsVillaggio_Minerario_di_RosasIglesias_Province_of_Carbonia_Iglesias_Sardinia.html

TRACK N. 4 - I SITI UNESCO, VALORE PER I TERRITORI

 $www.parcogeominerario.eu \\www.promozioneturismosardegna.it/5/turismo.html?pid=293\&sid=953:Villaggio-Minerario-di-Rosas-Narcao~http://sardegna.blogosfere.it\\www.whc.unesco.org$

To be or not to be a cultural landscape? The case of Chianti region

PASQUALE SASSO*

Abstract

Objectives. The aims of this work are two: the first, is to try to understand the reasons that justify the absence of one of the most important wine region in the world, the Chianti region, on the WHL; the second is to understand which effects could bring the UNESCO label to that region.

Methodology. In order to achieve the aims of this work, it was utilized a qualitative approach study based on secondary data analysis and semi-structured interviews addressed to local actors which allowed to appreciate their own opinions.

Findings. Considering the different positions on the issue of the UNESCO recognition for the Chianti, it is possible to conclude that the time to enter on the WHL is not ripe yet. Moreover, the representatives of productive sector have no unanimous consensus about, the additional benefits resulting from this international recognition; while it seems to prevail the worry that an excessive landscape monitoring may restrain the economic development of the area.

Research limits. The composition of the sample does not consider the opinions of the other consortia of wine producers present in the area.

Practical implications. The institutions should step up efforts in order to make the local productive sector more aware about the effects of the UNESCO recognition.

Originality of the study. This issue is currently the subject of many debates in the Chianti. However, no study has been ever conducted to relate the opinions of producers with those of other operators, in the cultural and creative field, and those of local institutions involved in the promotion of the region.

Key words: cultural landscape; UNESCO; Chianti; Public institutions; cultural organizations; wine producers

Dottorando in *Imprenditorialità ed Innovazione* - Seconda Università degli Studi di Napoli e-mail: pasquale.sasso@unina2.it

1. The origin of Cultural Landscapes

There are many regions that are cultural landscapes and not all of them are on the World Heritage List. The term of cultural landscape has ancient origins, probably it was seen in geographer writing of 19th century at first time (Rossler, 1999), but its actual meaning has been modified by the extraordinary work of the World Heritage Committee, that, as first, applied in a concrete way this intellectual concept (Fowler, 2001). The idea of World Heritage was introduced in 1972, by the UNESCO Convention concerning the Protection of World Cultural and Natural Heritage. This document would become, over the decades, a sort of "world general law", through men recognize the importance of respecting and preserving their past, in order to make it accessible to future generations. In this context, in the last decades, a particular type of cultural property has assumed an extraordinary relevance, such as the cultural landscapes. According to the first article of World Heritage Convention, cultural landscape is a "combined work of nature and man" (UNESCO, 1972), where the evolution of human society and its relationship with nature is clearly evident. Cultural landscape should be selected for their "outstanding universal value" and for its capability to be a representative example of a precise geo-cultural area, with its essential and distinct elements (Frey et al., 2011). Today on the World Heritage List there are inscribed 779 cultural sites, 197 natural sites and 31 mixed cultural and natural for 161 States parties.

The definition of cultural landscape concept has seen repeatedly extend or reduce its meaning. For example, according to some authors it is a result of the action of a cultural group, in which culture is the agent and nature the medium (Sauer, 1926). For others, cultural landscape is a concrete and characteristic product of the interplay between a given human community, embodying certain cultural preferences and potentials, and a particular set of natural circumstances. It is a heritage of many eras of natural evolution and of many generation of human efforts (Wagner, Mikesell, 1962). Finally, cultural landscape definition includes, all of tangible and intangible manifestations of humankind and its relationship with nature.

In the UNESCO Convention, there were not a mechanism to select sites, so natural and cultural sites are brought together without distinctions, but in 1992 three categories of cultural landscapes are adopted (Tab. 1).

Tab. 1: Categories of World Heritage Cultural Landscape

- i a *clearly defined landscape*, is one designed and created intentionally by man. This embraces gardens and parkland landscapes characteristically constructed for aesthetic, social and recreational reasons which are often (but not always) associated with religious or other monumental buildings and ensembles.
- ii an *organically evolved landscape* results from an initial social, economic, administrative, and/or religious imperative and has developed its present form by association with and in response to its natural environment. Such landscapes reflect that process of evolution in their form and component features. They fall into two sub-categories:
 - a) a *relict (or fossil) landscape* is one in which an evolutionary process came to an end at some time in the past, either abruptly or over a period. Its significant distinguishing features are, however, still visible in material form.
 - b) a *continuing landscape* is one which retains an active social role in contemporary society closely associated with a traditional way of life. It is continuing to evolve while, at the same time, it exhibits significant material evidence of its historic evolution.
- an *associative cultural landscape* is a landscape with definable powerful, religious, artistic or cultural associations with the natural element rather than material cultural evidence, which may be insignificant or even absent.

Source: Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention (1999)

This categorization seems to respond more to a conceptual logic than a functional one, because it is focused on the nature of landscape independently of the uses that made them what they are (Fowler, 2003). In many cases it is very difficult to put them in only one category, because often they have elements and characteristics that belonging to other categories. According to the World

Heritage Committee, cultural landscape is the rural landscape, in fact the attention on urban centers and single monuments responds to another category, the urban landscape. However in the last years the attention of UNESCO was extended to various types of landscape, such as urban, of course, marine and industrial for example, but the adjective "cultural", seems describe better rural areas (Fulford, Nichols, 1922). For all of cultural landscapes on the World Heritage List, assumes great importance the awarding of their outstanding universal value, independently of cultural and natural meanings of each area (Frey, Steiner, 2011). To be entered in the UNESCO World Heritage List, a place should be identified at least one of ten criteria indentified, and many of them are more frequent in Cultural landscape nominations (Tab.2).

Tab. 2: UNESCO cultural criteria

i	represent a masterpiece of human creative genius; or
ii	exhibit an important interchange of human values, over a span of time or within a cultural area of the
	world, on developments in architecture or technology, monumental arts, town-planning or landscape
	design; or
iii	bear a unique or at least exceptional testimony to a cultural tradition or to a civilization which is living or
	which has disappeared; or
iv	be an outstanding example of a type of building or architectural or technological ensemble or landscape
	which illustrates (a) significant stage(s) in human history; or
V	be an outstanding example of a traditional human settlement or land-use which is representative of a
	culture (or cultures), especially when it has become vulnerable under the impact of irreversible change;
	or

Source: Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention: Criteria (1999)

These criteria are necessary to support the outstanding universal value of landscapes, but beyond them, to be inscribed in the List should be respected the authenticity and integrity principles and, last but not the least, they could have an efficient mechanism to protect and to manage the site (Ringbek, 2008). According to Operational Guidelines of 2005, each property nominated should meet also conditions of integrity and, only for cultural sites, conditions of authenticity. The Nara Document of 1994, suggests the "test of authenticity" that should be not limited to the four aspects of Operational Guideline of the time: material, design, workmanship, setting and in case of cultural landscapes their distinct character and components (Mitchell et al. 2010). The essence of authenticity is about the verification of the information source about relevant values. The integrity condition was introduced in 2005 by expert meetings on cultural landscapes (Rossler, 2001). This element refers to the capability of historical evidences and relationship between cultural and natural elements are intact and they can be clearly interpreted in the landscape. Moreover, for the UNESCO it is particularly important the identification of a buffer zone, necessary for the provision of services and for the protection of the protected area. This zone will be identified with respect to its ability to achieve this target and its outstanding universal value will be excluded. This will be achievable thanks to the preparation of appropriate and effective management plans for the area on the UNESCO List.

2. Wine as a landscape designer

On the World Heritage List there is a particular type of cultural landscape, for which one regional resource represents not only a source of economical development, but also represents a source of territorial identity: this is the case of the vineyard landscape. Nowadays, scholars, entrepreneurs and consumers agree with considering wine as a cultural product (Gombault, Livat-Pécheux, 2009). It has been a companion of man for thousands of years, a symbol of quality, civilization and authenticity. There is a strong evidence coming from history that wine has represented a product of a fine value. The Bible tells that Noah planted vineyard, but thanks to Greeks and Romans, the wine culture was exported to Europe, and nowadays some countries, such

as Italy, France and Spain, are stars in wine production. Wine is a cultural heritage to be enhanced and protected, because it is a final result of a combination among natural heritage (geology and landscapes) and their conformation (terraces and small walls), wine cultural heritage (terroir, ways of winemaking and culture of the vineyard, types of wine, savoir-faire and wine production instruments), built heritage (archeological and historical sites: vineyard villages, Chateaux and wineries), intangible heritage, folk heritage (rituals, traditions and events) and the art of gastronomy (Deyrieux, 2011). But wine is also a creative product. The idea that wine is a creative product is the key of competitive advantage of the New World wine on the Old World wine. Robert Mondavi, the most important wine producer in Napa Valley, can be the most representative man of this new vision. He defined wine as "the liquid art", because its production process is a cultural combination of emotions, creativity, savoir-faire, but also of wine branding, design of bottle, wine label and cork. It can be said that wine industry is a creative industry because it is possible to apply the seven properties that, according to Caves (2000), characterize industries that operate in creative field. Wine is subjected on "nobody knows principle" because of demand uncertainty. Wine production respects also "art for art's sakes principle" because wine producers care about originality, professional skills and harmony. Wine production requires diversely skills input (motley crew principle); wine is an unique product with unique characteristics (infinite variety principle) and time contributes to the essence of its uniqueness. Small differences in skills and talent may yield huge differences in success and also in this industry instruments that allowing creator to collect rents are necessary. Charters and Pettigrew (2005) defined wine an aesthetic product. Wine is characterized for unique elements: a creator, who is a source of an unique product, wine has an aesthetic symbolic meaning and a creativity expressed for example by packaging (Livat-Pécheux, 2009). Wine can be considered both like a cultural product and a part of creative industries (Gombault, Livat-Pécheux, 2009): in fact wine production can be specifically included in industry of taste. Taste industry, or rather System of Taste, is a cultural field in which converge identity, tradition, history and landscapes but also creativity, innovation and technology (Santagata, 2008). The importance of these local productions and places of origin in cultural terms are often sealed by international recognition, which guarantees their extraordinary importance for humanity (Gombault et al., 2012). But wine is even now a cultural product, both wine culture and vineyard landscapes are celebrated by important awards like a chance to be entered in the Unesco Intangible Cultural Heritage List and in the Unesco List of World Heritage Site. Vineyard landscapes are cultural proprieties that represent the combined works of nature and man, and wine represents itself a unique result of human work that is linked with tangible and intangible elements such as cultural traditions and rituals. Vineyard landscapes also represent prototype sites in which nature, man and heritage show their strong relationship. This relationship is clearly evident in wine production, that is not a simple producing process but it is a result of human efforts and traditions. The cultural value of wine production is also recognized by the UNESCO, that in 2014 has entered in the Intangible Heritage List, at first time, a traditional agricultural practice, such as the traditional agricultural practice of cultivating the "vite ad alberello" (head-trained bush vines) of the community of Pantelleria. The grapes obtained from these vineyards are unique in the world and they are the raw material for the production of the precious Zibibbo, an Italian wine brand famous worldwide. The terraces, dry stone walls, the Arab gardens, Dammùsi (the typical houses of that island), with this peculiar type of production, represent the identity of Pantelleria (WH Committee, 2014). The strenuous type of cultivation, which requires constant care, patience, physical fatigue, is the glue of a community that follows its own traditions The cultivation of the vine has transformed territories, providing a new and precise identity for territories, that could be clearly defined as a cultural landscape.

Today, there are seven vineyard landscapes in the world recognized by the UNESCO as "Cultural landscapes", and each of them respects almost one of cultural criteria identified by the UNESCO in order to be a cultural landscape (Tab. 3). According to a chronological criteria, we have: the Jurisdiction of Saint Emilion (France, 1999), the Wachau Cultural Landscape (Austria, 2000), the Region of Alto Douro (Portugal, 2001), the Region of Tokaj (Hungary, 2002), the Pico Island (Portugal, 2004), the Region of Lavaux (Switzerland, 2008) and the last in term of

inscription, the Vineyard Landscape of Piedmont: Langhe-Roero Monferrato (Italy, 2014). Moreover there are others famous wine region that are waiting to be insert in World Heritage List, for example the Prosecco Hills of Conegliano Valdobbiene and the vineyards of Valtellina, in Italy.

Cultural landscape Proposed criteria Recognized criteria Jurisdiction of Saint Emilion iii - iv -v iii - iv Wachau Cultural Landscape ii - iv - vii – iv Region of Alto Douro ii - iv - viii - iv - vRegion of Tokaj iii - viii-vPico Island i - iii - iv - viii - v Region of Lavaux iii - iv - viii-iv-v

iii - v

iii - v

Tab. 3: Vineyard cultural landscapes on WHL

Source: author's elaboration

Langhe-Roero e Monferrato

3. Research question and methodology

The inclusion of landscape on the World Heritage List (WHL) is a very prestigious award for a territory and its community, that does not carry with itself an automatic economical added value, but it could represent an useful instrument on which a local development strategy could be based. There are many researches in strategic management that underline the importance of the UNESCO label, think to the economical and social benefits coming from major touristic flows incoming, but there are not strong evidences in literature confirming that the UNESCO label is alone a sufficient factor to trigger local development process (Porya *et al.*, 2011). Some authors suggest that the impact of the presence on the World Heritage List on local development is clearly overestimated (Prud'homme, 2008).

Research question: considering the relevance of the topic and the uncertainty of the UNESCO recognition effects on local development, the aim of this work is to understand if the UNESCO label could represent an added value for territories that are already famous all over the world. With the aim of satisfying the research goal, an evaluation of some local actors' opinions, who operate within cultural, creative, wine and territorial promotion sectors, has been carried out.

The research question of this work is: why a region, already famous all over the world, does not aspire to become a cultural landscape of Unesco like other regions less renowed?

It has been possible to respond to the main research question, thanks to the results and responses that have came out from two sub-questions:

- a) why is not this region, generally considered a cultural landscape, on the WHL?
- b) could the possible strong attention on the protection of the Heritage, slow down the regional development?

Research strategy: in order to achieve the goals of this work, it has been chosen Territorial Diagnostic Framework to support, in part, the selection of study case. The interaction among three different points of territorial analysis, as the "constitutive factors" (territory, population, regional economy), the "primary factors" (heritage, landscapes, gastronomy, handcraft, wine and all the events linked to these regional resources), the "support factors" (touristic infrastructure, transport, accommodations, information services) (Solima, 2011), with the intersection of keywords such as wine regions, cultural landscape and international reputation, it has been chosen to realize a qualitative study conducted in a famous star among wine regions: the Chianti region.

In this region wine is surely the locomotive of regional development and, at same time, Chianti region is considered by scholars, entrepreneurs, local authorities and tourists, as one of the most important vineyard landscape in the world, it could be interesting to understand why this region does not seem to be interested in being included in World Heritage List.

Data production methods: it has been tried to answer the research question, gathering secondary empirical data (such as documentary resource) at first, and then moving through the production of semi-structured interviews with some of the actors involved in this region.

In order to build an exhaustive set of local actors' opinions who operate in the cultural, creative, wine and agriculture sectors as well as into public sector, fifteen one-hour interviews have been carried out. They were able to highlight the points of view of those actors by a certain number of progressively in-depth questions. Each actor has been included in one of the three categories built on purpose, namely: local institutions, cultural and creative organizations, and wine producers.

In the first category are grouped three institutions, two of which operating within two Chianti districts. The other institution, which have a municipal feature, can count on a peculiar and wide organizational and strategic independence: its efficacy and efficiency depend on the intuition of its responsible who runs her office releasing it from burocracy and public inertia: i.e. this organization is also open to public on holiday. The second category gathers together some private institutions such as an agritourism farm, a Tuscan artistic handcraft laboratory, two sculpture parks, a Chianti wine Festival, and a Blues Music Festival. The choice for these kinds of local actors is rooted in the general accepted definition on Cultural&Creative Industry. In the third group of interviews are presented five Chianti wine producers located in Florence and Siena provinces and one Regional Consortium involved in protecting and promoting Chianti wine.

Analysis methods: A one-case study approach using and producing qualitative data, based on some local actors' opinions evaluation.

4. The Chianti region

The Region of Chianti was defined at first time as a wide, range, forested and rural district, famous for its wines, the salubrious climate and even more famous for its geographical position, considered to be the center of "Granducale" Tuscany (Repetti, 1833). Even then, the reasons of the actual notoriety of the Chianti region were clear: wine, the agricultural vocation and its isolation despite it location at the heart of the Tuscany (Guarducci, 1909).

It is difficult to design the boundaries of this important and famous Tuscany area. This difficulty depends on two different factors: the lack of natural boundaries and the economical reasons, linked to the wine production, that have expanded the historical dimension of Chianti, whose name is symbol of quality (Moretti, 1999). Nowadays, the Chianti region is more extensive than the area of Chianti Classico production, which is more delimitated including only wine-related activities. Over the years, the necessity to define clearer boundaries for this region, has created various appellations such as Chianti "historical", "geographical", and obviously "senese" and "fiorentino", because today this area is shared between the province of Florence and the province of Siena.

The growth of the adjectives that could be associate with the term of Chianti, has generated, among residents and wine producers, grievances and disputes never silenced (Moretti, 1986).

Anyway, in addition to geographical differences about the production of Chianti wine, this region represents a landscape of extraordinary beauty and exceptional cultural evidences.

The Chianti region as a cultural landscape offers an outstanding example of harmonious relationships between man and his history, between natural and cultural components, unsettled evidences of a millenary tradition able to live actively the present. Chianti also represents a landscape that preserve results of the relationship between men and their environment: the Etruscan settlements, castles and medieval fortifications, and wonderful residences and evocative sanctuaries of the Renaissance period constitute huge examples. They show the presence of intangible and tangible cultural elements in this region, and an exclusive and special relationship between rural areas and important cities such as Florence, Pisa, Arezzo and Siena (Pacetti, 2012).

Chianti could represent an example of evolved landscape, where modernity and development, as essential elements for human life, have been able to coexist with a millenary tradition,

represented by the cultivation of typical products, such as wine and oil, and a strong attachment to the land, with its unique and wonderful natural and cultural features.

In this region, typical productions continue to represent source of economical and social development for residents. This cultural and social context can explain the bond with this area by celebrated personalities, such as Leonardo da Vinci, Galileo Galilei, Michelangelo Buonarroti, Dante Alighieri, Niccolò Machiavelli and others.

This is a landscape designed according to the roles of "mezzadria"¹, where the "poderi" are harmoniously alternated with vineyards, olive and poplar groves

Chianti represents an evolutionary cultural landscape, based on an evolved agriculture made up by many small farmers as well as landowners, such as the Medici, the Ricasoli, the Frescobaldi, the Antinori and other famous local families, that with their farms, castles and residences, make this region a landscape that leaves you breathless.

Despite its unquestionable beauty, this area has also suffered a period of neglect and decadence. In fact, after the end of the Second World War, residents abandoned their farms in order to find better conditions in cities. Later many foreigners, particularly from England decided to live in this area, buying old abandoned farms and transferring their residence in these places (Pacetti, 2012), determining its rebirth. This phenomenon is known as "Chiantishire". The beauty of this evocative and suggestive territory often makes confusion especially among foreign people, which often identify the whole Tuscan territory with this region.

Why is not this region, recognized in the world as a symbol of high quality of life, for its natural and cultural beauty, wonderful gastronomy, and for other elements resulting from the harmonious interaction between man and nature, on WHL as a cultural landscape?

In this paper it has been tried to answer to this general question by means of semi-structured interviews involving wine producers, Public Institutions, and other actors involved in field of wine, culture and creativity in this region. In the composition of the little sample, in addition to wine producers, it has been tried to involve some of different actors operating in creative industries field (Caves, 200; Throsby, 2008; Santagata, 2008; Gombault, Livat-Pécheux 2011), as "agriturismo" (farm holidays) owners, the artisan studios owner, sculpture park curators and festival organizers.

The choice of this sample, could be justified by the desire to describe the Chianti region, not only as wine region, but also as creative and cultural region (Chapain et a. 2010, 2013; Sacco, Ferilli 2006; Hagoort, 2008; Gombault, Livat-Pécheux, 2011).

5. Discussion and results

In qualitative researches, the higher is the number of interviews and the higher is the degree of study depth, but it does not exist in literature an ideal number of interviews (Della Porta, 2010). In this study it was followed the "saturation of knowledge principle"; according that, the appropriate number of interviews is that in which information coming from each cases, are not redundant and bearers of few changes from the knowledge already accumulated (Weiss, 1994).

In order to reach our aim a sample of fifteen organizations has been selected: seven wine producers, five actors involved in other sectors of creative industries field and three among Public Authority involved in this field.

Furthermore, each components has been selected among those actors that for skills, roles and passion for their territory, operate in that region.

In order to provide a clear picture of the results obtained through the interviews, respondents have been grouped in three categories: Public institutions, creative and cultural organizations and wine producers.

307

Sharecropping (a term derived from the Late Latin meaning "the one who divided in half") is agrarian contract of association with which an owner of land, called the grantor, and a farmer, sharecropper, divide (normally half) products and profits of a farm.

What were the answers of each category to the sub-question 1: why is not this region, generally considered a cultural landscape, on the WHL?

• Sub-question 1: Public institutions

In this work, three Public institutions operating in the promotion of the territory have been taken into account; two of them with large territorial and administrative jurisdiction and the other one operating, in the most important town of the Chianti region.

By analyzing their answers, important conclusions arise about "attractiveness"; both authorities with the wider jurisdiction, appeared "little attracted" by the UNESCO recognition for the Chianti region, meanwhile the situation changes completely in the small towns, where the respondents seemed much more interested on this topic. The institutions, involved in this work, have underlined the cultural value of the Chianti region, in fact there is a strong awareness among local communities that Chianti, both wine and landscape, is one of the most important Italian product in the world. According to these public actors of Chianti region, the first reason that could justify the absence of this region on the World Heritage List as cultural landscape, could be the need for many financial resources related to the nomination and for the management of a UNESCO site:

"...people believe that UNESCO recognition bring immediately resources in the area, but it is not true. A lot of resources are necessary to manage and promote an UNESCO site, but today we do not have any resources".

The Chianti region is a big area that connect the territory of two important Tuscan provinces, Florence and Siena. According to the respondents, the vast extension of this region could be another reason that could justify the absence of the UNESCO nomination, because it is difficult overcome the strong sense of "campanilismo" (local pride) present in this area. Moreover, the various denominations of Chianti wine and the presence of different wine producers organizations could restrain this process.

Finally, according to the Authorities, another motivation that has not encouraged local institutions to achieve this important recognition, could be represented by the "notoriety" of the region in the world:

"...other zones of Tuscany need for the UNESCO recognition, but the Chianti already represent a brand known in worldwide...".

While provincial institutions strongly stress the importance of Chianti as one of the most famous vineyard landscape in the world, emphasizing greater efforts than benefits coming from to stay on the WHL, the prospective changes completely in the small towns included in the research.

"...there was a moment in which wine producers have strongly supported the thesis that the Chianti is a landscape alive and not static, there was the fear of ending up in a museum... this is the concern of local wine producers. We hope that the our region could enter in WHL, it would be a source of pride for us. The UNESCO label would be the evidence of what we always thought of our region".

In all interviews benefits coming from being an UNESCO site seems not to be clear, but there is the awareness that the UNESCO label could confirm the good work done in the last twenty five years by farmers, foreigners, authorities and local community.

• Sub-question 1: Creative and cultural organizations

This group is composed by five organizations operating in creative and cultural field in the Chianti region; the attention on the topic seems to be very high for these operators.

According to these organizations the UNESCO label seems to be a symbol of quality for a region that has got fascinating important artists and poets, like Dante and Boccaccio.

Furthermore, some of them have not doubts on the positive effects for the region coming from the recognition.

"...to be on the World Heritage List has many benefits; San Gimignano, for example, has seen, after the recognition, an increase of tourists and resources. Moreover has grown the awareness of residents to live in one of the most beautiful cultural site in the world"

Also in this case the size of this region has seen as an obstacle to the nomination of Chianti, that often is not considered as unique region because that area interest two different provinces.

Moreover, according to those organizations the Chianti region already has its brand, therefore the presence of another brand would not add anything more to the reputation of the area.

Finally, other elements coming out from this group are represented by the absence of precise boundaries of this region, that historically does not have exact and recognized spatial delimitation, and by the lack of attention on and sensitivity to the culture and creativity of local authorities.

• *Sub-question 1: Wine producers*

This category is composed by six wineries, located on the full area of Chianti, and by one, among many, wine producers organizations, that together represent thousands of local wine companies; the composition of this category does not consider the various denominations of the Chianti wine, but gathers the opinions of companies operating in the entire area between Florence and Siena, because the research focus is on the Chianti landscape and not on the wine production.

At first glance, local producers have appeared skeptical or even opposed to the hypothesis of the UNESCO recognition; the reasons for this opposition are different, but with a common denominator: the fear of living and working in an open air museum. The first issue raised by this group against the nomination as cultural landscape, is represented by the "complexity" of this area. The Chianti region is morphologically and historically different by zones, and it is amplified by the presence of two different provinces. In addition, different denominations of Chianti wine make it more complicated the homogenization of this territory. The lack of exact boundaries of the Chianti region has seen, also in this case, probably, another obstacle to the UNESCO recognition.

"...it is complicated to seek international recognition for an area that has not historically a precise identification ... we are fighting a battle of identity ... "

Moreover, is vivid in wine producers consideration that the Chianti region is a "landscape alive and humanized", because this area was different in the past; the words of wine maker seems to be clear:

"...there is difference between "paesaggio" (in Italian language means landscape) and "landscape", because we do not forget that a landscape does not exist without town...the anthropological conformation that creates and models the landscape..."

For this people, the Chianti region is a product, also in a touristic meaning, recognized worldwide also for their good work. Even if, some wine producers have curiosity to see their region on WHL, because it could help to the valorization of local traditions and to protect their cultural sites, one of wine producers organization showed its opposition:

"...the Chianti is an Italian heritage, but if heritage means to block all at present, landscape, environment and above all agriculture, we say not "

The fair of living in open air museum after the UNESCO recognition, is the most important reason of their opposition:

"the Chianti region is a landscape made by man, in origin local production was not wine but now is different, why will we block the evolution that allow to become one of the most important wine region in the world?...we are not unable, let us work..."

The presence of a territory on the World Heritage List does not takes legal constraints in itself, but involves constant monitoring by the central authorities to uniform the international standard on conservation and management of it, based on threats emerging (Minguzzi, Solima, 2013).

But the strong attention on the conservation of the site by local authorities, could generate mistrust of local communities towards this important recognition.

On the basis of these considerations, the three categories that constitute the sample under investigation, were asked for the sub-question: could the possible strong attention on the protection of the Heritage, slow down the regional development.

The analysis of the responses of the subjects involved in the study, provides a clear picture of their opinion on the issue of protection of the site; all agree with if it means to block the situation, the Chianti region should not be on the WHL. Analyzing individually each category, you can see that public institutions and cultural organizations are more cautious than the productive sector on this topic.

• Sub-question 2: Public institutions

All of institutions involved in this research, show caution towards the issue of the protection and conservation of the constraints of the UNESCO sites; also in this case, respondents agree with being a cultural landscape of UNESCO should be different from slowing down the local development.

"...if behind the UNESCO recognition, there is a development of the territory, but much more impediments, it is not for a region like Chianti"

The actors involved in this work seem to be in agreement that to candidating, promoting and managing a UNESCO site, extensive such as Chianti, involves a lot efforts, including in financial efforts, which currently cannot be addressed. The theme of the resources required to nominate and eventually manage a landscape like that, seems to have represented a decisive obstacle to the Chianti nomination on the WHL. Furthermore, according to this category, the UNESCO recognition does not bring with it financial resources immediately, as many people can think.

Finally, on the basis of the management of other Tuscan UNESCO sites, for this people, despite the importance of protecting the site, it should never represent a brake to the local development.

• Sub- question 2: Creative and cultural organizations

The situation changes completely with creative and cultural organizations. In this case, the strong attention on the protection of the Heritage, could not represent a brake to the regional development but rather it could represent an incentive to do things in the best and most durable way. The homogeneity of the answers given, could be summarized by the belief that the UNESCO label should prevent everything that is out of the rules, and it could facilitate the development of the territory. For this category the presence of the Chianti region on the WHL, could bring only advantages for this area.

• *Sub-question 2: Wine producers*

"...landscape is a place where you are working and which finds its justification in the action of man, it is different from a museum...()... when it was realized the Duomo in Florence, it had a huge impact on the environment, but today tourists come to Florence to see it ... () must already abide by many rules, let us work... "

These words introduce fairly clear the position of the wine producers of Chianti on the protection of the landscape and a World Heritage site. Could the possible strong attention on the protection of the Heritage, slow down the regional development?. The wine producers yes.

Although winemakers individually seem to be more "soft" on the topic, the organization that represents thousands of them, however, shows a tough position against the monitoring of a World Heritage site. Finally, this opposition to the issue of the protection of the cultural landscape, lies, in the fear that the Chianti region could become an open-air museum and only a "touristic product", aware of the work done in the last thirty years that has made the Chianti one of the most important wine region in the world.

6. Conclusion

Over the last twenty years, the literature about the 'UNESCO label' and the World Heritage List has vastly expanded tank to wide and heterogeneous debates among social, institutional and scientific communities. The importance of these topics can be also revealed by the passionate disputes on them.

In this study, the motives of the absence of the Chianti Region from the UNESCO World Heritage List have been investigated by means of some local actors' opinions as well as the possible effects of this kind of recognition.

This paper includes two main goals: the first goal is to understand the reasons why the Chianti Region is not included into the ENESCO World Heritage List as for other world wine regions; the second goal is to understand the potential and additional benefits coming from the UNESCO label for a Region which is already famous all over the world.

This topic attracts a certain interest for local and national institutions, among which apparent disagreements seem to arise. Understanding why one of the most important Italian wine region, as the Chianti, is not included on the World Heritage List, as a cultural landscape, is quite controversial. The aim of this work is to provide a composite picture about the opinions of both public and private local actors, that in different sectors, from culture to agriculture, are operating in this area. The analysis of the answers provided by respondents involved in this work, explains in different ways the absence of the Chianti on the WHL, and some of them are particularly interesting.

The first reason, that is recurrent among respondents, is represented by the vast extension of this region, that could justify the absence of the UNESCO nomination, because it is difficult overcome the strong sense of "campanilismo" (local pride) that identify this area. According to the most respondents it is complicated to seek recognition for an area that has not, historically, clearly defined its boundaries and that also belongs to the jurisdiction of two different provinces, Florence and Siena.

The second obstacle that slows down the application process of the Chianti seems to be the fear that the UNESCO label may turn the Chianti region into an "open-air museum", a sort of touristic product. According to the respondents the Chianti is not an UNESCO cultural landscape, as Langhe-Roero and Monferrato (Italy) and Saint Emilion (France), because this would be bound to a greater number of additional rules that could hinder the development of the territory. Indeed, it is possible to distinguish different opinions within the sample: the operators of culture believe that the UNESCO recognition could be a "quality mark" for the whole area, however, the wine producers interviewees believe that by entering on the WHL means curbing the evolution that characterizes the agricultural sector.

Moreover, it is strongly emphasized the aspect of the needed financial resources to carry out an application process and the resulting management and promotion actions to implement for an UNESCO site in an era of scarce resources.

Regarding to the second aim of this research which investigates the social-economic effects of the UNESCO label, it represents a central topic within scientific debate. The most important literature developed on this topic analyzes the dynamics of tourist-flows (Buckley, 2004; Yiang *et al.*, 2010) even though it is not always possible to show a cause-and-effect relationship between the two phenomena. Other theories concentrate their attention on touristic identity enforcement (Hall, Piggin, 2002; Hall, Piggin, 2003; Poria *et al.*, 2013) and econometric analyses (Prud'homme, 2008; Huang *et al.*, 2012): in both cases, they are founded on indirect data. Anyway, some empirical studies must be mentioned.

In the 2007, the British Government commissioned a research that showed that there is not a direct correlation between the UNESCO Recognition and a tourist and territorial improvement (DCMS, 2008): It may be concluded that the UNESCO recognition is obviously an opportunity to be exploited but it has not an intrinsic value

A summary of three more empirical studies by the UNESCO Commission realized by the University of Paris (Prud'homme, 2008) also shows that the UNESCO Recognition is responsible neither for local development processes nor for an increase in tourist-flows. Only for some Turkish sites a better artistic and cultural heritage protection was registered but without any local development impact.

Considering the numerous literature contributions on this topic, the aim of this work is to understand which effects could bring the UNESCO label to a region which is already famous all over the world, such as the Chianti region (Tuscany, Italy).

According to that literature which affirms the difficulty of reveling a cause-and-effect connection between the UNESCO recognition and potential social and economic effects within 'awarded areas' it can be of some usefulness to integrate the analysis with information about the first wine landscape that received the UNESCO Recognition: Saint-Emilion.

Since 1999 (when Saint-Emilion was registered on the UNESCO World Heritage List) a series of technical, social and cultural changes have occurred which cannot be attributed directly to the UNESCO label but that have been influenced by it.

Among the potential effects generated by the UNESCO brand on the architectural, historical and cultural heritage protection side, it is possible to ascribe the city urban plan developed in 2001 in order to ensure a sustainable development respecting the Heritage.

Moreover, the UNESCO label has also influenced institutional territorial marketing and communication strategies of this small town not far away from Bordeaux (on the Tourist Office web site the UNESCO label is clearly identified with no references to local wines).

By analyzing the annual reports of the Tourism Office, the tourist-flows have increased since 1999 and it might be also that as soon as Saint-Emilion has gained the UNESCO recognition a certain number of festivals and exhibitions were born on the link wine (as a historical and unique resource) and cultural heritage (as an economic potential resource for territory survival). Some examples of this connection wine-heritage are: "Saint-Emilion Unesco & la Nuit de Patrimoine" and "The Saint-Emilion Jazz Festival".

It is important to outline that there is not a direct and verified connection between the UNESCO recognition and the above mentioned effects, but they are a port of the reality that may not be ignored.

The Chianti region is probably the most important Italian wine region and its reputation could represent another obstacle to the Chianti nomination on the WHL; almost the whole sample reported that Chianti is a brand recognized around the world and the effects of adding a new brand would not change anything in terms of its international attractiveness.

Finally, considering the different positions on the issue of the UNESCO recognition for the Chianti, it is possible to conclude that the time to enter on the WHL is not ripe yet. Moreover, the representatives of productive sector have no unanimous consensus about, the additional benefits resulting from this international recognition; while it seems to prevail the worry that an excessive landscape monitoring may restrain the economic development of the area.

This is what has happened in Saint Emilion after the UNESCO recognition, might be happen even in the Chianti Region. It might be, but it is necessary that local community and local public institutions gain awareness of the potentialities of a quality brand as that discussed above in order to foster regional economic and cultural development, rather than considering it a constraint.

References

BUCKLEY R. (2004), "The effects of World Heritage listing on tourism to Australian National Parks", *Journal of Sustainable Tourism*, n. 12, pp. 70-84.

CAVES R. E. (2000), "Creative Industries: Contracts between Art and Commerce", *Journal of Economics Perspectives*, vol. 17, n. 2, pp. 73-83.

CHAPAIN C., COMUNIAN R. (2010), "Enabling and Inhibiting the Creative Economy: The Role of the Local and Regional Dimensions in England", *Regional Studies*, vol. 44, n. 6, pp. 717-734.

- CHAPAIN C., CLIFTON N., COMUNINA R. (2013), "Understanding Creative Regions: Bridging the Gap between Global Discourses and Regional and National Contexts", Regional Studies, vol. 47, n. 2, pp. 131-134.
- DELLA PORTA D. (2010), L'intervista qualitativa, Editori Laterza, Roma.
- DEYRIEUX A. (2011), "Le vin, un patrimoine à valoriser", Vin, vignoble et tourisme, Espaces, Tourisme et Loisirs, n. 111, pp. 15-19.
- DMCS (2008), "World Heritage for the Nation: Identifying, Protecting and Promoting our World Heritage", A consultation paper.
- FOWLER P.J. (2001), "Cultural landscapes: great concept, pity about the phrase", in *ICOMOS-UK*, pp. 64-82.
- FREY B., PAMINI P., STEINER L. (2011), "What Determines The World Heritage List? An Econometric Analysis", Crema Working Paper Series, n. 1.
- FREY B.S., STEINER L. (2011), "World Heritage List: does it make sense?", International Journal of Cultural Policy, vol. 17, n. 6, pp. 555-573.
- FULFORD M., NICHOLS E. (1992), "Developing Landscapes of Lowland Britain. The Archaeology of the British Gravels: A Review", London: Soc. Antiquaries, Occasional Paper 14.
- GOMBAULT A., LIVAT-PECHEUX F. (2009), "Industies créatives", in Gombault, A., Livat-Pècheux, F., Durrieu, F., L'AlphaBEM des industries créatives, BEM Bordeaux Management School, pp. 156-159.
- GOMBAULT A., LIVAT-PECHEUX F. (2011), "Qu'est-ce qu'une région créative", Colloque Développement durable, territoire et choix de localisation des entrepriese : vers une attractivité durable, Université Bordeaux IV, Bordeaux 15-16 Septembre.
- GOMBAULT A., LIVAT-PECHEUX F. (2011), "Les vins et les spiriteux, une industrie créative", Conference Wine & Identities, Institut des Sciences de la Vigne et du Vin, Villenave d'Ornon, 8-10 Septembre.
- GOMBAULT A., JOLLY S., THURIOT F. (2012), "Vineyards Uses of World Heritage Label: a French Perspective", Tourism and sustainable development at World Heritage Sites, Unesco Chair and UNITWIN Network "Culture, Tourism, Development", Gabon, 1-7 June.
- GUARDUCCI T. (a cura di) (1909), Il Chianti vinicolo. Manuale per il commerciante di vini nella regione del Chianti, Fratelli Stianti, Sancasciano Val di Pesa.
- HALL C.M., PIGGIN R. (2002), "Tourism Business Knowledge of World Heritage Sites: a New Zealand Case Study", International Journal of Tourism Research, n. 4, pp. 401-411.
- HALL C.M., PIGGIN R. (2003), "World Heritage sites: managing the brand, in Managing Visitor Attractions", a cura di A. Fyall, B. Garrod, A. Leask, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- HAGOORT G., OOSTJN A., VAN THIEL M. (2008), Growth and Development of Creative SMEs, Utrecht: Utrecht School of the Arts.
- HUANG C-H., TSAUR J-R., YANG C-H. (2012), "Does world heritage list really induce more tourists? Evidence from Macau", *Tourism Management*, vol. 33, n. 6, pp. 1450-1457.
- LIVAT-PECHEUX F. (2009), "Vins et spiriteux", in Gombault, A., Livat-Pècheux, F., Durrieu, F., L'AlphaBEM des industries créatives, BEM Bordeaux Management School, pp. 303-304.
- MINGUZZI A., SOLIMA L. (2013), "I piani di gestione dei siti Unesco come modello di valorizzazione del territorio: opportunità e limiti", Sistur.
- MORETTI I. (1984)," Il Chianti: alla ricerca dell'identità di una terra, in il Chianti tra geografia e storia", Atti della prima Giornata di studi chiantigiani, Greve in Chianti, 22 Settembre.
- MORETTI I. (riedizione a cura di) (1999), Il Chianti vinicolo. Manuale per il commerciante di vini nella regione del Chianti, Libreria Chiari, Firenze.
- PACETTI M. (2012), "Il paesaggio tra conservazione e sviluppo: il caso del Chianti", Ri-Vista ricerche per la progettazione del paesaggio, Firenze University Press.
- PORIA Y., REICHEL A., COHEN R. (2011), "World Heritage Site Is It an Effective Brand Name? A Case Study of a Religious Heritage Site", Journal of Travel Research, vol. 50, n. 5, pp. 482-495.
- PORIA Y., REICHEL A., COHEN R. (2013), "Tourists perceptions of World Heritage Site and its designation", Tourism Management, vol. 35, pp. 272-274.
- PRUD'HOMME R. (2008), "Les impacts socio-économiques de l'inscription d'un site sur la liste du patrimoine mondial: trois études".
- REPETTI E. (1833), Dizionario geografico fisico storico della Toscana, Editore Tofani, Firenze, vol.1.
- ROSSLER M. (1999), "Cultural Landscapes in the framework of the Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage (World Heritage Convention, 1972)", in *Hajós*, pp. 25-32.
- ROSSLER M. (2001), "World Heritage cultural landscapes in the European region", in ICOMOS-UK, pp. 38-45.
- SACCO P., FERILLI G. (2006), "Il distretto culturale evoluto nell'economia post industriale", W.P. 4, IUAV Università di Venezia, pp. 1-28.
- SANTAGATA W. (2006), "Cultural Districts and their role in the Economic Development", in Ginsburgh V. A., Throsby D. (eds), Handbook of the Economics of Art and Culture, Elsevier Science, Vol. 1, North-Holland.
- SANTAGATA W. 2010, "Cultural District", in Ruth, T., *A Hadbook of Cultural Economics*, Elgar Publishing. SAUER C.O. (1925), "The morphology of landscape", University of California Publications in *Geography* 2.2, pp. 19-53, reprinted in J. Leighley (ed.), Land and Life: a selection from the writings of Carl Ortwin Sauer, 1963, Berkeley: University of California Press.

- SOLIMA L. (2011), "Campanie (Italie). Un tourisme oenogastronomique à structurer", Vin, vignoble et tourisme, Espaces, Tourisme et Loisirs, n. 111, pp. 107-113.
- THROSBY D. (2008), "The concentric circles model of the cultural industries", *Cultural Trends*, vol. 17, pp. 147-164. UNESCO (1972), *Convention concerning the protection of the world cultural and natural Heritage*, Paris.
- WAGNER P.L., MIKESELL M.W. (1962), Readings in Cultural Geography, Chicago: University of Chicago Press.
- WEISS R.S. (1994), Learning From Strangers. The Art and Method of Qualitative Interviews Studies, Free Press, New York.
- YANG C-H., LIN H-L., HAN C-C. (2010), "Analysis of international tourist arrivals in China: The role of World Heritage Sites", *Tourism Management*, n. 31, pp. 827-837.

TRACK 5

PERCORSI DI CO-CREAZIONE DI VALORE PER IL PATRIMONIO CULTURALE E DEL TERRITORIO

Co-creare valore compartecipando valori. Un contributo in ottica service, tra fruizione e compartecipazione

FRANCESCO POLESE, FRANCESCA IANDOLO, LUCA CARRUBBO

Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti Francesca Cabiddu, Gianluca Vagnani, Morena Pintori, Domitilla Magni

Co-creare valore compartecipando valori Un contributo in ottica service, tra fruizione e compartecipazione

Francesco Polese* Francesca Iandolo* Luca Carrubbo*

Abstract

Obiettivi. Obiettivo del lavoro è proporre l'applicazione dell'ottica service ai processi di governo e di gestione dei beni culturali. A tal fine, il focus è posto sui processi di fruizione del patrimonio culturale (in termini di servizi base, complementari ed accessori), compartecipazione e co-creazione di valore e valori, nel rispetto di una duplice dimensione di una particolare tipologia di bene (quello culturale) che proviene dal passato e su cui si basa la costruzione dell'identità presente e futura di collettività specifiche.

Metodologia. Il lavoro parte da un inquadramento del patrimonio culturale da un punto di vista storico e in termini di evoluzione legislativa, per arrivare all'inquadramento oggi condiviso. Successivamente, nell'ottica di una integrazione necessaria tra le prospettive economica e culturale, ne si sottolinea il contributo in termini di gestione più efficiente e filosofia di governo.

Risultati. Ciò che emerge è la necessità di prevedere una gestione integrata del servizio connesso al bene culturale, la centralità della compartecipazione di tutti gli attori ad esso interessati ed in esso coinvolti così come il ruolo fondamentale che in tali processi ha la tecnologia.

Limiti della ricerca. Il lavoro è di natura teorico-concettuale; le riflessioni emerse saranno, poi, oggetto di approfondimento in successive applicazioni.

Implicazioni pratiche. Ciò che emerge dalle riflessioni qui condotte è rilevante per tutti gli attori a vario titolo coinvolti nel governo e nella gestione del patrimonio culturale, in quanto si evidenzia la necessità di predisporre una rete di servizi integrati, nel pieno rispetto della finalità di valorizzazione del patrimonio culturale.

Originalità del lavoro. Il principale contributo in termini di originalità deriva dalla prospettiva utilizzata.

Parole chiave: patrimonio culturale; approccio sistemico; co-creazione di valore; service dominant logic; compartecipazione

Objectives. Aim of this paper is to propose the application of a service-oriented view to the government and management of cultural heritage. To this end, the focus is on the processes of use of cultural heritage (in terms of basic, complementary and accessories services), on the sharing of values and on value co - creation, in accordance with the dual dimension of a particular kind of good (the cultural one) that comes from the past and on which the definition of the present and future of specific communities is based.

Methodology. The work starts from the definition of cultural heritage both from a historical and from a legislative point of view, to get to the definition today shared. Subsequently, in view of a necessary integration between the economic and cultural perspectives, it underlines its contribution in terms of management and government philosophy.

Findings. What emerges is the need for an integrated management of the service connected to the cultural, the centrality of partnership of all the actors involved to it and involved in it as well as the crucial role in these processes has the technology

Research limits. The work is theoretical; the emerged reflections will be deepened in following applications.

Practical implications. What emerges from the reflections conducted herein is relevant for all the actors variously involved in the government and management processes of cultural heritage, as it highlights the need to establish a network of integrated services, in full respect of the purpose of enhancing the cultural heritage.

Originality of the study. The main contribution of this paper in terms of originality comes from the perspective used.

Key words: heritage; systemic approach; value co-creation; service dominant logic; sharing values

^{*} Associato di *Economia e Gestione delle Imprese* - Università degli Studi di Salerno e-mail: fpolese@unisa.

Assegnista di ricerca in Economia e Gestione delle Imprese - Sapienza Università di Roma e-mail: francesca.iandolo@uniroma1.it

Assegnista di ricerca in *Direzione aziendale* - Università degli Studi di Salerno e-mail: lcarrubbo@unisa.it.

Nonostante il paper sia il risultato di riflessioni svolte congiuntamente dagli Autori, ai fini della stesura finale i paragrafi 1.2.3 sono da attribuire a Francesca Iandolo, i paragrafi 4, 5, 6 a Luca Carrubbo, i paragrafi 7, 8 a Francesco Polese.

1. Introduzione al lavoro

Nella mitologia greca, le nove Muse, che rappresentano l'ideale supremo dell'Arte, di cui sono patrone, nascono da Zeus e Mnemosìne, dea della memoria (dal greco *mimnèsco*, mi ricordo), a significare metaforicamente che non può esistere arte senza che ve ne sia una testimonianza.

La stessa radice etimologica di memoria (*mem*) si ritrova nella parola che maggiormente, nei secoli passati, ha identificato le diverse forme d'arte: monumento, termine derivante dal latino *monere* (Vecco, 2007) che significa sia 'ricordare' che 'raccomandare, ammonire', dualità di significato che sottintende una dualità di tipo temporale, un riferimento al passato ed uno al futuro.

Il patrimonio culturale (così come definito dalla convenzione UNESCO del 1972) è da sempre interessato da questa duplice dimensione temporale: esso proviene dal passato, ma viene trasmesso alle generazioni future.

In questa ottica, si rende necessaria l'individuazione di filosofie di governo e prassi operative che, da un lato, siano in grado di tutelare il valore storico dei beni appartenenti al patrimonio culturale e, dall'altro, aprano alla possibilità di interpretare tale valore anche in termini economici. In questo senso, ci si propone di superare il tradizionale approccio ai concetti di economia e cultura, i quali sono stati tradizionalmente visti come opposti, addirittura antitetici, nonché rappresentativi di un dualismo che sembrerebbe non poter portare mai ad una loro integrazione (Zan, 2003). Da un lato l'economia, esprimibile attraverso modelli "matematici", e pertanto razionali, che nulla lasciano alla creatività; dall'altro la cultura, considerata espressione della emozionalità e, quindi, difficilmente inquadrabile e contenibile schemi predefiniti.

Obiettivo del lavoro è proporre l'applicazione dell'ottica service ai processi di governo e di gestione dei beni culturali. A tal fine, il focus è posto sui moderni processi di fruizione del patrimonio culturale (in termini di servizi base, complementari ed accessori), sulla compartecipazione e co-creazione di valore e valori tra gli attori operanti in tali processi, sulla duplice dimensione di una particolare tipologia di bene (quello culturale) sempre in bilico tra necessità di tutela e possibilità di valorizzazione, oggi ancora più accentuate dalla potenzialità competitiva derivabile dai fattori immateriali (Montella 2009; 2010; 2011) e dalla crescente integrazione nel cultural heritage tra strategie economiche e relazionali (Tamma, 2010; Trimarchi, 1993).

A questo proposito, in linea con i cambiamenti concettuali riscontrati negli ultimi dieci anni in termini definitori ed interpretativi circa gli aspetti legati al *servizio*, si fa riferimento ad un punto di vista evolutivo, una prospettiva scientifica nuova, con una nuova forma di pensiero e con un nuovo paradigma: la logica della dominanza del servizio, la cosiddetta *Service Dominant Logic*, teorizzata e sviluppatasi in anni recenti. La gestione dei Beni Culturali (BC) ben si presta ad una interpretazione reticolare fondata sugli scambi di valore e che, per sua stessa natura, sembra essere significativamente rappresentabile attraverso i principi della Ricerca sul Servizio, ed in particolare della S-D Logic. Sia per quanto attiene ai processi organizzativi interni, sia per ciò che riguarda l'attività promozionale esterna i BC vengono sempre maggiormente correlati, vissuti ed interpretati come "produzione" di servizi ed, in ogni caso, sono intrinsecamente connaturati da una forte componente relazionale (Cantone, 1996; Cercola, 1996). Per queste ragioni, a livello generale, lo sviluppo sostenibile e l'organizzazione oculata ed efficiente di una destination turistica, di un'area geografica protetta, di un sito di interesse archeologico o storico, o di un attrazione specifica di particolare valore artistico e culturale, sembrano sempre più spesso essere riconducibili alla Ricerca sul Servizio (Cercola, 1996; Baccarani, 1997; Carrubbo, 2013a).

La capacità di evolvere ed adattare se stessi ai cambiamenti che derivano dalle trasformazioni esterne e dalle modificazioni interne rappresenta il principio fondante della logica orientata al servizio e qualifica il presupposto fondamentale per competere, per guadagnare e difendere posizioni di mercato. Per quanto concerne i BC, tale orientamento sostanzialmente si traduce nella necessità di considerare la possibilità di operare/muoversi nell'ambito di un network rilevandone le esigenze ed interpretandone le pressioni, al fine di condividere risorse complementari e di elaborare un servizio che nel complesso possa risultare più appetibile e soddisfacente. La rilevazione, sempre

più frequente, di elementi quali: l'attenzione crescente al ruolo delle strategie collaborative, la partecipazione degli attori dei processi alla generazione del valore, la comune volontà di innalzare il livello medio della qualità prodotta (da parte di chi eroga un servizio) e di quella percepita (da parte di chi utilizza/fruisce un servizio) per le attività svolte all'interno di un territorio, palesa una forte coerenza con l'orientamento fornito dalla ricerca sul servizio, generando un circuito virtuoso che, da un lato, ne favorisce l'implementazione e, dall'altro, ne accresce la validità, anche con riferimento ai beni culturali (Polese 2005; Barile *et al.*, 2013a; 2013b).

Ciò risulta possibile comprendendo l'opportunità di riferire ad una qualificazione del servizio inteso come *composito e complesso*; a tal fine, si rende necessaria la predisposizione, nell'ambito di un servizio base offerto, di una serie di servizi complementari, che risultano essere funzionalmente legati ai primi e ne integrano i contenuti amplificandone il valore percepito, ed accessori, che, pur mancando di un collegamento di tipo strutturale, sono essenziali nell'ampliare ed arricchire l'offerta, che possono costituire un arricchimento e motivare la preferenza del consumatore. La categoria logica sulla quale agirà maggiormente l'adozione di questa prospettiva è quella del valore, introducendo un differenziato modo di intenderlo, misurarlo, fruirlo, realizzarlo, migliorarlo (Golinelli, 2012; Saviano, 2010; Vincenzini, 2003).

Metodologicamente, il lavoro parte da un inquadramento del patrimonio culturale da un punto di vista storico e in termini di evoluzione legislativa, per arrivare all'inquadramento oggi formalmente condiviso. Successivamente, nell'ottica di una integrazione necessaria tra le prospettive economica e culturale, ne si sottolinea il contributo in termini di gestione più efficiente nel tentativo di far emergere spunti connaturati alla filosofia di governo del patrimonio culturale in ottica valoriale e di servizio. L'analisi poi si snoda attraverso percorsi e prospettive che, nell'accostamento dei tradizionali approcci - quello culturale e quello economico - generano proposte utili ad esaltare la potenzialità del mondo dell'arte e della cultura nel suo complesso.

2. Il "patrimonio culturale", evoluzione del concetto

Il concetto di patrimonio culturale ha avuto una significativa evoluzione (Baumol, 1966; Frey, 1997; Frey e Pommerehne, 1989; Throsby, 2001) che, negli anni, ha riguardato sia la sua definizione - che si è ampliata fino ad intendere sempre più elementi intangibili-, sia le azioni che devono essere intraprese, in termini di gestione e di governo (Barile *et al.*, 2011; Barile, 2012b).

Dall'analisi dei principali documenti ufficiali in materia, emerge che la definizione di patrimonio culturale ha subito una evoluzione significativa. A partire dalla Carta di Atene del 1931 sulla conservazione del patrimonio artistico ed archeologico il concetto di patrimonio culturale si è evoluto incorporando sempre più elementi, tangibili ed intangibili, suscettibili di tutela, protezione e conservazione. Nel 1968, nelle Norme di Quito si riconosce che la tutela del patrimonio monumentale ed artistico crea le condizioni per lo sviluppo economico e sociale, poiché è in grado di valorizzare un uso compatibile dei beni culturali con l'attività turistica. Nel 1972 la Convenzione dell'Unesco sulla tutela del patrimonio mondiale culturale e naturale riconosce l'eccezionale valore universale di alcune tipologie di beni culturali, invocandone la conservazione in quanto patrimonio dell'umanità intera. Nella Carta di Burra (1982) si stabiliscono dei criteri per la "selezione" dei beni da tutelare e conservare, fondata non più sulla qualità intrinseca dell'opera ma sulla capacità di riconoscere in essa dei valori estetici, storici, scientifici, sociali ecc.

Con il Documento di Nara (1994) e la Dichiarazione di San Antonio (1996) si sottolinea che il "significato globale" di patrimonio non può essere fondato solo sulla dimensione "fisica" del bene: i costumi, i valori spirituali, le tradizioni di cui il bene è portatore sono altrettanto meritevoli di tutela quanto l'artefatto fisico. Alla dimensione "artistica" (estetica e formale, codificata dagli storici dell'arte e dell'architettura), "religiosa" (spirituale) e "storica" (legata all'autenticità) di un bene culturale, pertanto, si aggiungono quelle "sociale" (centri storici, rurali, ecc.), "etnologica/antropologica", "ecologica" ed "economica". Nella Carta di Cracovia (2000) si prende coscienza dell'impossibilità di definire "a priori" il patrimonio a causa della pluralità dei valori e

dei diversi criteri di riconoscimento, ma è solo possibile definire il modo in cui esso può essere identificato; inoltre, si riconosce che i valori collegati al patrimonio possono cambiare nel tempo.

La Convenzione di Parigi per la salvaguardia del patrimonio culturale intangibile (2003) e quella Unesco sulla protezione e la promozione della diversità culturale (2005) rappresentano i due strumenti normativi che maggiormente hanno contribuito al rinnovamento e all'aggiornamento del concetto di patrimonio culturale intangibile. In tal senso, infatti, la Convenzione Unesco dedica spazio all'analisi della protezione e promozione della diversità culturale adottando un approccio economico e stabilendo che i beni culturali hanno una doppia natura: culturale ed economica. Alla consapevolezza del legame e della continuità tra la dimensione tangibile e quella intangibile si affianca la necessità di definire la dimensione del "contesto" quale elemento discriminante della diversità culturale. La valutazione del patrimonio culturale, sia esso tangibile o intangibile, infatti, deve sempre tener conto del contesto culturale, sociale, ambientale e storico di riferimento: "Il rispetto dovuto alle culture richiede che ogni opera sia considerata e giudicata in rapporto ai criteri che caratterizzano il contesto culturale al quale esse appartengono" (Carta di Nara, 1994, punto 11).

La conservazione, quindi, si giustifica non solo in relazione ai concetti di "bene pubblico" ed "interesse della società e della comunità", ma anche con riferimento al diritto della persona ad avere una testimonianza autentica di ciò che forma il suo patrimonio, il quale deve essere rispettato in quanto espressione sostanziale di una precisa e definita identità culturale.

La Fig.1 riporta una rappresentazione di patrimonio culturale, con riferimento alle citate dimensioni tangibile ed intangibile.

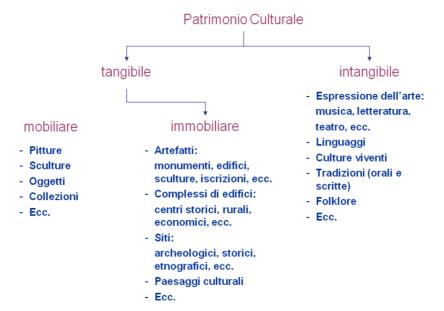


Fig. 1: Una possibile classificazione del Patrimonio Culturale

Fonte: Vecco M. (2007), L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale, Franco Angeli, pag. 29

La necessità di considerare contemporaneamente la prospettiva di tutela e quella di valorizzazione del patrimonio culturale si ritrova, in Italia, nelle strategie operative del MiBac. Nel rispetto di quanto previsto dall'art. 9 della Costituzione in merito alla tutela ed alla promozione della cultura e del patrimonio storico-artistico della Repubblica ed in linea con quanto previsto dal Codice dei Beni culturali, si sottolinea la necessità di adoperare forme di valorizzazione del patrimonio e di comunicazione dello stesso che, senza prescindere dalla sua tutela, siano in grado di aumentarne e migliorarne la fruizione. Come si legge dalle linee guida della sezione del Mibac dedicata alla *valorizzazione*, infatti, lo scopo è quello di definire prassi che, focalizzandosi sulle esigenze dell'utilizzatore, riuscissero ad incrementare le occasioni di visita e fruizione e che fossero

orientate al raggiungimento di quella che viene definita una "total experience positiva¹". Questo orientamento pare coerente con quanto si dirà nel seguito circa il concetto di valore applicato al patrimonio culturale.

3. Dal valore ai valori del patrimonio culturale

La definizione di patrimonio culturale e la presa d'atto della sua caratteristica di 'multidimensionalità' è rilevante ai fini della individuazione del valore che un bene ad esso appartenente crea e diffonde. Tuttavia, la determinazione del valore del patrimonio culturale è materia assai complessa, dal momento che l'oggetto di analisi presenta caratteristiche specifiche che spesso ne rendono difficile la valutazione. La necessità di trasferire logiche prettamente economiche all'interno di un settore, quello culturale, che sembrava esserne del tutto estraneo nasce, da un lato, dal riconoscimento della funzione anche economica (intesa come supporto allo sviluppo non esclusivamente socio-culturale) che il patrimonio culturale ha per il sistema territoriale all'interno del quale è inserito e, dall'altro, dall'affermazione di un orientamento di fondo che preveda, accanto alla tutela del bene, anche la sua valorizzazione del patrimonio culturale può essere intesa come: "consiste nell'esercizio delle funzioni e nella disciplina delle attività dirette a promuovere la conoscenza del patrimonio culturale e ad assicurare le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica del patrimonio stesso. Essa comprende anche la promozione ed il sostegno degli interventi di conservazione del patrimonio culturale. La valorizzazione è attuata in forme compatibili con la tutela e tali da non pregiudicarne le esigenze"³.

Il riferimento a queste due dimensioni, per lungo tempo considerate erroneamente antitetiche, deve, invece, essere complementare: non può esserci valorizzazione senza che vi siano tutela e conservazione (laddove, invece, può esserci tutela senza valorizzazione). Il riconoscimento dell'appartenenza di un determinato bene culturale al patrimonio, la sua inclusione in un processo di collettivizzazione, presuppone, pertanto, accanto ad azioni di conservazione e tutela, la predisposizione di processi che ne permettano la valorizzazione. Tuttavia, il concetto di valorizzazione porta con sé la finalità della 'creazione di valore' per uno o più soggetti di riferimento, laddove, invece, la nozione di valutazione contempla la necessità di una stima del valore attuale del bene in oggetto. Come può, quindi, questa logica integrarsi con la finalità prevalentemente culturale del patrimonio? Il valore di un bene può essere definito come la condizione relativa di una cosa o la considerazione di cui essa gode, valutabile in base a criteri di merito, utilità o importanza reali o presunti, da cui deriva che esso può essere soggetto a cambiamenti temporali e spaziali, in quanto si tratta di un prodotto della società (Vecco, 2007), pertanto legato ad uno specifico contesto temporale e spaziale, ad una comunità pro tempore costante. A ciò si aggiunge che il valore inteso in senso economico è il più delle volte regolato da uno scambio regolato, in cui, cioè, tramite il meccanismo di domanda ed offerta, si giunge ad individuare un prezzo di scambio che rappresenta il 'valore' (o anche il sacrificio, in termini non esclusivamente economici) che le parti sono disposte ad assegnare alla transazione. Quello in cui si inserisce il patrimonio culturale, invece, non è un contesto di scambio, in quanto il bene in oggetto presenta specifiche caratteristiche, tra cui le principali:

- è un bene pubblico:
- presenta una non rivalità al consumo:
- ha carattere meritorio:
- è non escludibile:
- è unico e non riproducibile:

¹ http://www.valorizzazione.beniculturali.it/it/visione.html

² Cfr. art. 117 Cost. che inserisce tra le materie di legislazione concorrente la "valorizzazione dei beni culturali e ambientali e promozione e organizzazione di attività culturali").

Codice dei Beni culturali e del Paesaggio, art. 6

- presenta esternalità positive:
- rappresenta una risorsa (culturale, politica ed economica) (Solima, 2004).

Tali peculiarità presuppongono, pertanto, la definizione di strumenti e la predisposizione di processi di determinazione e creazione di valore che siano specifici e strettamente coerenti con l'oggetto di analisi, che si presenta assai complesso e che pone non poche questioni in merito alla sua effettiva stimabilità. Allo stesso modo, la stima del valore del bene culturale costituisce una fonte informativa di significativo rilievo ai fini dei processi decisionali che ne orientano il governo e la gestione; in particolare, la conoscenza del valore del bene culturale incide su:

- le politiche della sua conservazione, tutela e restauro;
- le politiche della sua valorizzazione, ossia le attività volte a promuovere la sua conoscenza e ad assicurarne le migliori condizioni di utilizzazione e fruizione pubblica.

Se si intende il bene culturale come una "risorsa economica", infatti, si sottende il fatto che esso soddisfa un insieme complesso di bisogni e, dunque, di usi: in tal caso, esso si qualifica come "involucro" o contenitore (il capitale culturale) da cui scaturiscono flussi di servizi in grado di fornire utilità diverse a diversi beneficiari (Cameron e Kerderdine, 2007; Throsby, 1999; 2009), intesi come portatori di interessi (stakeholder) compositi e distinti e non riconducibili facilmente ad unitarietà di giudizi (Tunbridge e Ashworth, 1996; Evrard e Colbert, 2000; Aas et al., 2005). Dunque, il "paradigma di riferimento" della valutazione non può essere solo quello del valore economico determinabile per mezzo del mercato. Tuttavia, considerare il patrimonio culturale come generatore di valori sia culturali che economici non esclude la possibilità che i tradizionali metodi vengano applicati alla sua valutazione⁴; ciò che rileva, infatti, è la prospettiva che si sceglie di adottare. Il patrimonio culturale, infatti, risulta assimilabile, per le caratteristiche sopra individuate, al capitale naturale; ciò è ancor più evidente se si prendono in considerazione due grandezze che da quest'ultimo derivano e che possono essere ricondotte ad attributi di tipo stock (che includono gli elementi tangibili del capitale naturale) e di tipo flusso (se si considerano anche i servizi che da esso derivano). Inoltre, come il capitale naturale, il patrimonio culturale tangibile proviene dal passato, ma, mentre il primo è un lascito della natura, il secondo deriva dall'attività creativa dell'uomo.

Entrambi, in ogni caso, presuppongono un "dovere di cura", che è la base della loro sostenibilità e durabilità nel tempo (Throsby, 2002) e che è necessario affinché essi preservino la loro funzione di mantenimento dell'equilibrio naturale e culturale delle comunità cui appartengono.

Infine, come al capitale naturale, anche al patrimonio culturale può essere applicata la nozione di "diversità", che per quest'ultimo si esplica meglio nel concetto di unicità proprio di ciascun bene culturale, intesa sia come impossibilità di riproduzione che come rappresentazione di varietà e diversità culturale. Per ciò che riguarda la valutazione del patrimonio culturale con metodologie che guardino anche al capitale naturale, bisogna osservare innanzitutto che, nella teoria sul capitale naturale, gli sforzi tesi alla valutazione degli stock di capitale portano con sé numerose difficoltà, legate in principal modo alla necessità di utilizzare valori che contemplino anche il valor culturale.

Inoltre, gli orientamenti teorici all'interno del dibattito sul capitale naturale, che sostengono la possibilità che alcune tipologie di capitale naturale possano essere sostituite dall'uomo (Hartwick, 1998) (es. fonti di energia), non trovano riscontro nell'ambito del patrimonio culturale. Se, infatti, la sostituzione può esser fatta con riferimento alle direttrici che compongono il valore economico, ciò non può mai verificarsi per le componenti del valore culturale che ciascun bene possiede.

Da quanto detto finora, pertanto, emerge chiaramente che il concetto di valore da associare al patrimonio culturale, infatti, è per sua natura composito e complesso ed implica, come detto, il riconoscimento di caratteristiche intrinseche al bene che ne motivano l'inclusione nel patrimonio e ne legittimano il processo di collettivizzazione. Pertanto, accanto al valore economico bisogna riconosce una dimensione del valore che sia più strettamente legata alla fruizione vera e propria del bene, in un'ottica di compartecipazione e di co-creazione che tenga in considerazione una prospettiva più marcatamente soggettiva. Accanto al valore intrinseco del bene culturale, infatti, nell'ampliare la prospettiva d'indagine, occorre considerare il valore derivante dall'uso, ovvero quel

_

⁴ Si pensi, ad esempio, alla possibilità di stimare i flussi di casa derivanti dalla gestione di un ristorante accessorio ad un museo.

valore legato alla esperienza di fruizione del bene stesso ed alla percezione soggettiva che da essa deriva (Smith, 2006). Così inteso, pertanto, il valore si 'dematerializza', poiché l'accento viene a porsi sulle dimensioni soggettiva e personale di ciascuno fruitore, dimensioni che lo connotano di una serie di elementi di 'unicità' che spingono e favoriscono logiche compartecipative e di cocreazione, appunto, le quali rendono l'utente un attore chiave del processo stesso di creazione del valore. Lungi dall'essere una dimensione definibile a priori, quindi, il valore del bene culturale emerge nel momento in cui si verifica l'interazione: esso si qualifica, pertanto, prioritariamente come valore in uso. Inoltre, esso richiama la dimensione 'intangibile' del bene culturale che va oltre il suo valore di testimonianza storica e si avvicina ad una logica di 'servizio' che configura una proposta di valore condiviso e co-creato (Barile, Montella, Saviano, 2012).

In tal senso, quindi, il valore si amplia a comprendere le prospettive degli utenti che fruiscono del bene culturale, componendosi di elementi di soggettività ed unicità basate su processi di interazione.

Muovendo da queste considerazioni, nel paragrafo che segue, pertanto, si introduce il contributo della Scienza del Servizio e si individuano connessioni e punti di contatto che questa prospettiva può fornire al concetto di valore del patrimonio culturale.

4. Il valore in ottica service

La Ricerca sul Servizio (o Service Research) fonda le proprie basi teoriche in molte teorie accreditate, valorizzate e promosse da due filoni scientifici principali, la Service Dominant Logic (di matrice universitaria statunitense) e la Service Science (proveniente dal mondo delle imprese e portata avanti soprattutto da gruppi di Ricerca di IBM Corporation).

La Service Dominant Logic (Vargo e Lusch, 2004; 2006; 2008; 2010) è stata proposta per prima ed ha rappresentato la base per tutte le riflessioni successive sul tema del servizio e rappresenta uno dei paradigmi più accreditati sul tema a livello internazionale e per questo figura in questa sede tra i riferimenti di base per l'analisi interpretativa condotta.

La Service Dominant Logic è frutto di un lungo e specifico percorso conoscitivo. La comunità scientifica internazionale, stimolata efficacemente dalla perseveranza dagli autori Vargo e Lusch e dal loro più che decennale impegno in tal senso, ha recentemente varato una nuova visione sul servizio, sulle basi della creazione del valore nelle interazioni tra i diversi soggetti. In questa prospettiva la S-D Logic la evidenzia l'importanza, per le imprese e per la società in genere, dell'innato senso/bisogno di "fare qualcosa" (fornire un servizio) "per" e soprattutto insieme "con" altre parti. Gli autori hanno prodotto diverse rappresentazioni della loro teoria (Vargo e Lusch, 2004) e sintetizzato in dieci punti fondamentali (foundational premises - FP).

La S-D logic definisce il servizio come «un'applicazione di competenze attraverso azioni, processi e performance finalizzato a produrre un beneficio per se stessi e per entità terze, direttamente o indirettamente connesse» (Vargo e Lusch, 2004: 6-11). Secondo tale prospettiva, l'insieme di risorse a disposizione di un'impresa, costituite dalle competenze specializzate e da un'adeguata conoscenza (generalmente intesa), rappresentano elementi fondamentali per il successo e la sopravvivenza (FP1). Data l'enorme rilevanza attribuita ai servizi, la finalità principale dello scambio è vista quale concreta possibilità di ricevere altri servizi, funzionali al potenziamento delle proprie disponibilità e necessari per relazionarsi con il circostante.

Secondo la S-D logic, i beni non rappresentano quindi l'unico oggetto di transazione, piuttosto figurano quale elemento strumentale (*appliance*) per la fornitura (*provision*) dei servizi stessi (Vargo e Lusch, 2004), osservati come i reali protagonisti delle interazioni e degli accordi tra le parti di uno scambio (Rullani *et al.*, 2007); "è il servizio sotteso al bene a rappresentare e ad accrescere il valore di un prodotto" (Vargo e Lusch, 2004). In tale ottica, la compenetrazione di esigenze, risorse, informazioni ed obiettivi alimenta, tra fornitori e destinatari, un processo di collaborazione, di compartecipazione, di co-creazione del valore che guida verso il rafforzamento di un vantaggio competitivo duraturo e sostenibile. Indipendentemente dai prodotti scambiati, beni o

servizi che siano, le finalità ed i corrispondenti benefici, cui tali prodotti sono strettamente collegati, devono essere dunque contemplati esclusivamente come servizi, anzi come "servizio" (FP3) (Vargo e Lusch, 2008). Gli Autori utilizzano il termine "servizio" sempre al singolare per riflettere meglio il fine di produrre un beneficio a un destinatario e differenziano tale indicazione dal concetto di semplice unità di output implicito nell'espressione al plurale (servizi), propria della cosiddetta Goods Dominant Logic (G-D logic), cui il nuovo pensiero si contrappone. In definitiva, anche quando un cliente acquista un prodotto fisico, sostanzialmente compra (e soprattutto fruisce) il servizio ad esso direttamente connesso (Lusch et al., 2007)⁵.

Tutte le attività di scambio sono condotte al fine di realizzare servizi; è proprio attraverso lo scambio che il potenziale servizio posseduto dalle risorse viene rilasciato, contribuendo a creare valore. In altre parole, il risultato delle attività di scambio nel business è il servizio reso ed il fine delle attività di ogni organizzazione è quello di attualizzare il servizio potenziale, fino a quel momento sotterrato nei più profondi recessi delle risorse possedute. L'obiettivo è creare (o meglio diffondere) valore attraverso il rilascio di servizi correlati alle risorse (Hakansson e Snehota, 1995).

La S-D logic suggerisce che tutti i partecipanti al processo di creazione del valore siano considerati come risorse dinamiche, che la compresenza di diversi, complementari e differenziati attori interrelati risulta in grado di favorire uno sviluppo più rapido e duraturo sia a livello individuale che collettivo (Vargo e Lusch, 2011). Da questo punto di vista cambia anche il rapporto con il mercato, non visto più semplicemente come elemento da gestire o da cui ricevere soltanto feedback o informazioni campionarie a valle e a monte delle transazioni, ma quale reale partner produttivo con cui avviare e sostenere il processo di creazione del valore (Lusch e Vargo, 2006).

In maniera congruente con la consolidata prospettiva della costellazione del valore (Normann e Ramirez, 1995) e con la relativa co-produzione tra gli attori della rete coinvolti a vario titolo nel processo di generazione del valore, la S-D logic infatti ripropone con forza il concetto di cocreazione, spostando anche in questo senso il baricentro dalla produzione (caratteristica, come detto, della Goods Dominant Logic) al servizio (unica prerogativa della S-D Logic). La logica del servizio, pertanto, tende a considerare il consumatore quale parte integrante del processo, non come entità esterna con cui avere semplici relazioni commerciali, ma come elemento endogeno e quindi parte di un'azione condivisa (Grönross, 2000; Woodruff, 1997), pur mantenendo il principio secondo cui il valore risulta il portato esclusivo di concezioni, percezioni e comportamenti del consumatore (Venkatesh et al., 2006). D'altronde, in un'economia globale così fittamente interconnessa in ogni sua componente, le imprese svolgono un ruolo partecipe ed attivo, insieme a tanti altri attori industriali e non (come non includere anche i clienti?), in articolati e complessi processi di creazione del valore. Da questo punto di vista si può condividere la tesi secondo cui il contributo derivante dall'interazione, in un certo senso, è difficilmente associato ad un rapporto diadico, ma sempre più vicino a relazioni many to many (Gummesson, 2008), reticolari, in cui i diversi soggetti, più o meno consapevolmente, contribuiscono a generare valore

Il processo di creazione del valore, visto nell'ottica della S-D Logic, segue un percorso sufficientemente definito; pur volendo immaginare un percorso classico della catena dell'offerta produttiva, destinata al mercato, che dalla supply chain arriva ai clienti, durante le fasi di realizzazione dell'offerta finale risulta necessario il contributo dei consumatori, non visti più quindi esclusivamente come "distruttori" di valore creato dall'impresa, ma considerati quale elemento cardine del processo di generazione. Pertanto, come è possibile evincere anche dalla figura seguente (cfr. fig.2), i clienti sono presenti altresì nelle fasi precedenti al consumo, capaci di fornire un "plus" significativo al prodotto realizzato e per questo fondamentali alla realizzazione di un'offerta competitiva e sostenibile. Per tali motivi la S-D logic sostiene ed aggiorna i concetti di co-creazione del valore, di approccio relazionale e di strutture reticolari, come elementi imprescindibili per il vantaggio competitivo.

-

Assecondando questa prospettiva, un acquirente di un rasoio pone in maggiore enfasi non tanto il prodotto stesso, il bene in quanto tale, ma piuttosto la percezione del valore legato all'utilizzo del bene stesso, essendo prevalentemente interessato e focalizzato sulla necessità di farsi la barba.

Fornitore Produttore Consumatore

Valore Valore

di co-produzione

Fig. 2: S-D logic - Percorso del Valore: creazione, crescita e distruzione

Fonte: Polese e Carrubbo, 2008 (traduzione da Vargo, Lusch, 2006).

della supply chain

Secondo la logica classica, il valore veniva osservato come proprietà di un insieme di beni e risorse; ad esso si aggiungeva un maggior valore tramite il processo produttivo, riflesso ed identificato dal prezzo pagato nel mercato per il suo scambio, con la possibilità di trasferire sulle successive parti della *supply chain* i costi aggiuntivi necessari (Porter, 1980). Gli autori della S-D logic sostengono, invece, che gli offerenti possono solo "proporre" un determinato valore (FP7), che soddisfi realmente il cliente, e che la loro offerta è il risultato dell'applicazione delle proprie specifiche risorse. L'unico *matching* tra le capacità d'impresa e i bisogni dei consumatori risulta guidato da una relazione "on-going" di tipo biunivoco, in grado di generare fedeltà e vantaggio competitivo durevole (Luschn *et al.*, 2007). Il consumatore, quindi, finisce con l'essere visto non più come un target clientelare cui destinare e verso cui promuovere la propria offerta, bensì quale risorsa disponibile e *competitiva*, da valorizzare per la realizzazione di un vantaggio sostenibile e duraturo (Vargo e Lusch, 2004). Insomma non si concepisce più il cliente quale consumatore o distruttore di valore (il cosiddetto *consumer*), ma lo si definisce un partecipante al processo produttivo (un *prosumer*) (Vargo e Lusch, 2006) (FP8).

La configurazione del processo di scambio subisce quindi una significativa re-interpretazione (come di seguito rappresentato); gli Attori coinvolti nel processo di co-creazione comunicano, interagiscono (prima, durante e dopo lo scambio), subiscono le influenze del proprio passato e le istanze della rete di cui fanno parte. Le azioni, i confronti, le strategie che ne conseguono e che densamente sono il risultato integrativo di distinte risorse, vengono messe intelligentemente a fattor comune.

Attraverso un confronto di tipo biunivoco, o meglio multilaterale, si è in grado di recepire e trasferire utili segnali, fondamentali per il successo strategico prospettico (Vargo e Lusch, 2006), rendendo l'impresa un complesso sistema integratore di micro e macro competenze (come evidenziato in fig.3). In base alla S-D logic, se il valore viene adeguatamente recepito ed accettato dal consumatore, il prodotto può presentare un valore *definito*, che viene pertanto inteso come *cocreato*; nel caso invece non ci sia partecipazione o ricezione/assorbimento da parte del mercato, un valore preciso non può essere correttamente definito, addirittura non si può nemmeno arrivare a parlare di valore (Vargo e Lusch, 2006).

_

Gli autori hanno ripreso tale concetto dall'espressione coniata dal futurologo Alvin Toffler che introdusse il concetto di *Prosumer* nel 1980 nel libro *The Third wave*, sebbene già avesse accennato al concetto in un suo scritto del 1970. Il termine, come noto, viene coniato per unire le due figure del *producer* e *consumer*; l'autore, infatti, sviluppò la tesi, all'ora innovativa, secondo cui il ruolo di produttori e consumatori avrebbe finito per fondersi e confondersi sempre più. Secondo Toffler, la soddisfazione dei bisogni basici dei consumatori attraverso la produzione di massa di prodotti standardizzati avrebbe provocato una saturazione del mercato tale da indurre i produttori, al fine di incrementare i propri profitti, all'attivazione di un processo di massificazione produttiva, cioè produzione di massa di prodotti altamente personalizzati).

Resource Integrator/Be neficiary (*Firm*)

Resource Integrator/Be neficiary (*Customer*)

Fonte: Vargo, Lusch, 2006

Sulla scorta delle definizioni descritte, si potrebbe essere portati ad asserire che i clienti non sono interessati ai prodotti e ai servizi in quanto tali, ma risultano attirati dal fatto che essi configurino risposte ai propri bisogni, o che consentano loro di ricevere benefici. Un'utile rappresentazione della logica "in uso", applicabile ad ambo le parti di uno scambio; trattasi di un processo di integrazione (di risorse, competenze, informazioni, interessi) che consapevolmente viene a determinarsi.

In definitiva, il cliente non trae valore direttamente dall'acquisto del prodotto, ma dall'uso, dalla trasformazione e dal consumo di esso; l'impresa non genera valore per il cliente in modo autonomo, ma può formulare delle proprie proposte di valore che il cliente ha la possibilità di accettare, trasformandole in valore d'uso; il valore, quindi, non viene creato semplicemente nel mero processo produttivo per poi riflettersi nel prezzo di vendita al mercato (*value in exchange*), ma segue un processo di co-creazione (Prahalad e Ramanswamy, 2004; Ballantyne e Varey, 2006), che contempla due principali componenti del valore, realizzate in altrettante fasi distinte:

- a) Il valore viene determinato tramite un processo di co-produzione, integrando contributi di molteplici parti (compresi i consumatori), condividendo intuizioni, bisogni, disponibilità, secondo un'ottica di tipo reticolare e nel rispetto degli approcci relazionale e sistemico.
- b) Il valore viene determinato dall'uso che il cliente fa dei prodotti che ha acquistato (*value in use*), attraverso un personale "*consumption*" *process*, alimentando la costante necessaria interazione tra le parti, al fine di integrare e condividere risorse e benefici.

Tra queste due fasi non vi è un prima e un dopo, questo processo non ha carattere sequenziale. Interessa segnalare proprio la natura integrativa, di cointeressenza e di reciproco vantaggio caratteristici di questa nuova impostazione logica.

Il fornitore dunque lavora bene oggi per lavorare meglio domani, cerca di proporre sempre un buon servizio affinché esso venga apprezzato ed in maniera continuativa nel tempo.

Più cerca di capire quanto utile possa essere la sua soluzione ai bisogni e più cerca di migliorarla in tal senso, maggiori saranno le possibilità di successo, anche a costo di vedere ridotti i margini di guadagno nel breve periodo.

Il cliente/utilizzare a sua volta ha interesse a contribuire a un servizio più efficiente, alla realizzazione di prodotti di maggiore qualità, che meglio siano in grado di rispondere ai propri bisogni, e che ciò possa avvenire in maniera realmente sostenibile.

5. Il Valore d'uso dei BC oggi, come gli utenti si trasformano in co-creatori

Con riferimento particolare ai BC oggi il valore è inevitabilmente collegato al concetto di fruizione, alla qualità delle strutture preposte, alla capacità di adeguare il servizio resto rispetto ai

nuovi stili di visione/esplorazione/studio attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, alla possibilità di rendere gli utenti realmente partecipi dell'esperienza che vivono (in accordo con l'economia delle Esperienze - Pine, Gilmore, 2000). Sia che si parli di BC materiali monumenti architettonici, siti archeologici, palazzi storici o di particolare interesse artistico, musei tradizionali, moderni o diffusi (tutti inclusivi di riconosciute opere d'arte, sia che ci riferiamo a BC di natura immateriale come tradizioni ed espressioni orali, o le arti rappresentative, in base al concetto di valore spiegato prima, l'obiettivo della co-creazione (Golinelli, 2010), di fatto, deve essere sia interno (attraverso i servizi e le strategie di miglioramento della qualità dei prodotti, l'ottimizzazione di efficacia ed efficienza) che esterno (in funzione di rapporti di collaborazione con gli altri attori virtuali, alla ricerca di una crescita strutturale in termini di capacità, conoscenze, opportunità tecniche e così via).

Volendo provare ad interpretare i citati incroci concettuali in ottica sistemica, valoriale e di servizio, possiamo dedurre che:

- 1. il valore è considerato un miglioramento in un sistema, così come percepito dal sistema stesso o dall'abilità del sistema di integrarsi nel suo ambiente. Ovvero se parliamo di BC riconosciamo un valore (al di là di quello intrinseco rappresentato dal bene in se) se è solo se riusciamo a incrementare la capacità di fruizione, agevolandone soprattutto accessibilità (Ciasullo, Carrubbo, 2011; Carrubbo, 2013b); ciò è vero sempre, ma soprattutto quando a essere valorizzato è un centro storico o un particolare sito in quanto chiaramente identificativo di un territorio e per tanto completamente immerso in esso (Pellicano, Polese, 2004; Go, Trunfio, Della Lucia, 2012).
- 2. La co-creazione di valore avviene quanto una risorsa potenziale è trasformata in un effettivo beneficio specifico. L'abilità di valorizzare le risorse culturali disponibili, come gli antichi edifici di pregio, le collezioni private di interesse collettivo, gli eventi in memoria o direttamente a carattere storico, di certo consente di ottenere un vantaggio reciproco per ambo le parti interessate nello scambio, in cui il contributo fattivo è multiplo, l'integrazione è massima, la complementarietà è fondamentale (Carrubbo, Bruni, Antonucci, 2014). Il fatto stesso di incentivare (magari tramite interventi statali) azioni di questo tipo stimola i fornitori a condividere il proprio patrimonio e gli utenti a finanziarne l'esposizione. Si parla a tal proposito di logica win-win (Spohrer et al., 2008).
- 3. I service systems di oggi (smart e quindi vitali Barile, Polese, 2010), che si occupano della diffusione, della manutenzione, del finanziamento, del funzionamento delle strutture atte alla fruizione dei BC, non sono definiti soltanto attraverso semplici relazioni ed interazioni tra risorse: alcune risorse devono essere operanti, devono quindi provvedere a proporre, concordare e valutare processi di co-creazione di valore, spesso se non sempre di natura reticolare. Ciò si traduce nella costante di ricerca di cooperazione (anche internazionale) per la tutela e la valorizzazione del patrimonio disponibile, nascono quindi progetti privati, iniziative (anche popolari), programmi nazionali, e si evolvono direttive, convinzioni, filosofie d'uso, al solo e unico scopo di rendere visibile e godibile ciò che merita di essere di condiviso, abbia esso un interesse artistico, storico, architettonico, archeologico, scientifico o naturale.
- 4. L'apporto della conoscenza, l'applicazione delle competenze, la capacità di configurarsi e riconfigurarsi, la volontà di intessere relazioni di lungo corso con soggetti ritenuti strategici
 rappresentano tutti elementi di un modo sistemico di essere adattivi (De Santo et al, 2011;
 Barile et al, 2014). Se oggi è possibile per i non vedenti capire e apprezzare l'opera d'arte
 davanti a loro in un museo, se si organizzano manifestazioni in costume che coinvolgono
 attivamente i visitatori, se esistono modelli 3D di tutti i siti archeologici più importanti, se si
 sviluppano riproduzioni olografiche di manufatti o reperti in genere, se si progettazioni
 soluzioni di combi-ticket per vedere più attrazioni in un tempo definito (favorendo sia una
 maggiore cognizione, che uno sconto sui prezzi), se si cerca sempre di più ricreare di ricreare

327

In accordo con Golinelli, la tensione continua verso processi di value creation rappresenta una basilare attività di governo che influenza decisioni, comportamento e cultura aziendale. Il valore assume infatti significato attraverso la valorizzazione delle capacità distintive di un'azienda.

situazioni di esperienza diffusa in atmosfere di altri tempi è solo perché cresce la consapevolezza (nelle istituzioni come nelle organizzazioni imprenditoriali) che occorre adeguare la propria offerta *al servizio* dell'utenza cui è destinata (Carrubbo, 2010), mantenendo aperta la possibilità di aggiornare e modificare metodi, strumenti, logiche di fruizione, a vantaggio di tutti, più a lungo possibile ed in modo sostenibile.

- 5. Il servizio può essere visto come fine, anziché come mezzo in un processo di generazione del valore, in quanto servisation, servicescape, service age e service economy (Demirkan et al., 2011a; 2011b) contribuiscono al consolidarsi di una vera e propria cultura (basata sullo spirito di servizio che aumenta il valore dell'agire) piuttosto che alla possibilità di intermediare verso qualcosa di più specifico e meno generalizzabile. Se il valore di un BC è dato dalla certificazione di organi istituzionalmente preposti a questo e se un buon servizio di fruizione può agevolare la riconoscibilità, la diffusione, l'apprezzamento, aumentandone il valore agli occhi di chi ne fruisce (viste le citate logiche di interazione, co-creazione, compartecipazione legate al servizio stesso) allora è possibile asserire che il servizio rappresenta il fine ultimo da raggiungere per ogni organizzazione e comunità, per l'ottenimento di un beneficio reciproco, multilaterale, collettivo.
- 6. Il valore in definitiva è percepito e determinato dal cliente sulla base del valore d'uso (attraverso ciò che in precedenza è stato definito consumption process); per tanto qualcosa sì definibile ex-post, ma realizzabile soprattutto ex-ante, attraverso l'interessato contributo dei destinatari nel processo di co-creazione del valore. Se vi è la capacità di far apprezzare davvero il valore del BC che si ha in gestione (in concetto di proprietà è sempre più relativo) e si riceve un preciso riscontro riguardo l'effettivo beneficio manifestato da cui lo ha fruito, allora il servizio reso risulta realmente di qualità. L'attenzione all'esigenze di scoperta e alle necessità di tutela agevola la personale percezione di ogni visitatore, anche in contesti protetti; se non è possibile fruire di un BC in maniera funzionale e soddisfacente non sarà possibile apprezzarlo, non gli verrà riconosciuto il giusto valore (almeno in termini di fruizione) e non si innescherà il circuito virtuoso che invece ne favorirebbe lo sviluppo sostenibile e la piena valorizzazione.

Visto il grande ed ampliato interesse attorno all'evoluzione ed alla valutazione risultati, le organizzazioni di oggi devono necessariamente considerare il valore in una maniera estesa, multidimensionale, dinamica, vettoriale, analizzandolo in funzione della varietà informativa e valoriale insita nelle componenti interne alle varie organizzazioni sistemiche (Barile, Gatti, 2007).

Da questo punto di vista la *Value Proposition* nei BC rappresenta in definitiva uno specifico pacchetto di vantaggi e soluzioni che un sistema di servizio intende offrire.

A bene vedere, con riferimento al rapporto fornitore/utilizzatore dei BC, sovente sono gli utenti/clienti stessi a cercare nuove modalità d'ingaggio; in attività legate per esempio al self service, la volontà di acquisire la conoscenza necessaria allo svolgimento di una data mansione, che porti un vantaggio diretto a chi la esegue (nel rispetto di un protocollo operativo e con uno standard di risultato da poter confrontare), di per sé già rappresenta una forma concreta, e già da tempo consolidata, di convergenza della domanda verso un'azione collettiva, una vera e propria attività di co-produzione (e quindi di co-creazione). Inoltre l'ubiquità della connettività agevola i clienti/utenti ad essere bene informati e relazionati in un network globale (Polese, 2009a; 2009b; Polese, Minguzzi, 2009), dove sono presenti la convergenza di tecnologie e la condivisione dell'informazione. Ne deriva che:

- 1) Gli utenti non sono isolati; la relazione fornitore/utilizzatore non è bilatera; essi interagiscono, sempre e comunque; quindi le comunità possono essere parte integrante dei processi di creazione del valore (Mele, Polese, 2011).
- 2) Il risultato è una co-creazione di valore; ciò che viene creato è un'esperienza. I BC ed i servizi assistenziali e di fruizione connessi possono essere l'artifizio attorno al quale esperienze personalizzate sono co-create.
- 3) Occorrono sempre nuovi elementi per la co-creazione di valore, quali il dialogo, l'accesso e la trasparenza d'informazioni e la valutazione del rischio.

Di conseguenza, nessuna singola organizzazione può fornire da sola una completa esperienza stand alone. Spesso un network di imprese deve agire insieme per fornire un'esperienza di partecipazione unica. Quando abbandoniamo la visione prodotto/servizio centrica della creazione del valore, che è stata per molto tempo la logica dominante nel marketing e nella strategia d'impresa (Kotler, 1977; Porter, 1980; Grandinetti, 1994), e ci spostiamo verso una visione esperienziale in cui al centro vi è la co-creazione del valore, si aprono nuove ed illuminanti prospettive (Prahalad e Ramanswamy, 2000; 2004).

6. Tecniche e filosofia di compartecipazione nel cultural heritage

Lo studio di sistemi territoriali interconnessi, spesso caratterizzati da attrazioni di rilevanza storica attorno a cui si può impostare l'organizzazione di intere comunità, e la gestione della complessità sistemica che deriva dalla loro sempre più articolata programmazione (ad esempio di eventi) ben si prestano ad un'analisi maggiormente complessiva e globale che permetta una più efficace valutazione delle potenzialità (Bieger,1998; Mussner, Pechlaner, Schönhuber, 1999; Buhalis, 2000; Pechlaner, 2000; Franch, 2002; Ejarque, 2003; Ritchie, Crouch, 2003).

Dunque i processi decisionali delle Organizzazioni (anche imprenditoriali) di oggi che operano in ambito culturale tendono a valorizzare le relazioni tra Attori, e seguono logiche interpretative atte a ridurre la complessità; ciò comporta la necessaria implementazione di nuove architetture comunicative (anche informatiche) utili a rafforzare la gestione, il calcolo e le prestazioni di ogni sistema (Demirkan e Gaul, 2006). La varietà informativa e la variabilità delle possibili interconnessioni reticolari all'interno dei sistemi di servizio promuovono nuove forme di cooperazione, interpretabili come interazioni tra gli Attori di un sistema cognitivamente allineato. Allo stesso tempo, la possibilità di esplorare i processi di creazione del valore in un contesto di rete identifica la "complessità dell'eco-sistema di servizio" (Basole, Rouse, 2008) entro cui tutto è raccolto, identificato ed operante; tale complessità non dipende solo dal numero di Attori presenti, ma anche dalla probabilità condizionata che questi attori siano coinvolti nella fornitura di servizi (Barile, Polese, 2009; 2010).

Dalle riflessioni interpretative innanzi proposte, dalla verticalizzazione sulle evidenze BC, e con riferimento a considerazioni di tipo sistemico (Golinelli, 2005; Barile, 2008), emerge una più diffusa consapevolezza sulla opportunità dell'integrazione di risorse e competenze, nonché sul coinvolgimento degli utenti nel processo di fornitura del servizio per la loro fruizione.

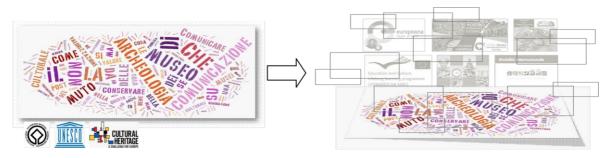
L'engagement del fruitore e l'attenzione all'empatia durante il processo di fruizione del Patrimonio culturale contribuiscono a fortificare l'esperienza dell'utente, l'organizzazione e il ricordo della stessa.

Di conseguenza, la pro-attività non riguarda soltanto il Soggetto gestore dello specifico BC, ma anche tutti gli Attori co-interessati che lavorano anche su servizi accessori e/o complementari (Solima, 2010) e comunque coinvolti nella predisposizione del sistema di offerta nel suo complesso (cfr. operatori di settore, istituzioni locali, organizzazioni imprenditoriali). A tal proposito, centrale è il ruolo delle nuove tecnologie, intese come *driver* in grado di orientare la predisposizione di servizi integrati e di magnificare il contributo multi-parte al processo di generazione del valore (Wieland *et al.*, 2012).

Il passaggio dal Patrimonio culturale al sistema dei BC (Solima, 2004) in tal senso è reso vitale dal comportamento assunto (anche in ottica di value creation), più strategico, più reattivo, più adattivo, più intelligente. La qualificazione e la valorizzazione dei rapporti, la riprogettazione delle configurazioni organizzative, la gestione della complessità, la compartecipazione ai processi di generazione del valore sono dunque tutti elementi che identificano un sistema BC di successo; inoltre, considerata la prospettiva service oriented dell'operato moderno, un sistema di servizio così strutturato, che sfrutta sinergie reticolari e vantaggi di co-creazione, può a tutti gli effetti essere considerato smart, in grado realmente di sopravvivere nel tempo all'interno di un eco-sistema così complesso (Napoletano, Carrubbo, 2010). Questo favorisce lo sviluppo di nuove idee e progetti atti

alla valorizzazione del patrimonio culturale; partendo da principi di tutela e potenziamento e organizzazione efficiente delle risorse artistiche, storiche, ambientali, culturali disponibili è possibile porre le basi per infinite iniziative dedicate, come sta accadendo oggi in molte zone d'Europa.

Fig. 4:- L'evoluzione programmatica del settore di BC



Fonte: Elaborazione degli Autori

Alla presenza di determinate contingenze ambientali, le organizzazioni sono in grado di sopravvivere in un particolare contesto solo se migliorano la loro capacità di evolvere e di rendere le proprie operazioni aderenti ai cambiamenti esterni (si pensi all'evoluzione della legislazione in materia di tutela dell'ambiente). L'evitabile apertura dei sistemi BC comporta un adattamento omeostaticamente dinamico ai cambiamenti esterni e la loro sopravvivenza è direttamente collegata alla capacità di cercare e promuovere dinamiche e soddisfacenti evoluzioni (equifinalità) (Weick, 1995; Barile, 2008)8. Mentre il mondo sta diventando più intelligente (ormai sempre più spesso si sente parlare di *smarter planet*), per adeguarsi i sistemi devono risultare *people-centric*, information-driven, e-oriented, e la soddisfazione reciproca e collettiva dovrebbe incoraggiare e coltivare le persone a collaborare ed innovare, continuamente (Oiu, Fang, Shen, Yu, 2007). I processi di generazione del valore risultano dunque fortemente influenzati da numerosi aspetti legati alla concezione sistemica di un complesso di attività produttive (come visto, anche di quelle turistiche), orientate, concentrate, profondamente radicate alla nuova concezione di servizio, consapevolmente o meno. Oggi la gestione di un sistema BC "vitale" deve necessariamente passare per un comune obiettivo finale, nel tentativo di trasformare relazioni statiche in interazioni dinamiche con altre entità sistemiche.

Al fine di coordinare correttamente l'ambìto equilibrio sistemico nei BC, i decisori strategici di qualsivoglia organizzazione (istituzioni pubbliche, cooperative, associazioni, imprese, ogni attore operante nel settore del cultural heritage) devono sfruttare opportunità e risorse disponibili (per quanto scarse) e trovare in esse la giusta soddisfazione di utilizzo. Oggi il valore è anche questo. Il necessario processo di continuo apprendimento, atto a favorire adattamento e sviluppo sostenibile, favorisce continue connessioni interattive con elementi o soggetti considerabili interni (*intra-system relationships*), soprattutto con entità terze altrettanto interessate all'azione oggetto di studio (*inter-system relationships*), tramite opportune tecniche e procedure di tipo *knowledge intensive*, volte a favorire soluzioni di codesign, co-production, co-marketing, co-creation, tutte finalizzate al fine unico per qualsiasi entità, la sopravvivenza.

Da questo punto di vista non importa qualificare gli operatori coinvolti, la distinzione tra fornitore, utilizzatore o cliente diventa irrilevante. Conta invece evidenziare il ruolo delle relazioni e degli interessi comuni che favoriscono rapporti di collaborazione ed il raggiungimento di un più alto livello di soddisfazione comune. Questo significa superare la logica B2B o B2C o anche C2C e

_

Per lo sviluppo della competitività e il miglioramento delle relazioni, quindi dobbiamo guardare a modelli dinamici basati su decisioni multi-criteria, alla ricerca di un feedback continui e considerando l'influenza delle risorse critiche e la rilevanza del sense-making come cruciali elementi per la completa comprensione contesto.

analizzare con maggior attenzione le caratteristiche ed i vantaggi delle connessioni; alcuni recenti avanzamenti della Service Research hanno condotto ad una diversa interpretazione dei rapporti inter-organizzativi, definendo A2A tutte le relazioni, nel tentativo di sottolineare che più della qualifica di uno specifico Attore operante nel processo di generazione oggetto di studio, occorre soffermarsi sulla relazione che lo lega ad altri Attori del medesimo sistema di servizio, con cui condivide l'obbiettivo finale, alcune risorse e informazioni. Soltanto approfondendo il ruolo ed il valore di tali relazioni, senza soffermarsi troppo su chi sia l'Attore interessato, si può cercare di rafforzare una vera cooperazione win-win.

7. Implicazioni manageriali

Per quanto attiene ai risvolti scientifici e alle implicazioni manageriali, la possibilità di sistematizzare le considerazioni convergenti sul tema del Valore nei BC e riuscire a quantificarne l'integrazione rappresenta, di fatto, un positivo passo in avanti per quella che ancora oggi viene definita una ricerca di frontiera. Comprendere quali possano essere i meccanismi e le leve da considerare nella gestione e soprattutto nella promozione di una destination a vocazione turistica, artistica e culturale, analizzata in ottica sistemica e service-centred, si configura quale utile contributo all'organizzazione anche manageriale di spazi di interesse collettivo, nonché imprenditoriale.

I nuovi modelli di business dei BC risultano infatti completamente orientati alla migliore fruizione possibile da parte dell'utente, al fine di diffondere e far comunicare una positiva valutazione della specifica attrazione, soprattutto in termini distintivi rispetto a soluzioni o proposte similari. L'attenzione all'utente e alla sua percezione soggettiva appaiono decisamente crescenti, oggi un BC non viene più semplicemente mostrato, esposto o fatto visitare, si cerca di far partecipare attivamente l'utenza, di aumentare la conoscenza di ciò che si vede o si vive, di accrescere la consapevolezza delle differenze rispetto alle alternative, di valorizzare pienamente il patrimonio culturale a disposizione.

L'organizzazione delle strutture preposte (pubbliche o private) e le strategie di medio-lungo periodo risultano quindi particolarmente influenzate da questa *vision*, e ciò si traduce in continui tentativi di proporre nuove strade e modalità di fruizione, sfruttando sempre di più il progresso delle nuove tecnologie (talvolta addirittura guidato della esigenze descritte), garantendo sempre maggiore coinvolgimento, unicità dell'esperienza, qualità del servizio offerto.

In futuro si prevede uno sviluppo ulteriore in questa direzione, anche e soprattutto a livello manageriale, vista l'importanza riconosciuta al value-in-use ed alla co-creazione di valore. Gli investitori e gli amministratori di strutture dedicate o di territori interessati continueranno a migliorare i modelli organizzativi e gestionali atti alla valorizzazione e alla fruizione dei BC, allo scopo di rendere sempre più effettivo il giudizio sul valore di un BC rispetto all'enorme potenziale a disposizione, soprattutto nel nostro Paese.

8. Commenti conclusivi e prospettive di ricerca

Il Patrimonio culturale, nelle sue infinite forme e sfaccettature, presenta in se un valore intrinseco, oggettivo, determinato da studi storici, valutazioni artistiche, giudizi di merito e comprovato da certificazioni di vario tipo oppure da indirizzi di particolare tutela.

Allo stesso tempo, il valore di un BC, la sua memoria, la sua diffusione, dipendono molto anche dalla personale percezione dell'utente durante la fase di fruizione. Il concetto di soggettivo value-in-use è alla base di molti progetti di valorizzazione e tutela del patrimonio culturale, anche nel nostro Paese, vista l'importanza del coinvolgimento degli utenti finali nel processo di fruizione della proposta di valore nel cultural heritage.

In quest'ottica nel settore dei BC si è osservato un crescente fenomeno di compartecipazione tra fornitori ed utenti nella gestione dei servizi che sfocia in un vero e proprio processo di cocreazione del valore, in linea con gli avanzamenti teorici proposti dalla Service Research.

I fenomeni aggregativi, anche a livello territoriale locale sono sempre più numerosi; la possibilità di fare rete da questo punto di vista risulta un reale valore aggiunto e favorisce ancor più lo spirito co-creativo descritto.

Ciò che emerge è la necessità di prevedere una gestione integrata del servizio connesso al bene culturale, la centralità della compartecipazione di tutti gli attori ad esso interessati ed in esso coinvolti così come il ruolo fondamentale che in tali processi ha la tecnologia.

La best practice della gestione pienamente integrata del Patrimonio culturale risulta ancora irrealizzata; tuttavia, l'agone competitivo moderno, in cui anche le organizzazioni appartenenti al settore dei BC si trovano ad operare, impone un rinnovamento non soltanto sul piano filosofico o di vision, ma anche maggiore consapevolezza nella condivisione di risorse e nella implementazione delle prassi operative correlate. Nella convinzione che un dato territorio, sito archeologico, o centro storico identificabile come destination possa dunque essere analizzato seguendo la prospettiva sistemica (più volte si è fatto riferimento ai sistemi turistici) e del servizio, il tentativo di formulare una proposta metodologica può concretizzarsi nella rappresentazione di una serie di passaggi logici, caratterizzati dall'individuazione di specifiche variabili interpretative e strumenti di analisi e di sintesi per lo studio di una destination. Tra i vari scenari possibili la scelta di un case study per l'analisi comparativa di due o più Aree Protette risulta particolarmente significativa ed allineata al percorso di approfondimento intrapreso, soprattutto in termini di valutazione e misurazione.

Bibliografia

- AAS C., LADKIN A., FLETCHER J. (2005), "Stakeholder collaboration and heritage management", *Annals of Tourism Research*, vol. 32, n. 1, pp. 28-48.
- BACCARANI C. (1997), "La costellazione del valore nel turismo", *Economia, società e istituzioni*, vol. 9, pp. 409-413. BALLANTYNE D., VAREY R.J. (2006), "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 335-348.
- BARILE S. (2008), (a cura di), L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio sistemico vitale, II ed., Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), Management sistemico vitale, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2012a), "L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio", Sinergie, n. 84, pp. 47-87.
- BARILE S. (2012b), "Verso una nuova ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, 71-96.
- BARILE S., CALABRESE M., IANDOLO F. (2013a), "Sostenibilità e paradigmi service-based: possibilità e criticità per l'economia", *Sviluppo e Organizzazione*, (252).
- BARILE S., CARRUBBO L., IANDOLO F., CAPUTO F. (2013b), "From 'EGO' to 'ECO' in B2B relationships", *Journal of Business Market and Management*, vol. 6, n. 4, pp. 228-253, URN:nbn:de:0114-jbm-v6i4.691.
- BARILE S., GATTI M. (2007), "Corporate governance e creazione di valore nella prospettiva sistemico-vitale", *Sinergie*, n. 73-74, pp. 151-168.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, value and viability of cultural heritage: Towards a service-based systems approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (a cura di), Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science, pp. 2-23. Giannini, Napoli.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2012), "A Service-Based Systems View of Cultural Heritage", *Journal of Business Market Management*, vol. 5, n. 2, pp. 106-136.
- BARILE S., POLESE F. (2009), "Service Dominant Logic And Service Science: A Contribute Deriving From Network Theories", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (a cura di), *The 2009 Naples Forum On Service: Service Science, S-D Logic And Network Theory*, Giannini, Napoli.
- BARILE S., POLESE F. (2010), "Smart service systems and viable service systems, *Service Science*, vol. 2, n. 1/2, pp. 21-40.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012a), "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli G.M.(a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percors*i, Cedam, Padova, 97-148.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012b), "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C.(a cura di), *La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni*, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78.

- BARILE S., SAVIANO M. (2014), "From the Management of Cultural Heritage to the Governance of the Cultural Heritage System", *Cultural Heritage and Value Creation*, Springer International Publishing, pp. 71-103.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2012), "Reflections on service systems boundaries: A viable systems perspective: The case of the London Borough of Sutton", *European Management Journal*, vol. 30, n. 5, pp. 451-465.
- BARILE S., POLESE F., SAVIANO M., PELS, J., CARRUBBO, L. (2014), "The contribution of vsa and sdl perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6 pp. 565-591.
- BASOLE R.C., ROUSE W.B. (2008), "Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation", *IBM Systems Journal*, vol. 47, n. 1, pp. 53-70.
- BAUMOL W., BOWEN W.G., (1966), *Performing Arts. The Economic Dilemma*, Twentieth Century Fund, New York, 1966.
- BIEGER T. (1998), "Reengineering destination marketing organization the case of Switzerland", *The Tourist review*, vol. 53, n. 3, pp. 4-17.
- BRADEN J., KOLSTAD C. (1991), Measuring the demand for environmental quality, Elsevier Science Pub. Co., North-Holland.
- BUHALIS D. (2000), "Marketing the competitive destination of the future", *Tourism Management*, vol. 21, n. 1, pp. 97-116.
- CAMERON F., KERDERDINE S. (Eds, 2007), *Theorizing Digital Cultural Heritage A Critical* Discourse, The Mitt Press.
- CANTONE L. (1996), "Creazione di valore per i clienti nelle imprese di servizi", Sinergie, n. 40, pp. 175-207.
- CARRUBBO L. (2010), "La service science: stimoli e proposte per un destination management competitivo", *Impresa Ambiente e Management*, Cassino, vol. 4, n. 2, pp. 229-270.
- CARRUBBO L. (2013a), *La Co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*, ed. RIREA, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, rivista accreditata AIDEA; Collana "Opera Prima", n. 2.
- CARRUBBO, L. (2013b), "Service Science, new reflections for a nowadays destination management A "Think Tank" for the interpretation of two Italian case studies, as evidences of general tourism business trends", *LAP Lambert Academic Publishing*.
- CARRUBBO L., BRUNI R., ANTONUCCI E. (2014), "Analyzing Place Boundaries Using the Service Science Paradigm", *Business System Review*, vol. 3, n. 1. pp. 66-90.
- CERCOLA R. (1996), "La fine della dicotomia beni-servizi: nell'economia neo-industriale l'impresa deve creare valore per i partner", *Sinergie*, n. 40, pp. 37-68.
- CIASULLO M.V., CARRUBBO L. (2011), "Tourist systems co-creation exchanges: service research and system thinking insights for destination competitiveness", in Gummesson, E., Mele, C., Polese, F. (eds), System Theory and Service Science: Integrating three perspectives in a new service agenda, Giannini, Naples, june 14-17.
- DE SANTO M., PIETROSANTO A., NAPOLETANO P., CARRUBBO L. (2011) "Knowledge based service systems", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds), System Theory and Service Science: Integrating three perspectives in a new service agenda, Giannini, Naples, june 14-17.
- DEMIRKAN H., GAUL M. (2006), "Towards the Service Oriented Enterprise Vision: Bridging Industry and Academics", *Communications of the Association for Information Systems*, vol. 18, pp. 546-556.
- DEMIRKAN H., SPOHRER J., KRISHNA V. (2011a), Service Systems Implementation, Springer, New York.
- DEMIRKAN H., SPOHRER J., KRISHNA V. (2011b) The Science of Service Systems, Springer, New York.
- EJARQUE J. (2003), La destinazione turistica di successo, Hoepli, Milano.
- EVRARD Y., COLBERT F. (2000), "Arts management: A new discipline entering the millennium?", *International Journal of Arts Management*, vol. 2, n. 2, pp. 4-13.
- FRANCH M. (2002), "Da luoghi a destinazioni turistiche", Destination Management, Giappichelli, Torino.
- FREY B.S. (1997), "Art markets and economics: Introduction", Journal of cultural economics, n. 21, pp. 165-173.
- FREY B.S., POMMEREHNE W.W. (1989), "Muses and markets: explorations in the economics of the arts", Oxford, Basil Blackwell; trad. It. *Muse e mercati. Indagine sull'economia dell'arte*, Il Mulino, Bologna, 1991.
- FUSCO GIRARDAND, NIJKAMP P. (2009), (a cura di), Cultural Tourism and Sustainable Local Development, Ashgate, London.
- GO F.M., TRUNFIO M., DELLA LUCIA M. (2012), "Service-Dominant logic based Territorial Governance", in Proceedings of 12th EURAM Conference, Social Innovation Competitiveness, Organisational Performance and Human Excellence, Rotterdam (NL), 6-8 June.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi, Cedam, Padova.
- GOLINELLI GM. (2005), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, Cedam, Padova.
- GOLINELLI GM. (2010), Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics, Kluwer (Cedam), Padova.
- GRANDINETTI R. (1994), "Marketing dei servizi e marketing dei beni: dalla specializzazione all'integrazione", *Economia e Diritto del Terziario*, n. 2, 675-699.
- GRÖNROSS C. (2000), Service Management and Marketing, A Customer relationship approach, John Wiley Sons, West Sussex.
- HAKANSSON H., SNEHOTA I. (1995), Developing relationship in business network, Routledge, London.

- HARTWICK J.M. (1998), "National wealth, constant consumption and sustainable development", in Folmer H., Tietenberg T., The International Yearbook of Environmental and Resource Economics 1997/1998, Edward Elgar, Great Britain, pp. 55-81.
- KOTLER P. (1977), Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- LUSCH R.F., VARGO S.L. (2006), "The Service Dominant Logic of Marketing: Reactions, Reflections, and Refinements", *Marketing Theory*, vol. 6, n. 3, pp. 281-288.
- LUSCH R.F., VARGO S.L., O'BRIEN M. (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, vol. 83, pp. 5-18.
- MELE, C., POLESE, F. (2011), "Key dimensions of Service Systems in Value-Creating Networks", in Demirkan H., Spohrer J., Krishna V. (eds), *The Science of Service Systems*, Springer, pp. 37-59.
- MONTELLA M. (2009), Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico, Mondadori Electa.
- MONTELLA M. (2010), "Le scienze aziendali per la valorizzazione del capitale culturale storico", *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, vol. 1, n. 1, pp. 11-22.
- MONTELLA M. (2011), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 91-111.
- MUSSNER R., PECHLANER H., SCHÖNHUBER A. (1999), Destinations management della Destinazione, Rüegger, Zürich.
- NAPOLETANO P., CARRUBBO L. (2010), "Becoming smarter: towards a new generation of service systems", *Impresa, Ambiente, Management*, vol. 4, n. 3, pp. 415-438.
- PECHLANER H. (2000), "Cultural heritage and destination management in the Mediterranean", *International Journal of Tourism Research*, vol. 4, pp. 337-344,.
- PELLICANO M., POLESE, F. (2004), "Emigrants as territorial international tourism development enablers. The Cilento National Park case", in Petrillo C.S., Swarbrooke, J. (a cura di), *Networking & Partnerships in Destination & Development Management*, Albano Editore, Napoli, pp. 701-712, ISBN 88-89677-03-1.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (2000), L'economia delle esperienze, Etas, Milano.
- POLESE F. (2009a), "Local government and networking trends supporting sustainable tourism: some empirical evidences", in Fusco Girardand L., Nijkamp P. (a cura di), *Cultural Tourism and Sustainable Local Development*, Ashgate, London, pp. 131-148.
- POLESE F. (2009b), "Reflections about value generation through networking culture and social relations", in *Quaderni di Sinergie*, "Firms' Government: Value, Processes and Networks", n. 16, pp. 193-215.
- POLESE F., CARRUBBO, L. (2008), "The Service Dominant Logic ed una sua interpretazione al fenomeno turistico", *Impresa, Ambiente, Management*, vol. II, n. 1, pp. 5-36.
- POLESE F., MINGUZZI A. (2009), "Networking approaches for sustainable destination management: an italian case study", in M. Kozac, L. Andreu, J. Knoth (a cura di), *Advances in Tourism Marketing. Managing Networks*, Routledge, London, pp. 113-124.
- POLESE, F. (2005), "I protagonisti dello sviluppo del territorio", in Polese, F. (a cura di), "Risorse e identità locale per la valorizzazione del territorio: un percorso difficile di integrazione sistemica e networking", in Morvillo A., Petrillo, C. (a cura di), *Sviluppo del territorio: Identità e integrazione Il caso del Parco Nazionale del Cilento e del Vallo di Diano*, Collana IRAT CNR, pp. 155-180, ISBN 88-6042-137-3.
- PRAHALAD C.K., RAMANSWAMY V. (2000), "Co-opting Customer Competence", *Harvard Business Review*, vol. 78, January/February, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMANSWAMY V. (2004), *The future of competition: Co-creating unique value with customers*, Harvard University Press. Cambridge, MA.
- QIU R.G., FANG Z., SHEN H., YU M. (2007), (a cura di), "Towards service science, engineering and practice", *International Journal of Services Operations and Informatics*, vol. 2, n. 2, pp. 103-113.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2003), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, CABI Publishing, Wallingford.
- RULLANI E., PAIOLA M., SEBASTIANI R., CANT C., MONTAGNINI F. (2007), Innovare che passione. Quaranta modi di essere creativi nel business dei servizi, Franco Angeli, Milano.
- SAVIANO M. (2010), "La strategia come scelta emergente dal dinamismo ambientale", Esperienze d'Impresa: Dipartimento di Studi e Ricerche Aziendali, Università di Salerno.
- SMITH L. (2006), The Uses of Heritage Routledge, London.
- SOLIMA L. (2004), L'impresa culturale: processi e strumenti di gestione, Carocci editore, Roma.
- SOLIMA L. (2010), "Social Network: verso un nuovo paradigma per la valorizzazione della domanda culturale", *Sinergie*, n. 82, Maggio-Agosto, pp. 47-74.
- SPOHRER J., ANDERSON L., PASS N., AGER T. (2008), Service Science e Service Dominant Logic, Otago Forum 2, pp. 4-18.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori l'immateriale che vive nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46. THROSBY D. (2005), *Economia e cultura*, Il Mulino, Bologna.
- THROSBY, D. (1999), "Cultural Capital", in Journal of Cultural Economics, Springer, vol. 23, n. 1, pp. 3-12.
- THROSBY, D. (2009), "Tourism, heritage and cultural sustainability: three golden rules", in Girard L.F., Nijkamp P. (Ed.), *Cultural Tourism and Sustainable Local Development*, Ashgate, London.

- TRIMARCHI M. (1993), Economia e cultura: organizzazione e finanziamento delle istituzioni culturali, (vol. 15). FrancoAngeli, Milano.
- TUNBRIDGE, J.E., ASHWORTH G.J. (1996), Dissonant heritage: The management of the past as a resource in conflict, John Wiley, New York.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp. 1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2006), "Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be", in Lusch R.F., Vargo S.L. (a cura di), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. Armonk, ME Sharpe, pp. 43-56.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2010), "It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market", *Industrial Marketing Management*, vol. 40, n. 2, pp. 181-187.
- VECCO M. (2007), L'evoluzione del concetto di patrimonio culturale, Franco Angeli, Milano.
- VENKATESH A., PENALOZA L., FIRAT F. (2006), "The market as a Sign System and the Logic of the market", in Lusch R.F., Vargo S.L. (a cura di), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Armonk, ME Sharpe, pp. 251-265.
- VINCENZINI M. (2003), "Relazione, organizzazione e creazione di valore", Sinergie, n. 60, pp. 337-348.
- WEICK K.E. (1995), Sensemaking in Organizations, Sage Publications, Thousand Oaks.
- WIELAND H., POLESE F., VARGO S., LUSCH R. (2012), "Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation", *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, vol. 3, n. 3, pp. 12-25.
- WOODRUFF R.B. (1997), "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, n. 2, pp. 139-153.
- ZAN L. (2003), Economia dei musei e retorica del management, Electa.

Siti internet

www.valorizzazione.beniculturali.it

Co-creazione di valore e territorio: il caso Monumenti Aperti

Francesca Cabiddu* Gianluca Vagnani* Morena Pintori* Domitilla Magni**

Abstract

Obiettivi. Il presente studio si propone di esplorare il tema della co-creazione di valore nell'ambito del governo dei beni collettivi di un territorio.

Metodologia. Stante la natura esplorativa dello studio, il tema verrà trattato mediante l'analisi in profondità di un caso di studio. In particolare verrà qualificato il concetto di co-creazione di valore con riferimento all'evento Monumenti aperti, espresse le problematiche emergenti e identificati i fattori che possono stimolare gli attori verso la co-creazione di valore.

Risultati. L'analisi esplorativa dei dati ha consentito di evidenziare l'esistenza di un circolo virtuoso tra identificazione, commitment e co-creazione del valore. Emerge inoltre che l'assenza di un introito economico per l'organizzazione e l'erogazione del servizio facilita la co-creazione del valore e, di conseguenza, anche il commitment e l'identificazione.

Limiti della ricerca. Lo studio ha natura esplorativa e quindi si propone di definire un primo modello di analisi della cocreazione di valore nell'ambito della gestione dei beni collettivi di un territorio. Questo modello dovrà essere soggetto ad ulteriori approfondimenti nonché essere soggetto a test empirico su insiemi di dati più ampi.

Implicazioni pratiche. Lo studio consente di definire i primi tratti di un modello utile per supportare e stimolare processi di co-creazione di valore nell'ambito di beni collettivi di un territorio.

Originalità del lavoro. Il lavoro applica il concetto di co-creazione di valore in contesti nei quali l'incentivo al profitto non rappresenta il primo carattere di motivazione degli individui ad intraprendere iniziative di valorizzazione dei beni e servizi esistenti. In tal senso, lo studio approfondisce concetti di identità, di committment, di reciprocità di relazioni quali potenziali fattori alternativi al profitto nello stimolare gli individui verso la co-creazione di valore applicata ai beni collettivi di un determinato territorio. Il lavoro offre inoltre dettagli sulle micro-dinamiche in presenti in un qualificato caso di studio

Parole chiave: co-creazione di valore; territorio, beni collettivi; caso di studio

Objectives. The study aims to explore the issue of value co-creation in the management of collective goods that belong to a given territory.

Methodology. Given the explorative nature of the study, a case study is our method of choice. In particular we concentrate on the case of Monumenti aperti, evaluate its key aspects and emergent issue and deepen the factors that may foster local players to embrace the logic of value co-creation in the management of local collective goods.

Findings. From the case study we observed of a reinforced set of relationships between identity, commitment, and value cocreation. It also important to note that absence of a profit motive is a facilitator (and not an inhibitor) of the value co-creation in the management of territorial collective goods.

Research limits. Given the explorative nature of our study, it proposes a first model able to capture only partially the complexity of the value co-creation in the management of local collective goods. In that, such a model will require further theoretical refinement as well as appropriate empirical tests.

Practical implications. Although still in its infancy, our model may offer decision makers a framework useful for better understand the implications of their decisions.

Originality of the study. The study extend the concept of value co-creation to a field in which the profit does not represent the primary motif of the organization of individual behaviours. Our study also links the concept of value co-creation to such concepts as identity and commitment, reciprocity and symmetry between individuals. Finally, the study offer a rich and deep understanding of the micro-dynamics and process involved in the management of territorial collective goods through the case of Monumenti Aperti.

Key words: value co-creation; territory, collective goods; case study research

^{*} Associato di *Economia e gestione delle imprese* – Università degli Studi di Cagliari e-mail: fcabiddu@unica.it

Ordinario di Economia e gestione delle imprese - Sapienza Università di Roma e-mail: gianluca.vagnani@uniroma1.it

[↑] Dottore di ricerca in *Economia e gestione aziendale* – Università degli Studi di Cagliari e-mail: morenapin@hotmail.it

Dottore di ricerca in *Management, Banking e Commodity Sciences*, Sapienza Università di Roma e-mail: domitilla.magni@uniroma1.it

1. Introduzione

Il presente contributo si propone di esplorare il concetto di co-creazione del valore, normalmente utilizzata nell'ambito del sistema imprenditoriale, con riferimento ad un sistema territoriale e quindi nell'ambito del governo dei beni collettivi distribuiti su un territorio (Golinelli, 2012). In particolare, si vuole rispondere alla seguente domanda di ricerca: quali sono i fattori che possono stimolare gli attori verso la co-creazione di valore nella realizzazione di un evento culturale che vede coinvolto un intero sistema territoriale?

Per bene collettivo (o bene comune o bene pubblico) s'intende ogni bene per il quale se una qualunque persona di un gruppo intende utilizzarlo, l'utilizzo non può essere impedito da nessuno degli altri membri del gruppo. In altre parole, gli individui che non intendono acquistare o pagare per l'uso del bene collettivo non possono essere comunque esclusi dal consumo del bene stesso da parte degli altri membri del gruppo (Olson, 1965).

Alla luce di quanto riportato, il processo di creazione di valore riguardante beni collettivi assume caratteri distintivi. Preliminarmente, il concetto di creazione di valore in senso economico si collega all'uso delle risorse e, più in particolare, alla ricerca dei migliori usi possibili per le risorse correnti (Penrose, 1959; Hayek, 1945). Per risorse si intendono tutti gli *assets* materiali e immateriali suscettibili di generare flussi di beni e servizi destinati a soddisfare i bisogni umani (Wernerfelt, 1984). Con riferimento ad un territorio, una chiesa, un monumento, un museo, un catalogo, un archivio fotografico sono esempi che rientrano nel concetto di risorsa. Per usi comprendiamo tutte le varie e possibili modalità di impiego attuali e prospettiche delle risorse esistenti. Generalmente, le risorse possono essere impiegate nell'ambito sia di combinazioni produttive (finalizzate alla produzione di beni e servizi esistenti ovvero alla scoperta e/o alla creazione di nuove risorse e di nuovi flussi di beni e servizi), sia di processi di scambio (Moran e Ghoshal, 1999). Si noti che l'impiego nei processi di scambio è precluso a quelle risorse che assumono la forma di beni collettivi.

L'impiego delle risorse, elemento centrale del processo di creazione di valore, non è un processo automatico, bensì è soggetto ad almeno due condizioni. La prima riguarda la possibilità di una risorsa di poter essere effettivamente utilizzabile per la produzione di un determinato bene o servizio. La seconda riguarda la possibilità che attraverso il suo uso, la risorsa possa generare un'utilità per almeno un soggetto (Moran e Ghoshal, 1999). Quando le risorse hanno natura di bene collettivo, si creano delle interdipendenze tra produzione e consumo del bene. Queste interdipendenze implicano che la motivazione a impiegare o meno una determinata risorsa nell'ambito di combinazioni volte alla creazione di valore dipende ed è intimamente collegata alle motivazioni e ai comportamenti di altri individui. In secondo luogo, la motivazione a impiegare beni collettivi nell'ambito di combinazioni produttive di valore deve necessariamente rinvenirsi in fattori diversi dalle tradizionali attese di mero ritorno economico. Si osservi in proposito che le attese di ritorni in forma di profitto sono state tipicamente considerate dalla letteratura quale incentivo e stimolo fondamentale per la creazione di valore.

Le due condizioni appena richiamate presentano particolari problematiche nel caso dei beni collettivi di un territorio. Da un lato, l'assenza dello stimolo del profitto potrebbe limitare l'incentivo alla ricerca di migliori usi per i beni correnti. Dall'altro lato, la presenza di interdipendenze tra individui nella produzione e consumo di detti beni crea densità relazionale e potenziale internazionale, con conseguente possibile emergere di complessità relazionale e difficoltà di coordinamento.

Nonostante le difficoltà sopra citate, sono rinvenibili esperienze di rilievo nelle quali si assiste a una decisa e continua co-creazione di valore. Queste esperienze sono oggetto di approfondimento nel presente studio. In particolare, mediante metodi qualitativi, si cercherà di esplorare i meccanismi che stimolano gli attori a co-creare valore nell'ambito della gestione di beni collettivi sul territorio; co-creazione di valore qui inteso come valore realizzato attraverso l'interazione tra i diversi attori economici e sociali coinvolti che combinano le rispettive risorse (materiali, immateriali, finanziarie ecc.) per il raggiungimento di un risultato comune. Co-creazione di valore che dunque suggerisce la

possibilità da parte degli attori (siano essi consumatori, fornitori e produttori) di sfruttare la densità relazionale che qualifica i beni collettivi e quindi collaborare fattivamente e in maniera interattiva tra loro per la loro valorizzazione in un'ottica di co-creazione di valore (Vargo e Lush, 2004; 2008; Grönroos, 2008).

Per il raggiungimento dell'obiettivo della ricerca si è deciso di analizzare il caso di studio Monumenti Aperti: evento culturale di portata regionale che da circa vent'anni consente alla collettività, in due giornate del mese di Maggio, di visitare gratuitamente e con il supporto di tantissimi volontari beni pubblici e luoghi rappresentativi del patrimonio ambientale, archeologico, storico, artistico, architettonico, monumentale della regione Sardegna.

L'analisi congiunta dei dati primari e secondari raccolti ha consentito di fornire una prima qualificazione del concetto di co-creazione di valore con riferimento ai beni collettivi di un territorio e di identificare alcuni fattori che possono stimolare gli attori coinvolti nell'organizzazione ed erogazione dell'evento verso la co-creazione di valore. In particolare, la prima analisi esplorativa dei dati ha consentito di evidenziare l'esistenza di un circolo virtuoso tra identificazione, commitment e co-creazione del valore. Emerge inoltre che l'assenza di un introito economico per l'organizzazione e l'erogazione del servizio in modo volontaristico facilita la co-creazione del valore e, di conseguenza, anche il commitment e l'identificazione.

2. Beni comuni e co-creazione di valore: aspetti definitori e problematiche emergenti

Il presente studio parte dal considerare il concetto di bene comune (o bene pubblico o bene collettivo) di un territorio con l'obiettivo di comprendere le spinte che portano alla produzione, al consumo e alla co-creazione di valore di tali beni, con le relative incidenze sul territorio e le possibili ricadute a livello economico e socio-ambientale (per una rivisitazione dei rapporti tra soggetti e territori cfr., Baccarani e Golinelli, 2011. Si veda anche Maizza, 2013).

I beni comuni possono essere descritti come beni e risorse che gruppi di individui condividono e sfruttano insieme ad altri soggetti, dal cui godimento nessuno può essere escluso. Il concetto di bene comune comincia a svilupparsi dagli studi economici classici sui beni pubblici (tra i primi teorizzatori dei beni pubblici è indicato David Hume, affiancato poi da Adam Smith, Thomas Maltus e David Ricardo). In questa fase i beni comuni sono individuati in tutti i beni socialmente indispensabili che, causa il loro scarso potenziale economico o costi troppo elevati, non potevano essere forniti dal libero mercato: nella letteratura in riferimento, i beni pubblici si caratterizzavano quindi come qualcosa di opposto ai beni privati (Hirschman, 1983).

Un contributo decisivo alla definizione di beni collettivi viene dal lavoro svolto da Samuelson negli anni '50 del secolo scorso. In questa definizione l'economista introduce due principi fondamentali: (a) il principio della non rivalità; (b) il principio di non escludibilità. Quest'ultimo principio viene ripreso e approfondito da Olson (1965). Nel ragionamento dell'autore i beni pubblici diventano beni comuni; essi sono riconoscibili in qualsiasi tipo di bene che dimostri la caratteristica dell'"impossibilità dell'esclusione", ma a questo elemento distintivo, l'autore associa la teoria dei gruppi, secondo la quale i beni collettivi possono essere definiti come tali solo rispetto al gruppo che ne fa uso.

Rispetto al lungo percorso che ha interessato il ragionamento sul concetto di bene comune, l'interesse per lo studio delle risorse collettive si è manifestato solo negli ultimi decenni. Una prima serie di pubblicazioni relative alla gestione di tali specifiche tipologie di beni si colloca tra il 1979 e il 1980: le indagini in tal campo fanno riferimento particolarmente sugli aspetti culturali, storici e sociali che li hanno caratterizzati (Laerhoven e Ostrom, 2007). Un altro filone d studio si è incentrato sulle problematiche associate alla gestione dei beni collettivi. In particolare, alcuni studiosi arrivano a considerare i beni pubblici e la loro gestione come una "tragedia" (Hardin, 1968). In tal senso, Hardin (1968) apre la strada alla riflessione sulla capacità dell'uomo di affrontare la questione delle risorse collettive, basata sul presupposto che gli individui facciano

calcoli a breve termine per trovare soluzioni più vantaggiose per il proprio interesse immediato e dunque sarebbero incapaci di trarre beneficio e creare valore da un bene collettivo.

Alla prospettiva sopra riportata si contrappone il filone di studi condotti da Ostrom che pone al centro la collaborazione tra individui disposti su un territorio come meccanismo essenziale per limitare il fenomeno del (sovra)sfruttamento dei beni comuni. In particolare, per cogliere i meccanismi che stanno alla base dei loro processi di governo e utilizzazione dei beni collettivi si deve distinguere tra quello che è il sistema di produzione di risorse e il flusso di unità di risorse prodotte dal sistema stesso (Ostrom, Schroeder e Wynne, 1990). In particolare, si individuano i seguenti soggetti: (i) il "consumatore", ovvero colui che usa la risorsa collettiva, (ii) "l'erogatore" (o fornitore), ovvero colui che offre il bene e quindi consente al consumatore di utilizzarlo, e "l'organizzatore" (o produttore), ovvero colui che costruisce o assicura la sostenibilità del sistema di uso e offerta del bene pubblico. Orbene, un sistema di beni collettivi di un territorio può dipendere contemporaneamente dall'azione di più fornitori o produttori, oppure i fornitori o i produttori possono coincidere, mentre il prelievo dell'unità di risorsa può avvenire per mano di più consumatori contemporaneamente o sequenzialmente. Ciò nonostante, le unità di risorsa non sono soggette a uso o ad appropriazione congiunti, mentre il sistema di risorse è soggetto ad uso congiunto, nel senso che tutti gli appropriatori che fanno capo a quel sistema possono beneficiare dei miglioramenti che a quel sistema vengono apportati, anche se alcuni abbiano contribuito poco o per nulla alla loro realizzazione.

In questo quadro si colloca il concetto di co-creazione di valore che si ha quando, in prima istanza, consumatore, erogatore e organizzatore creano forme collaborative per l'uso dei beni collettivi di un dato territorio e per il mantenimento del loro stato produttivo. L'analisi delle interazioni fra gli attori coinvolti consente di capire quali siano i fattori chiave che spingono il cliente ad assumere il ruolo di co-creatore di valore (Payne, Storbacka, e Frow, 2008)

In particolare, ciò implica che i consumatori siano in grado di sviluppare comportamenti collettivi e regole che consentano l'uso corrente e non indiscriminato dei beni collettivi di un dato territorio. Tale aspetto richiama dunque la necessità di un passaggio da un atteggiamento unilaterale del fornitore verso il consumatore al debutto di un atteggiamento interazionale che chiama in causa i consumatori come partner nella generazione di valore (Vargo e Lush, 2004; 2008). Allo stesso tempo, i fornitori ed i produttori, insieme con i consumatori, debbono individuare modalità e soluzioni che garantiscano la manutenzione dei beni collettivi in modo che i flussi di servizio generati da tali beni siano mantenuti nel corso del tempo. In secondo luogo, co-creazione di valore implica anche che consumatori, fornitori e produttori siano in grado di individuare nuovi e migliori usi attuali e prospettici per tali beni. Ciò implica la predisposizione di nuove forme di collegamento tra i beni collettivi esistenti, nuove forme di offerta, nuovi usi ovvero nuovi bisogni da soddisfare (vedi anche Rullani, 2013). In questo senso, il valore di un bene collettivo per il fruitore si viene a definire dal rapporto tra molteplici variabili connesse ai benefici ed ai sacrifici percepiti soggettivamente dal cliente, ed è declinabile nell'interazione dinamica cliente-fornitore, all'interno del processo di servizio e in un'ottica di co-creazione di valore. L'ottica si trasforma e abbraccia un rapporto di lungo termine, in cui i clienti sono elementi attivi e co-creatori di valore e i fornitori/organizzatori sono i facilitatori del processo di creazione e fruizione del valore mediante l'attivazione di adeguati sistemi di produzione-erogazione del servizio (Vargo, 2008, Cabiddu, Lui e Piccoli, 2013, Angioni, Cabiddu, Di Guardo, 2012). Ad esempio, si possono immaginare percorsi di coinvolgimento di leader o di comunità di utilizzatori nella progettazione di un nuovo bene o di nuovi servizi dai beni esistenti; forme di partecipazione attiva da parte dei consumatori nella personalizzazione dell'offerta del bene, meccanismi di interazione quotidiana tra consumatori, fornitori e produttori per la creazione di comunità territoriali (si consideri anche Sansone, Tartaglione, Bruni, 2014).

Bisogna tuttavia osservare che la co-creazione di valore sebbene auspicabile e, ove ricercata, foriera di sostanziali benefici per il governo dei beni collettivi di un territorio, è soggetta a differenti problematiche.

Da un lato, la natura intrinseca dei beni collettivi fa venir meno, in parte o talvolta in tutto, il ruolo del profitto quale elemento di stimolo e fattore di organizzazione dei processi di consumo, fornitura e produzione, e quindi quale incentivo verso la co-creazione di valore. La motivazione al mantenimento e all'innovazione dei processi di consumo, fornitura e produzione dei beni collettivi di un territorio deve dunque basarsi e ricercarsi su aspetti diversi dal profitto. In tal senso, ci domandiamo se gli stimoli prodotti dal profitto possano essere sostituiti da aspetti diversi quali il senso di identificazione e di appartenenza ad un territorio (Minguzzi, 2011), il commitment stimolato dalla ricerca di reciprocità tra individui e simmetria nelle relazioni, il rispetto di usi e tradizioni (vedi anche Zanfrini, 2001).

Dall'altro lato, la non escludibilità parziale o totale del consumo di un bene pubblico rende il processo di co-creazione di valore dipendente dal contributo volontario e spontaneo dei diversi attori preposti al consumo, alla fornitura e alla produzione di beni collettivi. Ciò crea una sostanziale densità relazionale che può, in talune condizioni, favorire relazioni e interattività tra gli attori.

Tuttavia, data la natura dei beni collettivi, l'emergere di tali relazioni e interazioni non può che basarsi su processi di auto-regolamentazione (Panati e Golinelli, 1991; Golinelli e Vagnani, 2002). In tal senso, ci domandiamo se, ancora una volta, il senso di comunità e di appartenenza possano sostenere i processi spontanei di cooperazione tra gli attori, indirizzando il potenziale relazionale implicito nei beni collettivi verso processi di co-creazione di valore. In aggiunta, ci si chiede se e in che misura (e sotto quali condizioni) il necessario carattere di volontarietà che caratterizza i processi di co-creazione di valore dei beni collettivi di un territorio non possa trasformarsi in fattore di sviluppo del potenziale relazionale di un territorio, aggregando e ampliando il novero dei soggetti interessati al mantenimento e allo sviluppo dei suoi beni collettivi.

I due aspetti sopra citati qualificano il campo del nostro studio e specificano le problematiche tipiche della co-creazione di valore per i beni collettivi di un territorio rispetto alla più consolidata tradizione della co-creazione di valore nei rapporti tra imprese e tra imprese e territori (Porter e Kramer, 2011). Dall'altro lato, la specificità del tema trattato e la natura esplorativa del nostro studio suggeriscono di approcciare il tema mediante un metodo teso a far emergere dall'analisi in profondità di un caso di studio il concetto di co-creazione di valore dei beni collettivi di un territorio unitamente ai suoi antecedenti.

3. Metodologia della ricerca

Lo studio ha natura esplorativa e per questa ragione utilizza un metodo induttivo basato sull'analisi di un singolo caso di studio in profondità (Yin, 1994). La scelta è motivata dal fatto che tale metodologia è adatta per lo studio di teorie relative a fenomeni ancora poco noti nel contesto in cui essi hanno luogo. Il nostro studio intende, infatti, applicare il concetto di co-creazione del valore, normalmente utilizzato nell'ambito del sistema imprenditoriale, a un sistema territoriale e quindi alla governance, pubblico-privata, del bene collettivo. In particolare, si vuole rispondere alla seguente domanda di ricerca: quali sono i fattori che possono stimolare gli attori verso la co-creazione di valore nella realizzazione di un evento culturale che vede coinvolto un intero sistema territoriale?

Per raggiungere l'obiettivo del presente lavoro si è deciso di analizzare la Manifestazione Monumenti Aperti sia per motivi di convenienza (l'accessibilità alle persone coinvolte nell'evento), sia per l'unicità del caso aziendale. La particolarità del caso aziendale analizzata è data dal fatto che, contrariamente alla norma, è la volontarietà e non l'incentivo al profitto a rappresentare il primo carattere di motivazione degli individui ad intraprendere l'iniziativa di valorizzazione dei beni e servizi esistenti.

Monumenti Aperti è un evento culturale che riguarda il territorio regionale sardo. La manifestazione consente di visitare gratuitamente beni pubblici e luoghi rappresentativi del patrimonio di interesse culturale della regione Sardegna.

Durante i giorni della manifestazione sono visitabili gratuitamente diversi monumenti, in particolare quelli normalmente chiusi, difficilmente accessibili, spesso dimenticati e/o non conosciuti, altrimenti destinati all'abbandono ed al depauperamento, che vengono aperti e illustrati al pubblico grazie a visite guidate effettuate da volontari. Per questo motivo alcuni lo definiscono come un esemplare evento di volontariato culturale.

La manifestazione è nata ufficialmente nel 1997 per iniziativa di un ristretto gruppo di attori locali che lavoravano nell'ambito dei beni culturali e che intendevano sensibilizzare l'opinione pubblica e gli amministratori locali sulle valenze civili e sociali dei beni culturali. Il loro impegno in tale attività nasce dalla consapevolezza che solo attraverso la salvaguardia e la conservazione del patrimonio culturale, sviluppando nei cittadini la coscienza dell'appartenenza ad una collettività ed ad una comunità ben identificata, si sarebbe potuta creare una spirale positiva di creazione di valore per la collettività (si veda anche Fiocca, Gavinelli, Orsi, Zanderighi, 2011).

L'intuizione degli ideatori di Monumenti aperti ha anticipato quanto in letteratura alcuni autori hanno affermato negli anni successivi. Un distretto culturale diventa tale attraverso la creazione di quel contesto di esperienza che permette all'individuo di capirne e apprezzarne l'offerta culturale. (Sacco e Pedrini, 2003).

Iniziarono così con l'apertura nei fine settimana di pochi monumenti appartenenti al clero. Quando si resero conto delle potenzialità della manifestazione in termini di interesse generale iniziarono a strutturarsi ad incuriosire e da semplice organizzazione si è creato un vero e proprio network.

All'organizzazione dell'evento, alla promozione, alla progettazione, presiede l'Associazione Culturale Onlus Imago Mundi con i suoi volontari, le Amministrazioni locali e le Scuole di diverso ordine e grado e gli altri soggetti pubblici e privati che ogni anno aderiscono e mettono a disposizione le loro risorse (competenze, conoscenze, abilità). A capo di questa complessa organizzazione troviamo un articolato Comitato Scientifico che vede presenti ad altissimo livello oltre all'Amministrazione Regionale, gli uffici territoriali competenti dei Ministeri coinvolti, le istituzioni e gli enti locali.

Dal suo esordio a oggi la manifestazione ha avuto una crescita esponenziale (http://www.monumentiaperti.com/). Nel 1997 i monumenti interessati erano appena 40 e i volontari 500. Dopo dieci anni, i siti sono diventati 245 e i volontari sono diventati 5600. Inoltre, la rete di Monumenti Aperti si è allargata coinvolgendo nell'iniziativa 28 comuni oltre Cagliari. Nel 2012, dopo quindici anni, i numeri sono diventati esponenziali: 10500 volontari, più di 600 monumenti aperti (di cui 94 nel Comune di Cagliari), 96 comuni coinvolti e 260 eventi collaterali realizzati. Solo a Cagliari, nell'edizione del 2012, si sono registrate circa 73.000 visite.

3.1 La raccolta dei dati

La raccolta dei dati si è basata su due fonti principali: 1) dati primari, raccolti tramite interviste semi-strutturate somministrate agli organizzatori della Manifestazione e agli erogatori del servizio (studenti, associazioni culturali, professori ecc.), come sintetizzato nella tabella 1; 2) dati secondari, tratti da report su Monumenti Aperti, fonti online (blog e sito Monumenti Aperti) e documenti resi disponibili dagli intervistati.

Tab. 1: Sintesi dei dati relativi al campione e alle interviste - Fonte atti della ricerca

		Ruolo assunto			Ente o		
N.	Categoria	all'interno dell'evento	Titolo di studio	Specializzazione	associazione di appartenenza	Professione	Comune residenza
11.	Categoria	Membro comitato	Titolo di Studio	Specializzazione	аррап сепениа	Trofessione	Tesiuciiza
1	organizzatori	tecnico. Referente della sovrintendenza archeologica della Sardegna ruolo	laurea	Lettere - indirizzo archeologico	sovrintendenza archeologica della Sardegna	archeologa direttore museo archeologico	Cagliari
2	organizzatori	amministrativo organizzativo e gestionale	laurea	pubblica amministrazione	università	Funzionario con coordinamento di settore	Cagliari
3	organizzatori	organizzativo e coordinamento dei volontari	laurea in economia e commercio	economia	università	quadro direttivo coordinatrice di un settore, direzione appalti e contratti	Cagliari
	organizzatori	co-fondatore con gli ideatori della manifestazione e dal terzo anno organizzatore in prima persona.	laurea scienze politiche e giurisprudenza	governance dei sistemi multilivello.	Imago Mundi Onlus Associazione Culturale	Presidente Imago Mundi Funzionario Regionale	Cagliari
5	organizzatori	membro del comitato tecnico referente del Teatro Lirico	laurea in economia e commercio	economia aziendale	Teatro Lirico di Cagliari	Direzione di Produzione	Cagliari
6	organizzatori	fondatore				Giornalista	Cagliari
7	erogatori	guida	Laurea Triennale	scienze della natura	Università Dipartimento Geologia	Studente Impiegato	San Basilio (CA) Capoterra
8	erogatori	amministrativi-guida	diploma			amministrativo	(CA)
9	erogatori	guida	scuola media		scuola media	Studente	Cagliari
10	erogatori	guida	diploma	laureanda in geologia	università di Cagliari Facoltà di scienze geologiche	Studente	Narbolia (OR)
11	organizzatori/er ogatori	Membro del comitato tecnico e coordinamento guide	diploma	perito elettrotecnico - speleologia	Ferrovie dello Stato	Impiegato amministrativo	Cagliari
12	organizzatori	Membro del comitato scientifico	ingegnieria	ingegniere strutturista	Diocesi di Cagliari	Parroco e direttore ufficio tecnico	Cagliari
13	organizzatori	Membro comitato scientifico	dottore di ricerca	archeologia medievale	Università di Cagliari	Ricercatore professore aggregato	Cagliari
14	organizzatori	Comitato	laurea	storia dell'arte	Italia Nostra MIUR Ufficio	Insegnante	Cagliari
15	organizzatori/er ogatore	Comunicatore	diploma	scientifico	Scolastico regionale	Direttore amministrativo	Cagliari

Fonte: elaborazione personale

I protocolli utilizzati per le interviste comprendono tre sezioni principali. La prima sezione include le domande tese a comprendere le motivazioni che hanno portato gli intervistati a organizzare la Manifestazione o a partecipare volontariamente alla sua erogazione. La seconda sezione si concentra sul grado di coinvolgimento e di identificazione dell'intervistato con la Manifestazione. La terza sezione è focalizzata sulla comprensione dei vantaggi derivanti dalla partecipazione dei singoli alla Manifestazione e le eventuali ricadute sul territorio.

Data la natura esplorativa del lavoro si è deciso di utilizzare un theoretical sample. Si è in altri termini interrotta la somministrazione di ulteriori interviste nel momento in cui si è raggiunta una saturazione teorica. Sono state intervistate quindici persone, di cui nove organizzatori della Manifestazione, quattro volontari che hanno partecipato all'erogazione dell'evento ed altri due, organizzatori che hanno svolto simultaneamente anche il ruolo di erogatori. Nella scelta delle

persone da intervistare, per quanto riguarda gli organizzatori si è deciso di avere una visione continuativa della manifestazione intervistando sia i primi ideatori dell'evento, sia gli organizzatori attuali. Per quanto riguarda gli erogatori si è cercato di dare particolare spazio alle scuole di diverso ordine e grado per il loro forte coinvolgimento nell'erogazione del servizio. Le interviste hanno avuto una durata variabile tra i 20 ed i 40 minuti. Il loro contenuto è stato integralmente registrato e trascritto portando alla produzione di oltre 80 pagine di testo.

3.2 Analisi dei dati

I dati raccolti sono stati analizzati dagli autori con il supporto di Nvivo 10, attraverso diverse fasi di codifica. Nella prima fase si è definita una lista provvisoria di codici molto ampia (motivazione, responsabilità, volontarietà, elementi identitari etc.), derivanti dalle risposte degli intervistati alle domande di ricerca specificamente create per lo studio (Miles e Huberman, 1994). Per migliorare l'affidabilità dell'analisi, nella seconda fase di codifica due degli autori hanno identificato in maniera indipendente i temi emersi dalle interviste (Krippendorff, 2004) per poi procedere ad un confronto dei risultati così ottenuti. Alla luce di questi confronti la lista iniziale dei codici si è evoluta con l'aggregazione dei concetti in temi più generali (commitment, identificazione, ecc.) attraverso un processo di affinamento ulteriore basato su una comparazione, passaggio per passaggio, tra nuove analisi e i dati precedentemente codificati (Strauss e Corbin, 1998). Si è quindi proceduto a calcolare l'inter-rater reliability (k = 0,81) che ci ha consentito di fare una prima valutazione della validità dello schema di codifica e dell'affidabilità del processo di codifica. La Tabella 2 presenta la lista finale dei codici, la loro definizione e il tipo di frasi che sono state associate ai concetti in fase di codifica.

Tab. 2: Codifiche e lista finale di codici e descrizione

	I codifica		II codifica			
	cod	definizione	cod	descrizione	definizione	
	C1	motivazione	C1	commitment affettivo	Attaccamento di tipo affettivo al territorio di appartenenza che spinge a collaborare per il raggiungimento con la collettività di un obiettivo comune	
COMMITMENT	C1	responsabilità	C2	commitment arrettivo	Percezione di obbligo morale a continuare a lavorare entro la propria organizzazione	
COMMITMENT	C2	Volontarietà	C2	commitment per continuità	Consapevolezza dei costi associati all'abbandono dell'organizzazione in cui si lavora	
	C4	obbligatorietà		commune per commune	52.44.014	
	C5 C6	impegno soddisfazione				
	I1	identità	I1	identità	Caratteristiche riconosciute come uniche e distintive di un determinato territorio	
IDENTITY	10	., .,	10	.1:	Porzione dello spazio geografico in cui una determinata comunità si riconosce e a cui si relaziona nel suo agire individuale	
	I2 I3	identificazione - appartenenza elementi identitari	I2	identificazione	o collettivo	
	13 I4	***************************************	-			
	I5	consapevolezza congruenza prof. e ruolo in m.a.				
	VC1	successo	VC1	vantaggio reciproco	vantaggi reciproci derivanti dalla collaborazione	
	VC2	reciprocità	VC2	creazione del valore	sinergia e moltiplicazione del valore derivante dalla collaborazione	
VALUE CO-	VC3	visibilità	VC3	co-innovazione	attitudine a partecipare o voler partecipare alla progettazione in ottica propositiva e di innovazione	
CREATION	VC4	gratuità				
	VC5	vantaggi da partecipazione				
	VC6	gratuità				
	VC7	socialità				
	VC8	assenza di interesse economico				
	VC9	presenza di co-innovazione				
	VC10	orientamento al profitto				

Fonte: elaborazione personale

Durante l'analisi sono state utilizzate anche fonti documentali e follow-up con gli intervistati attraverso comunicazioni informali via email e telefono per chiarire eventuali punti poco chiari e per avvalorare il processo di sviluppo teorico emergente. Questi documenti, i dati secondari e le interviste sono poi stati analizzati in modo integrato al fine di consentire una prima triangolazione dei dati.

4. I risultati

L'analisi congiunta dei dati primari e secondari raccolti ha consentito di fornire una prima qualificazione del concetto di co-creazione di valore con riferimento ai beni collettivi di un territorio e di identificare alcuni fattori che possono stimolare gli attori coinvolti nell'organizzazione ed erogazione dell'evento verso la co-creazione di valore. In particolare, la prima analisi esplorativa dei dati ha consentito di evidenziare l'esistenza di un circolo virtuoso tra identificazione, commitment e co-creazione del valore. Al crescere dell'identificazione e del commitment degli attori locali con il territorio aumenta, in modo significativo, il valore globale del bene pubblico percepito dalla collettività. Nello stesso tempo, all'aumentare del valore co-creato aumenta l'identificazione e il commitment dei vari attori locali coinvolti, con un impatto economico positivo su tutto il territorio coinvolto. Un altro elemento che emerge con forza è l'assenza di un interesse economico diretto alla partecipazione all'evento. Appare per contro che il commitment, così come l'identificazione e la co-creazione del valore siano favoriti dall'assenza di un introito economico. Nel proseguo della trattazione i vari concetti emersi dall'analisi preliminare dei dati verranno singolarmente analizzati e messi in correlazione tra di loro.

4.1 Il commitment

Il termine *commitment* viene utilizzato in letteratura per fare riferimento ai comportamenti di impegno, motivazione, senso del dovere, di appartenenza e di responsabilità degli individui nei confronti della propria organizzazione (Meyer e Allen, 1991, Koys e De Cotiis, 1991).

In particolare, in letteratura si distinguono tre differenti componenti costituenti il commitment: commitment affettivo (Lam, Liu, 2014), che si riferisce ad un attaccamento di tipo affettivo all'organizzazione; commitment normativo, che sottolinea la percezione di obbligo morale a continuare a lavorare entro la propria organizzazione e, infine; commitment per continuità che è dato dalla consapevolezza dei costi associati all'abbandono dell'organizzazione in cui si lavora (Meyer e Allen, 1991 Meyer, Becker, Van Dick, 2006).

Nel nostro caso specifico, il concetto di commitment, può essere concettualizzato come lo stato psicologico che aumenta la probabilità che un individuo si impegnerà per il successo di una determinata iniziativa che andrà a vantaggio di uno specifico territorio e della collettività che ne fa parte.

L'analisi preliminare dei dati raccolti consente di evidenziare che gli attori coinvolti sia nell'organizzazione della manifestazione Monumenti Aperti, sia nella sua erogazione sono caratterizzati da un forte commitment di tipo affettivo, mentre sono pressoché assenti elementi riconducibili al commitment normativo e per continuità.

Particolarmente significative in tal senso sono le dichiarazioni rilasciate da Vito Biolchini, giornalista e co-ideatore della Manifestazione che afferma.

"La soddisfazione [di partecipare alla manifestazione] è trasferire la conoscenza. Far conoscere cose che neanche tu sapevi. Impari a conoscere persone, cambiare il linguaggio a seconda della comitiva che hai davanti".

Il commitment affettivo è evidente anche nelle dichiarazioni rilasciate dalla responsabile della Direzione di produzione del Teatro Lirico - Viviana Gimeli - che parla di Monumenti Aperti come di "qualcosa in cui credo, che ho sposato e che voglio portare avanti".

Forte la partecipazione emotiva anche da parte di una studentessa che ha partecipato alla manifestazione come guida turistica che afferma: "Ci metto l'anima nel farlo e credo che se non facessi così la gente non mi seguirebbe e non mi ascolterebbe".

Da tali dichiarazioni emerge con evidenza sia l'attaccamento emotivo e il coinvolgimento personale nella manifestazione Monumenti Aperti, sia la volontarietà della decisione nel continuare ad impegnarsi nella manifestazione.

Molto interessanti sono anche le affermazioni di una persona intervistata che fa parte della categoria del personale retribuito per l'occasione dall'ente di appartenenza e che, mentre da un lato, dimostra un commitment di tipo normativo perché partecipa e vede le attività come un adempimento lavorativo: "il mio ruolo è stato richiesto dall'organizzazione, anche se preferirei essere un visitatore piuttosto che un organizzatore" dall'altro evidenzia, che se avesse partecipato gratuitamente e liberamente avrebbe lavorato meglio: "magari a livello di volontariato mi sentirei più libera, meno condizionata dall'organizzazione in sé. Potrebbe essere interessante fare l'esperienza del volontariato, che non ho ancora fatto".

4.2 L'identità e l'identificazione

In letteratura per identificazione s'intende il processo attraverso cui gli individui, facenti parte di un gruppo, tendono a porre all'interno del proprio concetto di sé l'appartenenza ad una determinata organizzazione, sovrapponendo in modo più o meno parziale la propria identità sociale all'identità organizzativa da essi percepita (Ashforth e Meal, 1989; Dutton, Dukerich e Harquail, 1994, Abrams, Hogg, 1990).

L'intensità di identificazione fa si che gli attori tendano ad associare gli scopi personali a quelli del gruppo, vivendo come propri, i successi ed i fallimenti del gruppo al quale appartengono. (ad esempio cfr., Bergami e Bagozzi, 1996; Bergami, 2002)

Si considerano antecedenti l'identificazione: l'identità organizzativa (in quali attributi l'appartenente al gruppo si riconosce) e l'immagine esterna percepita (sensazioni che i membri interni hanno riguardo a come gli outsider percepiscono l'organizzazione). I conseguenti sono: la soddisfazione lavorativa, la congruenza tra il lavoro attuale e quello ideale, il commitment affettivo e le emozioni, legate in maniera diretta all'intenzione del lavoratore di prolungare il proprio rapporto con l'organizzazione (Bergami, 2002; Cuel e De Masi 2008).

Il concetto di identità applicato al territorio viene inteso in letteratura come quella porzione dello spazio geografico in cui una determinata comunità si riconosce e a cui si relaziona nel suo agire individuale o collettivo, la cui specificità - intesa quale differenziazione dall'intorno geografico - discende dal processo di interazione tra questa comunità e l'ambiente (Montella, 2011; Pollice, 2003; Dematteis, 1995, Wang, Chen, 2015).

Dall'analisi delle interviste è emersa con evidenza l'identificazione degli attori coinvolti nell'organizzazione e nell'erogazione dell'evento con la manifestazione. Essi tendono, infatti, a percepire come propri i successi ed i fallimenti della manifestazione. Significativa in tal senso l'affermazione di uno studente che dichiara di percepire come un successo personale la buona riuscita dell'evento: "se la manifestazione è andata bene, anche se in piccola parte, è anche merito mio". Nello stesso tempo afferma di sentirsi responsabile anche di un eventuale insuccesso della manifestazione, almeno per la parte da lui curata: "Bè dipende da che parte della manifestazione viene criticata, se viene criticata l'organizzazione io non ho deciso nulla, non ho organizzato niente e quindi no. Se invece viene criticata diciamo l'aspetto espositivo e della preparazione di chi esponeva e di chi diciamo spiegava, si. Perché io faccio parte di quella categoria".

Sempre nella stessa direzione vanno le considerazioni di un altro studente che ha partecipato all'erogazione del servizio:

"Si, vivo il successo di monumenti aperti molto personalmente. Dopo aver partecipato, sei soddisfatto e senti di aver dato un contributo alla divulgazione scientifica".

Interessante anche la considerazione della referente alla sovrintendenza archeologia della Sardegna che collega il successo dell'evento non tanto ad un risultato personale, ma ad un risultato ottenuto con il lavoro di gruppo, richiamando così il concetto di valore come risultato di tanti attori:

"No non lo vedo come un successo personale ma lo vedo un successo di una squadra, di tante persone che lavorano insieme non personale, mio. Io ritengo sia molto importante il lavoro di gruppo, il lavoro, la dialettica, la discussione, mettere in comune le varie competenze le varie passioni. Quindi diciamo che una cosa di cui sono orgogliosa e riuscire a lavorare in gruppo e fare lavora gli altri in modo che gli altri tirino fuori le loro qualità".

Dalle interviste emerge inoltre come il forte coinvolgimento nella manifestazione accresce il senso di identificazione con il territorio. Significativa in tal senso l'affermazione della referente del Teatro Lirico che dice "Penso che una manifestazione come Monumenti Aperti rafforzi il senso di appartenenza alla città. È un'occasione di festa per Cagliari e il successo di Monumenti Aperti è legato ad una prova di affetto dei cagliaritani (e non solo) nei confronti dei loro monumenti. È come se ci fosse un rafforzamento dell'attaccamento alla città".

4.3 La value-cocreation territoriale

Una premessa fondamentale della teoria della co-creazione del valore è costituita dall'affermazione che "tutti gli attori sociali sono integratori di risorse" (Lusch & Vargo, 2006, p. 283-284) in quanto tutti gli attori economici e sociali possono in egual misura contribuire alla creazione di valore, per sé stessi ma anche per gli altri operatori. Questa premessa sottolinea la natura reticolare della co-creazione di valore che viene realizzato attraverso l'interazione tra le parti coinvolte che combinano le rispettive risorse (materiali, immateriali, finanziarie ecc.) per il raggiungimento di un risultato comune.

Nel caso di Monumenti Aperti tale teoria trova piena applicazione, il valore finale per il territorio e per i singoli creato con la manifestazione è infatti il risultato della collaborazione tra diversi attori: l'Associazione Culturale Onlus Imago Mundi con i suoi volontari, le Amministrazioni locali, le Scuole di diverso ordine e grado e gli altri soggetti pubblici e privati che ogni anno aderiscono e mettono a disposizione volontariamente le loro risorse (competenze, conoscenze, abilità).

La co-creazione di valore realizzata dai vari soggetti operanti nel territorio emerge con evidenza dalle dichiarazioni rilasciate da alcuni intervistati:

"Io ho avuto l'idea della Manifestazione, l'ho condivisa ed altri l'hanno fatta propria, portata avanti. Io ho avuto l'idea ma se non ci fosse stato il gruppo questa non avrebbe attecchito" (Coideatore di Monumenti aperti, giornalista).

Sulla stessa linea di pensiero è un altro co-fondatore dell'iniziativa e dal terzo anno organizzatore della manifestazione:

"Il ruolo di tutti era di coprotagonisti nell'ideazione e nella definizione del tessuto di quello che oggi è la rete che potete vedere." Sottolinea, inoltre, "Abbiamo fatto un qualcosa che va oltre "noi", oltre ciascuno di noi ed essere ancora all'interno della manifestazione è un motivo di orgoglio anche personale specialmente per quello che si è riusciti a costruire e ciò ormai non è più di "qualcuno" in particolare ma è di tutti".

Non meno significativa è anche l'affermazione di uno studente delle scuole medie che dichiara: "La manifestazione è fatta da tanti piccoli soggetti che contribuiscono alla sua realizzazione, quindi anche da me che ho dato il mio contributo".

Anche se solo dati esplorativi, appaiono interessanti anche i temi emersi dall'analisi dei dati in tema di appropriazione del valore (Toyatari, 2015). In particolare, è interessante notare che non è misurato in termini di profitto, come generalmente accade nel contesto imprenditoriale (Lavie, 2007), il valore catturato dalle organizzazioni partecipanti all'iniziativa e dai singoli individui, ma in termini di processi collettivi che generano benefici comuni che vengono condivisi con tutti i partecipanti.

Interessante in tal senso è l'affermazione della responsabile del Teatro Lirico di Cagliari, organizzatrice e nello stesso tempo erogatrice della manifestazione Monumenti Aperti:

"Il ritorno per il teatro non è solo di immagine o di visibilità ma di voglia di conoscere il teatro. Una forma di pubblicità ma non per vendere un prodotto ma per far sì che il teatro sia patrimonio di tutti e non solo di chi ci lavora o di chi viene come spettatore, ma patrimonio della città, della Regione, dei cittadini e di tutti coloro che vogliono conoscerlo"

Dalle sue parole emerge con evidenza che un importante stimolo alla partecipazione alla manifestazione non è solo la visibilità ma è l'opportunità offerta da questo evento di condividere delle conoscenze specifiche con il territorio e farle diventare patrimonio collettivo.

In tal senso anche l'affermazione di uno studente delle scuole medie:

Il valore della manifestazione è "Dimostrare alla città, alle persone che venivano a vederci che c'è un interesse da parte delle scuole per la storia della città e per la storia, cioè si, un interesse, appunto da parte delle scuole e per la città, per la storia della città e quindi, anche per i cittadini".

La volontarietà, come emerge dai dati raccolti, è il fattore fondamentale per il successo dell'evento, come si evince, per esempio dalle parole di uno degli organizzatori:

"Alla base dell'iniziativa non c'è l'aspetto economico c'è il volontariato: 13.000 persone non tutti professionisti del settore, che in cinque settimane tengono in piedi una macchina così complessa. È però anche vero che ciò è un valore fondamentale dell'iniziativa: il coinvolgimento di tanti, così diversi ed eterogenei, che assicurano comunque che la manifestazione si realizzi".

Mentre, un eventuale profitto derivante dalla partecipazione alla manifestazione viene considerato quasi un ostacolo alla partecipazione all'evento:

"Se avessi avuto un introito monetario per il servizio volontario da me erogato non mi sarei sentito maggiormente coinvolto no, sarei stato magari più sotto pressione. Avrei perso il piacere di farlo volontariamente. Io penso che sia giusto che sia un atto di volontariato".

5. Discussione

Il nostro obiettivo era quello di esplorare il tema della co-creazione di valore nell'ambito del governo dei beni collettivi di un territorio. Il caso aziendale Monumenti Aperti da noi analizzato ci ha consentito di illustrare un esempio tangibile di co-creazione di valore come il risultato di un network di relazioni, di un processo di creazione e trasferimento delle conoscenze e di una combinazione di risorse organizzative (Cova e Salle, 2008; Gummesson, 2008, Vernette Hamdi-Kidar, 2013, Grandinetti e Moretti, 2004) insite in uno specifico territorio.

Un'ampia letteratura ha considerato ed analizzato il concetto di commitment come impegno degli individui all'interno dell'organizzazione di appartenenza (Meyer e Allen, 1991, Koys e De Cotiis, 1991). Nel presente studio si è esteso questo concetto al contesto territoriale, andando a vedere come il coinvolgimento della collettività in eventi caratterizzati da una partecipazione volontaria e senza fine di lucro è caratterizzata da un forte commitment affettivo. L'analisi esplorativa dei dati ci consente di definire una preliminare proposizione di ricerca:

P1. In un contesto territoriale, maggiore è la partecipazione volontaria all'erogazione e organizzazione di un evento maggiore è il commitment affettivo.

In accordo con la precedente letteratura, i dati preliminari raccolti hanno inoltre consentito di evidenziare come la forte identificazione degli attori coinvolti nell'erogazione e organizzazione del servizio abbia un effetto diretto positivo sul commitment affettivo (Bergami, 2002).

P2. In un contesto territoriale, maggiore è l'identificazione degli attori coinvolti nell'erogazione e organizzazione di un evento maggiore è il commitment affettivo.

Il caso aziendale ha, inoltre, consentito di evidenziare l'esistenza di un circolo virtuoso tra identificazione, commitment e co-creazione del valore.

P3. In un contesto territoriale, al crescere dell'identificazione e del commitment degli attori locali con il territorio aumenta, in modo significativo, il valore globale del bene pubblico percepito dalla collettività.

Nello stesso tempo:

P4. In un contesto territoriale, all'aumentare del valore co-creato aumenta l'identificazione e il commitment dei vari attori locali coinvolti nell'erogazione e organizzazione di un evento territoriale.

Un altro elemento che emerge con forza è l'assenza di un interesse economico diretto alla partecipazione all'evento. Appare per contro che il commitment, così come l'identificazione e la cocreazione del valore siano favoriti dal volontariato e dall'assenza di un introito economico.

P5. In un contesto territoriale, l'assenza di un profitto per gli attori coinvolti nell'organizzazione ed erogazione di un evento favorisce il circolo virtuoso tra identificazione, commitment e co-creazione di valore.

Un'altro assunto importante che emerge dall'analisi dei dati è il ruolo di *operand resource* (Vargo, Maglio e Akaka, 2008) svolto dal territorio. Quest'ultimo, infatti, può essere considerato come una risorsa su cui vengono eseguite una serie di operazioni o attività (*operant resource*) che portano alla produzione di un determinato risultato: la co-creazione di valore.

P6. Il territorio nella prospettiva della co-creazione del valore svolge il ruolo di *operand resource*, mentre le competenze e le conoscenze che vengono utilizzate per realizzare delle attività nel terrirorio sono le *operant resource*.

6. Conclusioni

Questo articolo ha presentato uno studio esplorativo sul processo di co-creazione di valore applicato al territorio. I risultati di questo studio suggeriscono che il commitment affettivo, l'identificazione, la volontarietà e l'assenza di profitto sono gli elementi che favoriscono la co-creazione di valore in un contesto territoriale. In particolare, la prima analisi esplorativa dei dati ha consentito di evidenziare l'esistenza di un circolo virtuoso tra identificazione, commitment e co-creazione del valore. Al crescere dell'identificazione e del commitment degli attori locali con il territorio aumenta, in modo significativo, il valore globale del bene pubblico percepito dalla collettività. Nello stesso tempo, all'aumentare del valore co-creato aumenta l'identificazione e il commitment dei vari attori locali coinvolti, con un impatto economico positivo su tutto il territorio coinvolto. Un altro elemento che emerge con forza è l'assenza di un interesse economico diretto alla partecipazione all'evento. Appare per contro che il commitment, così come l'identificazione e la co-creazione del valore siano favoriti dalla volontarietà dell'azione e dall'assenza di un introito economico. Infine, un altro elemento da evidenziare è il ruolo di *operand resource* svolto dal territorio nella co-creazione del valore.

Come tutti i lavori esplorativi questo studio ha anche dei limiti. La prima limitazione è legata al contesto di ricerca. L'analisi dei dati qualitativi ed empirica è stata effettuata con i dati raccolti intervistando le principali associazioni e le principali figure coinvolte nell'erogazione e organizzazione dell'evento, mentre non si è avuta la possibilità di realizzare delle interviste in profondità ai partecipanti all'iniziativa come semplici utenti dell'evento offerto. Per favorire ulteriormente il dibattito sulla co-creazione del valore a livello territoriale le ricerche future potrebbero ampliare l'ambito di ricerca considerando anche casi in cui il conseguimento del profitto è un elemento trainante l'organizzazione di eventi territoriali.

Lo studio ha anche delle importanti implicazioni manageriali. Esso consente, infatti, di definire i primi tratti di un modello utile per supportare e stimolare processi di co-creazione di valore nell'ambito dei beni collettivi di un territorio.

Bibliografia

ABRAMS D.E., HOGG M.A. (1990), Social identity theory: Constructive and critical advances, Springer-Verlag Publishing.

- ANGIONI E., CABIDDU F., DI GUARDO M.C. (2012). Value-co-creation through multichannels distributions: The Nike ID case. In *Information Systems: Crossroads for Organization, Management, Accounting and Engineering* (pp. 259-266). Physica-Verlag HD.
- ASHFORTH B. E., MAEL, F. (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 1, pp. 20-39.
- BACCARANI C., GOLINELLI G. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, n. 84, pp. 7-9.
- BERGAMI M. (2002), La decisione di partecipare, Studi organizzativi nell'Esercito italiano.
- BERGAMI M., BAGOZZI R.P. (2000), "Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization", *British Journal of Social Psychology*, vol. 39, n. 4, pp. 555-577.
- CABIDDU F., LUI T.W., PICCOLI G. (2013), "Managing value co-creation in the tourism industry", *Annals of Tourism Research*, n. 42, pp. 86-107.
- COVA B., SALLE R. (2008), "Marketing solutions in accordance with the SD logic: Co-creating value with customer network actors", *Industrial Marketing Management*, vol. 37, n. 3, pp. 270-277.
- CUEL R., DE MASI G.L. (2000), Il ruolo dell'identificazione dei lavoratori in un'azienda che opera nel contesto sociosanitario, Università di Venezia, Venezia.
- DEMATTEIS G., (1994), "Nodi e reti nello sviluppo locale", in Magnaghi A. (a cura di), *Il territorio dell'abitare. Lo sviluppo locale come alternativa strategica*, Franco Angeli, Milano, pp. 249-268.
- DUTTON J.E., DUKERICH J.M., HARQUAIL C.V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n. 2, pp. 239-263.
- FIOCCA R., GAVINELLI L., ORSI L., ZANDERIGHI L. (2011), "Dimensioni di attrattività della città e implicazioni di marketing. Una ricerca sulle percezioni dei potenziali cittadini", *Mercati e Competitività*, vol. 3, pp. 39-63
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. VAGNANI G. (2002), "Corporate governance as a viable system: The role of intra-and intersystemic relationships", *Symphonya*. *Emerging Issues in Management (www. unimib. it/symphonya)*, n. 2, 2002, pagg. 163-188.
- GRANDINETTI R., MORETTI A., (2004) Evoluzione manageriale delle organizzazioni artistico-culturali: la creazione del valore tra conoscenze globali e locali. Franco Angeli, Milano
- GRÖNROOS C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- HAYEK F. A. (1945), "The use of knowledge in society", American Economic Review, vol. 35, n. 4, pp. 519-530.
- HIRSCHMAN E.C. (1983), "Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept", *Journal of Marketing*, vol. 47, n. 3, pp. 45-55.
- HUBERMAN A.M., MILES M.B. (2002), The qualitative researcher's companion, Sage Publications, Thousand Oaks.
- KOYS D.J., DECOTIIS T.A. (1991), "Inductive measures of psychological climate", *Human Relations*, vol. 44, n. 3, pp. 265-285.
- KRIPPENDORFF K. (2004), "Reliability in content analysis", *Human Communication Research*, vol. 30, n. 3 pp. 411-433.
- LAM L.W., LIU Y. (2014), "The identity-based explanation of affective commitment", *Journal of Managerial Psychology*, vol. 29, n. 3, pp. 321-340.
- LAVIE D. (2007), "Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and appropriation in the US software industry, *Strategic Management Journal*, vol. 28, n. 12, pp. 1187-1212.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", Sinergie, n. 90, pp. 11-21.
- MEYER J. P., BECKER T.E., VAN DICK R. (2006), "Social identities and commitments at work: Toward an integrative model", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 27, n. 5, pp. 665-683.
- MEYER J.P., ALLEN N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n. 1, pp. 61-89.
- MINGUZZI, A. (2011), "Destination building e valorizzazione dei beni culturali: il progetto Herakleia", *Economia, cultura, territorio : atti della giornata di studio, Fermo, Facoltà di beni culturali, 7 dicembre 2010*, pp.113-121.
- MONTELLA M. (2011), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa." *Sinergie*, vol. 76, pp. 91-111.
- MORAN P., GHOSHAL S. (1999), "Markets, firms, and the process of economic development", *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 3, pp. 390-412.
- OLSON M. (1965), *The logic of collective action: Public goods and the theory of groups*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- OSTROM E., SCHROEDER L., WYNNE S. (1990), *Institutional incentives and rural infrastructure sustainability*, Associates in Rural Development, Burlingto n.
- PANATI G., GOLINELLI G.M. (1991), Tecnica economica industriale e commerciale, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008). "Managing the co-creation of value", *Journal of the Accademy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PENROSE E.T. (1959), The theory of the growth of the firm, Blackwell, Oxford.

- POLLICE F. (2005), "Il ruolo dell'identità territoriale nei processi di sviluppo locale", *Bollettino della Società Geografica*, vol. 10, n. 1, pp. 75-92.
- PORTER M.E., KRAMER M.R., (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77. RULLANI E. (2013), "Territori in transizione: nuove reti e nuove identità per le economie e le società locali", *Sinergie*, n. 91, pp. 141-163.
- SACCO P.L., PEDRINI S. (2003). Il distretto culturale: mito o opportunità. Il Risparmio, vol. 51, n. 3, pp. 101-155.
- SANSONE M., TARTAGLIONE A.M., BRUNI R. (2014), "Co-creazione di valore nelle relazioni impresa-territorio: determinanti innovative ed osservazione di casi", in *Referred Electronic Conference Proceeding, Sinergie del XXVI Convegno Annuale di Sinergie*, pp. 137-150.
- STRAUSS A., CORBIN, J. (1998), *Basics of qualitative research: Procedures and techniques for developing grounded theory*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- TOYATARI P. (2015), "Assessing value co-creation and value capture potential in services: a management framework", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 22, n. 2, pp. 254-274.
- VARGO S.L. (2008), "Customer integration and value creation Paradigmatic traps and perspectives", *Journal of Service Research*, vol. 11, n. 2, pp. 211-215.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, vol. 26, 2, 145-152.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n. 1, pp.1-17.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2008), "Service-dominant logic: continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- VERNETTE E., HAMDI-KIDAR L. (2013), "Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate", *International Journal of Market Research*, vol. 55, n. 4, pp. 539-561.
- WANG S., CHEN J.S. (2015), "The influence of place identity on perceived tourism impacts", *Annals of Tourism Research*, vol. 52, n. 1, pp. 16-28.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n. 2, pp. 171-180.
- YIN R.K., (1994), Case study research: Design and methods, Sage Publications, Thousand Oaks.
- ZANFRINI L. (2001), Lo sviluppo condiviso: un progetto per le società locali Lo sviluppo condiviso: un progetto per le società locali, Vita e Pensiero, Milano.

TRACK 6

IL PATRIMONIO NATURALE COME COMPONENTE DELL'HERITAGE

Uno standard di accessibilità relazionale delle organizzazioni. Spunti di riflessione dalla fruizione del patrimonio naturale

Nadia Palmieri, Maria Bonaventura Forleo

La valorizzazione culturale del patrimonio naturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale

MARIALUISA SAVIANO

Uno standard di accessibilità relazionale delle organizzazioni. Spunti di riflessione dalla fruizione del patrimonio naturale*

NADIA PALMIERI* MARIA BONAVENTURA FORLEO*

Abstract

Obiettivi. Obiettivo del lavoro è proporre una norma volontaria finalizzata a migliorare l'accessibilità relazionale delle organizzazioni e i rapporti con l'utenza esterna. L'aggettivazione posta al termine di accessibilità prende le distanze da concetti fisici o virtuali, richiamando l'attenzione sulla relazionalità.

Metodologia. Inquadrato il concetto di accessibilità relazionale, si definiscono l'approccio e lo schema logico della norma attingendo ad approcci teorici manageriali e multidisciplinari. Da un punto di vista empirico, spunti utili sono stati tratti dall'ambito ambientale secondo una duplice prospettiva: dalle esperienze in tema, quindi da una prospettiva d'offerta; dal punto di vista degli utenti, per cogliere la prospettiva della domanda. Mettendo a sistema i contributi teorici e le risultanze empiriche, si definiscono lo schema logico ed alcune linee guida utili a migliorare l'accessibilità relazionale di differenti contesti organizzativi e settoriali.

Risultati. La norma, nel perseguire il fine dell'accessibilità relazionale, può consentire alle organizzazioni di accrescere il loro valore sociale ed economico - in termini di vantaggi competitivi, immagine, rapporti con i soggetti esterni.

Limiti della ricerca. Lo schema proposto presenta limiti connessi all'applicazione della norma che, definita a partire da una specifica realtà di utenza (minori) e di organizzazione (un parco naturale), è in corso di sperimentazione in altri contesti organizzativi al fine di verificarne la fungibilità.

Implicazioni pratiche. La sua applicazione nelle diverse organizzazioni collegate alla gestione del patrimonio culturale potrebbe intensificare l'adozione di approcci manageriali.

Originalità del lavoro. Il lavoro è originale nella metodologia e nello strumento, non essendovi a conoscenza degli Autori proposte simili.

Parole chiave: accessibilità relazionale; norma volontaria; creazione di valore; relazionalità organizzazione-cliente.

Objectives. This work aims to propose a standard on relationship accessibility of organizations, oriented to reduce drawbacks and improve the relationship with external users. The term used is not meant as physical or virtual accessibility; on the contrary, it refers to relationship accessibility.

Methodology. After having defined a relationship concept, the approach and logical frame of standard are defined based on managerial literature. Useful ideas have come out from the environmental field according to a double perspective: from the experience realized on the topic, therefore from a supply perspective; from the users point of view, to catch a demand perspective. Putting together theoretical insights and empirical results, the logical frame and some useful guidelines to improve the accessibility of different organizational contexts are defined.

Findings. The standard, to pursue the aim of relationship accessibility, could allow the organizations to increase the social and economic value - e.g. in terms of competitive advantages, image, and relationships with the different external users-.

Research limits. The scheme proposed shows limits related to the application of the standard that, defined from a specific target of users (minors) and organization (a natural park), is being tested in other organizational contexts in order to verify its fungibility.

Pratical implications. Its application in the organizational contexts connected to the cultural heritage world could intensify the adoption of managerial approaches.

Originality of the study. The work is original in its methodology and tool, since the Authors have no knowledge of standard on the issue.

Key words: relational accessibility; voluntary standard; value creation; business-customer relationship

Il presente lavoro è frutto di uno studio le cui attività sono realizzate dal Dip.to EGSI dell'Università degli Studi del Molise nell'ambito del progettoAccessAbility coordinato dal RTI Terredimezzo srl-Sicurconsulting snc e finanziato dalla Regione Molise a valere sul POR FESR MOLISE 2007-2013 - Attività I.2.1 "Aiuti alle imprese per attività di ricerca industriale, sviluppo sperimentale e industrializzazione dei risultati". N. Palmieri (nadia.palmieri@unimol.it) ha curato i paragrafi 3 e 4.2; M. B. Forleo (forleo@unimol.it) ha curato i paragrafi 2, 4.1 e 5; Introduzione e Conclusioni (paragrafo 6) sono frutto di riflessioni congiunte.

^{*} Assegnista di ricerca di *Economia ed estimo rurale* - Università degli Studi del Molise e-mail: nadia.palmieri@unimol.it

Associato di *Economia ed estimo rurale* - Università degli Studi del Molise e-mail: forleo@unimol.it

1. Introduzione

Il termine accessibilità nasce in ambito architettonico ed è comunemente associato alla possibilità per persone con ridotta o impedita capacità sensoriale, motoria, o psichica (affette da disabilità sia temporanea, sia stabile), di accedere e muoversi autonomamente in ambienti fisici (per cui si parla di accessibilità fisica). Successivamente, il termine si è sviluppato in altri ambiti al fine di consentire di fruire e accedere autonomamente a contenuti informativi e culturali, a sistemi informatici e a risorse digitali, per favorire la riduzione o la eliminazione del Web Accessibility Divide. L'accessibilità è dunque un concetto sovente basato su un approccio fisico più che relazionale, distinta dalla fruibilità e dall'accesso all'esperienza (Bravo e Monzeglio, 2010; Carella et al., 2005; Peroni, 2006; Solinas, 2004), riferita a persone con diverse abilità (Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, 2003; Ferri, 2015). L'aggettivazione relazionale qui proposta al termine di accessibilità intende prendere le distanze dai concetti sopra esposti, sebbene le connessioni siano forti ed evidenti, ponendo l'attenzione sull'ambito della relazionalità, come di seguito definito.

Il miglioramento dell'accessibilità relazionale delle organizzazioni, oltre a potersi configurare come obiettivo socialmente rilevante, può essere utile per migliorare il funzionamento interno delle organizzazioni (Buccioni e Cheli, 2006) ed i rapporti con il contesto esterno, con indubbie ricadute economiche. Una migliore accessibilità nei rapporti con l'utenza esterna potrebbe comportare benefici economici in quanto consente di accrescere la soddisfazione del cliente, attrarre e mantenere gruppi di utenti che altrimenti non verrebbero considerati (Minuti, 2012). Nei rapporti con il contesto esterno, l'adozione di strategie volte al miglioramento dell'accessibilità relazionale delle organizzazioni può essere inquadrata da un canto nell'ambito delle politiche per la responsabilità sociale delle strutture pubbliche e private, dall'altro nell'ambito delle politiche per la valorizzazione e la competitività delle organizzazioni. Con riferimento al tema della responsabilità sociale, varie iniziative a livello internazionale hanno avviato la formulazione di standard dei sistemi di gestione finalizzati ad integrare le "preoccupazioni sociali ed ecologiche nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate" (Commissione Europea, 2011, pag. 4). Il concetto di responsabilità sociale ha attualmente acquistato un grado di rilevanza tutt'altro che trascurabile (Ganzaroli et al., 2011; Illia et al., 2012; Perrini e Tencati, 2008; Siano, 2012) e alcuni studi hanno fatto emergere una correlazione positiva tra performances aziendali e responsabilità sociale d'impresa. Tra gli strumenti di valorizzazione dell'impegno delle organizzazioni per rispondere alla necessità di essere responsabili e rendere il proprio operato visibile, misurabile e tangibile, vi è l'utilizzo degli standard. La famiglia degli standard, tra cui le norme ISO, è notoriamente molto ampia e fa riferimento a diversi ambiti, dalla gestione della qualità, alla tutela ambientale, alla responsabilità sociale delle organizzazioni. In tale contesto, si ritiene che il tema dell'accessibilità relazionale, nei suoi profili sociali, economici e gestionali, potrebbe essere opportunamente inglobato all'interno dei processi decisionali ed operativi delle organizzazioni secondo una prospettiva ampia di sostenibilità.

Lo studio muove dalla consapevolezza della rilevanza per le organizzazioni di progettare strategie ed azioni orientate a migliorare la relazionalità con gli utenti esterni, che siano coerenti con le caratteristiche ed i bisogni delle diverse tipologie di utenti. L'adozione di strategie orientate alla clientela e a migliorare la relazione organizzazione-cliente così come la consapevolezza delle problematiche che possono emergere nella relazione con il cliente, sono supportate da un'ampia letteratura scientifica in ambito manageriale e da evidenze empiriche nel management di qualsiasi organizzazione. Muovendo da tale premessa, obiettivo dello studio è proporre una norma volontaria di accessibilità relazionale delle organizzazioni, finalizzata a creare valore per le organizzazioni medesime e per gli utenti e migliorare il rapporto utente-organizzazione. Detto

Nel presente contesto, il termine norma non fa riferimento ad una norma giuridica ma al concetto di standard definito dall'International Standard Organization (http://www.iso.org/iso/home/standards.htm?=).

obiettivo e lo strumento proposto si caratterizzano per la loro potenziale applicabilità a qualsivoglia contesto organizzativo.

La norma si sostanzia nella proposizione di uno metodologia e di uno strumento originali, non essendovi a conoscenza degli Autori standard di processo in materia di gestione dell'accessibilità relazionale delle organizzazioni pubbliche e private. La metodologia seguita per definire il modello e i contenuti della norma ha tenuto conto dei contributi teorici multidisciplinari che potessero essere ricondotti al tema. In particolare, nello sviluppare il tema dell'accessibilità relazionale e nella stesura di una norma di gestione applicabile in diversi contesti organizzativi, tra cui anche quello del *cultural heritage management*, si è fatto riferimento alla letteratura teorica ed empirica di tipo manageriale e multidisciplinare.

Molte affinità collegano valorizzazione culturale ed ambientale, non ultime la condivisione del sistema territoriale, anche alla luce della considerazione del paesaggio come parte integrante del patrimonio culturale (Istat, 2014). Con funzione strumentale e di supporto alla elaborazione teorica della norma, alcuni spunti di riflessione sono stati tratti a partire da un caso di studio riferito ad un parco naturale con forti caratteristiche identitarie. Il tema dell'accessibilità relazionale è stato indagato relativamente ad uno specifico ambito - la gestione e fruizione delle aree naturali - e si è condotta un'indagine empirica della quale si fornisce una semplice lettura qualitativa. In particolare:

- si sono esaminate le esperienze presenti nella realtà dei parchi nazionali che, sebbene non rivolte all'accessibilità relazionale, potessero fornire spunti di riflessione dal punto di vista dell'offerta;
- si è condotta un'indagine diretta, mediante *focus group* e rilevazioni dirette, volta ad affrontare il tema dell'accessibilità relazionale dal punto di vista della domanda.

Il presente lavoro fornisce un contributo preliminare per la definizione di tale norma ed è frutto di uno studio le cui attività sono in corso di realizzazione.

2. La relazionalità: un approccio multidisciplinare

I temi della relazionalità e dell'accessibilità relazionale interessano molteplici ambiti disciplinari i cui contributi si ritiene possano essere proficuamente applicati alla gestione delle organizzazioni di qualsiasi tipo e settore di attività.

In ambito sociologico, il riferimento teorico centrale rispetto al tema affrontato nel presente lavoro si ritiene da rinvenire nell'approccio della sociologia relazionale che considera la società, ovvero qualsiasi fenomeno o formazione sociale, come relazione. L'aspetto distintivo di tale approccio consiste nel partire dal presupposto che *all'inizio c'è la relazione*, ossia che ogni realtà sociale emerge da un contesto di relazioni e genera un contesto di relazioni essendo essa stessa *relazione sociale* (Donati, 1983). Inoltre, l'identità individuale è mediata dalla relazione con l'altro, in uno schema di relazioni multidimensionale e reticolare (Donati, 2006); quando dette relazioni trovano impedimento a svolgersi efficacemente, per ragioni riconducibili soprattutto alle componenti psico-fisiche individuali, vengono a manifestarsi condizioni esistenziali precarie e/o di instabilità. L'approccio relazionale presenta evidenti connessioni con i paradigmi metodologici di analisi delle reti sociali e con la teoria dei sistemi.

La rete non è un insieme di individui in contatto tra loro, ma l'insieme delle loro relazioni; la società è rete di reti di relazioni. L'approccio sistemico-relazionale concepisce l'uomo non come soggetto passivo, condizionato nel suo comportamento da fattori interni ed esterni; ma come soggetto attivo, inserito in un sistema di relazioni, all'interno del quale si pone l'agire comprendente l'aspetto cognitivo, interattivo e comportamentale. Il concetto di relazionalità è dunque spesso analizzato in termini negativi, ovvero evidenziando i fattori che possono determinare situazioni di difficoltà relazionali, variamente configurate nella loro intensità e caratterizzazione. La letteratura psico-pedagogica e sociologica analizza tali difficoltà e invita a non confondere il disagio relazionale con la disabilità relazionale (Curatola, 2009). La disabilità relazionale è connessa alla specificità costitutiva del soggetto; ha caratteri di stabilità e/o di progressione evolutiva e ha

bisogno di servizi specializzati commisurati al livello delle difficoltà relazionali e alla tipologia delle sue derivazioni; è connessa a varie forme di disabilità (da quella motoria a quella sensoriale), ma soprattutto a vari livelli di disabilità intellettiva. Il disagio relazionale (affettivo-emotivo, socio-relazionale, cognitivo-intellettivo) è casuale, temporaneo e gestibile; esso può dipendere dal singolo soggetto come anche dal contesto di riferimento; la sua gestione non ha bisogno di interventi specialistici, né di servizi altamente qualificati. Il disagio viene altresì distinto dalla devianza, il disagio essendo un vissuto interiore, relazionale e sociale, mentre la devianza essendo comportamento.

L'approccio relazionale si ritrova anche nella letteratura economica e manageriale, in cui si sottolinea come la relazionalità costituisce un valore aggiunto per le imprese (Minuti, 2012).

Nella cornice teorica dell'Approccio Sistemico Vitale (Golinelli, 2010, 2011; Barile, 2006), l'impresa si presenta come un sistema contestualizzato (ovvero immerso in sovra sistemi presenti nell'ambiente di riferimento), proiettato verso il perseguimento della finalità della sopravvivenza, per raggiungere la quale intrattiene relazioni ed interazioni con le restanti entità che popolano il contesto.

L'attenzione alla gestione delle relazioni e l'orientamento customer-centred sono il fulcro dell'approccio di customer relationship management (CRM) che ha trovato numerosi sviluppi nella letteratura manageriale a partire dagli inizi dello scorso decennio. Pur con una varietà di definizioni (Nguyen, 2012), trattasi di un approccio strategico che si propone di creare dei vantaggi competitivi, di migliorare la performance dell'organizzazione e di accrescere lo shareholder value (Payne e Frow, 2005), attraverso la gestione della relazione con il cliente. La letteratura ha evidenziato i benefici e i fattori di successo interni ed esterni (Alamgir e Shamsuddoha, 2015; Long et al., 2013; Maleki e Anand, 2008; Nguyen e Mututm, 2012), e i lati oscuri del CRM (Boulding et al., 2005; Nguyen, 2012; Frow et al., 2011); la necessità di adottare un approccio strategico, processuale e dinamico (Payne e Frow, 2005; Mohammed e Rashid, 2012); le determinanti e le performance (Coltman et al. 2011, Chang et al., 2014; Keramati et al., 2010; Kindström, 2010; Wang e Feng, 2012); i risvolti di tipo organizzativo e tecnologico, i legami con la gestione dell'informazione e della conoscenza (Khodakarami e Chan, 2014; Tardivo, 2008). Applicazioni di CRM sono studiate nella produzione di beni e nell'erogazione di servizi e in diversi contesti settoriali, tra i quali quello turistico e culturale (Aydin, 2015; Backi, 2014; Bang e Kim, 2013; Guido et al., 2015; Josiassen et al., 2014; Maggon e Chaudhry, 2015; Mohammed e Rashid, 2012, Murdy e Pike 2012).

Si deve altresì considerare l'approccio del marketing relazionale che si propone l'obiettivo di iniziare e gestire le relazioni con clienti e fornitori (Benouakrim e Kandoussi, 2013; Yadav e Singh, 2014; Morgan *et al.*, 2015). Secondo questo approccio il marketing andrebbe inteso come management delle relazioni ed essere volto a creare, mantenere e gestire un network di rapporti di lungo periodo. Elemento peculiare dell'approccio è la centralità e l'interattività dei rapporti. Il modello preso a riferimento non riguarda più solamente beni e denaro, ma anche rapporti di natura sociale. In quest'ottica diventa cruciale la comunicazione sistemico-relazionale, la collaborazione tra organizzazione ed utente e l'attivazione di uno scambio di informazioni in modo da garantirne la soddisfazione aumentando la qualità del servizio percepita (Marino, 2011).

Anche gli approcci di economia e marketing esperienziale (Pine e Gilmore, 1998; Schmitt, 1999), che distinguono il servizio dall'esperienza, sollecitano ad un maggiore attenzione al cliente e alla conoscenza del suo vissuto esperienziale. Peraltro, ampliando la logica esperienziale, vi è chi introduce il concetto di marketing coinvolgitivo sottolineando la necessità per l'impresa di interagire non più solo con un individuo-consumatore, ma con una persona portatrice di una serie di pulsioni valoriali, definito anche come *persumer* (Marino, 2011). Il *persumer*, agisce da *co-valuer* aprendosi anche ai fenomeni esperienziali, che non vanno intesi come semplice utilizzo delle leve del marketing esperienziale da parte dell'impresa per stimolare il consumatore (Schmitt, 1999), ma come risultato di un coinvolgimento complessivo dell'impresa nel cliente e, specularmente, del cliente nell'impresa (Bowden, 2009; Marino, 2011). Tali approcci possono trovare applicazione anche nel campo del cultural management come già proposto da alcuni studi che si propongono di

migliorare l'esperienza museale grazie ad un maggiore orientamento al visitatore (Camarero *et al.*, 2015) e ad un'esperienza di tipo interattivo (Sheng e Chen, 2012).

Al *framework* concettuale della CRM e dell'esperienzialità, orientati in una prospettiva di accessibilità relazionale, si possono ricondurre molti aspetti del presente lavoro: tra questi, l'accento posto su strategie, pratiche e processi; il focus su *business strategy* e *consumer strategy* e sulle loro interrelazioni; l'importanza della gestione delle interazioni e dello sviluppo della relazione organizzazione-cliente; le diverse dimensioni coinvolte; l'attenzione alla misurazione delle performance per l'organizzazione e per il cliente.

Un aspetto che pare differenziare la letteratura psico-sociale e quella manageriale in senso ampio riguarda l'attenzione alle diverse manifestazioni di relazionalità e soprattutto alle tipologie di utenti analizzati. In particolare, la letteratura psico-sociale in ambito relazionale ha ampiamente studiato gli individui di minore età considerando che alcuni tra i fattori determinanti le difficoltà relazionali si manifestano lungo le prime tappe dell'età evolutiva di un individuo. Nella letteratura di marketing relazionale, i minori non si ritiene ricevano altrettanta considerazione e pochissimi sono gli studi che si occupano della soddisfazione dei minori come utenti e fruitori di servizi offerti dalle organizzazioni (Poria e Timothy, 2014).

Nella letteratura psico-sociale, la relazionalità è analizzata nella sfera individuale e sociale, indagando sulla presenza di condizioni di disagio e soprattutto di disabilità e sulla loro *care* al fine di migliorare lo stato di benessere personale e collettivo. Nella letteratura manageriale, gli approcci orientati al cliente appaiono più di tipo micro che macro e la relazionalità con il cliente rileva in termini di soddisfazione di bisogni, di fedeltà, di interazione (Homburg e Muller, 2011; Ramani e Kumar, 2008), mediante lo scambio di beni, servizi, conoscenze, tecnologie, informazione; tuttavia, non mancano approcci manageriali fortemente orientati alla persona e al suo coinvolgimento, come sopra riportato.

Da tali considerazioni è derivato l'interesse del presente lavoro nello sviluppare il tema dell'accessibilità relazionale in un'ottica manageriale e multidisciplinare, muovendo dal target di utenza della minore età, per poi trarne delle implicazioni generali valevoli per un'utenza ampliata, e dalla gestione e fruizione dei parchi naturali, per poi proporre un modello applicabile a diversi contesti organizzativi. Preliminarmente si sono esaminati i contributi che specificamente hanno affrontato il tema dell'accessibilità relazionale, dall'inquadramento concettuale alle esperienze poste in essere nelle organizzazioni.

Da un'indagine sul web delle due parole chiave accessibilità e relazionale emerge come in pochi casi i due termini risultino affiancati e, anche ove ciò accada, non viene fornita esplicitamente una definizione di accessibilità relazionale; altrettanto carente è il riferimento a strumenti volti ad implementare forme di accessibilità relazionale nei più diversi contesti organizzativi. A tal fine, il tema viene qui affrontato in maniera analitica, traendo da esperienze riconducibili all'accessibilità relazionale e da testimonianze dirette alcuni elementi di conoscenza che saranno messi a sistema nella definizione del quadro teorico-concettuale della norma. Il presente studio adotta un concetto di accessibilità relazionale quale quello proposto da Bravo e Monzeglio (2010) per i quali l'accessibilità di un contesto non va intesa in termini fisici, come possibilità di entrare in uno spazio e/o per speciali individui; piuttosto, l'accessibilità relazionale va intesa come piena fruibilità per ogni individuo e deve consentire di acquisire un'esperienza che si fonda sulla relazione che gli individui intessono con i contesti organizzativi e spaziali e con altri individui, traendo da ciò beneficio e crescita sul piano esperienziale, cognitivo ed emozionale. Come anzidetto, si è scelto di esaminare il tema dell'accessibilità a partire dal target dei minori, in quanto individui che, in ragione della specifica età evolutiva, vivono spesso in condizioni di disagio relazionale con l'ambiente esterno.

3. L'accessibilità relazionale nella fruizione del patrimonio naturale

3.1 L'accessibilità relazionale in una prospettiva di offerta: esperienze nelle aree naturali protette

Inquadrato il concetto e il target di relazionalità, si è condotta una rassegna di casi di studio per comprendere come l'accessibilità e la sua gestione fossero state definite e affrontate dal lato dell'offerta. Per delimitare l'ambito settoriale delle esperienze in atto, si è individuato un ambito in cui l'interazione e la relazionalità fossero maggiori rispetto ad altri, individuando detto ambito nel contesto naturale e nella relazione tra bambino e ambiente. Il contatto con la natura ha una delle sue espressioni privilegiate all'interno dei parchi naturali e delle aree protette. Si è quindi indagato, senza pretesa di esaustività, sulle esperienze poste in essere nel sistema dei parchi e delle aree protette al fine di valutare se e con quali strumenti e modalità, l'accessibilità relazionale, al di là delle definizioni concettuali, fosse affrontata. La ricerca delle esperienze si è soffermata unicamente sulla realtà italiana escludendo i casi internazionali in quanto difficilmente adattabili e caratterizzati da rilevanti differenze culturali rispetto al quadro nazionale (Solinas, 2004).

Molti dei Parchi esaminati, pur avendo in comune la finalità di salvaguardare le aree naturali, di gestire il territorio e di promuovere dei percorsi di conoscenza e di rispetto della natura, presentano approcci ed esperienze diversi ma riconducibili spesso all'edutainment. Tra questi, merita menzione lo stage formativo Guardiani della Natura, proposto dal Sistema Parchi della Regione Veneto e dedicato alle scuole primarie, la cui attività didattica è svolta in forma ludica per garantire il coinvolgimento emotivo di tutti i partecipanti. Altro approccio interessante è quello del Parco Adamello Brenta che organizza incontri alla scoperta dell'area protetta, attraverso attività di gioco che stimolano la partecipazione attiva dei bambini, e incontri in classe per favorire la conoscenza dell'ambiente. Incontri preparatori in classe sono previsti anche dal Parco dell'Appia Antica che organizza delle visite, modulate a seconda dell'età dei bambini, volte a far entrare il bambino in contatto con la natura e permettergli di superare le proprie paure; così anche il Parco Natura Viva che focalizza l'attenzione sul rapporto uomo-mondo animale. Presso il Parco Nazionale Gran Paradiso si favorisce l'apprendimento di concetti ecologici adeguati all'utenza attraverso l'osservazione e l'immersione nella natura, e la formazione di giovani nel campo delle attività sportive legate alla montagna. Il Parco Nazionale Gran Paradiso e il Parco del Ticino propongono percorsi volti a far sviluppare il senso critico nei bambini e a far adottare comportamenti responsabili verso l'ambiente. In alcuni Parchi (ad esempio, il Parco Naturale Paneveggio - Pale di San Martino, il Parco del Ticino e il Parco Regionale della Valle del Lambro) si propongono, a seconda dell'età evolutiva, diversi percorsi sensoriali volti a far scoprire l'ambiente naturale attraverso i sensi. Un laboratorio sensoriale è previsto anche nel Parco Natura Viva finalizzato a far apprendere ai bambini le differenze, nell'utilizzo dei sensi, tra gli uomini e gli animali. Inoltre, in alcuni Parchi (ad esempio, nel Parco Regionale della Valle del Lambro) si favorisce la relazionalità anche attraverso dei laboratori su antichi mestieri e tecniche artigianali e la trasmissione intergenerazionale dei saperi tra anziani e bambini.

Da tale disamina si evince dunque come l'accessibilità relazionale non sia un tema specificamente affrontato dai Parchi nazionali, sebbene indirettamente le iniziative implementate possano contribuirvi secondo varie modalità: focalizzando l'attenzione sul rapporto uomo-mondo animale e/o vegetale; orientando il rapporto uomo-natura anche verso finalità terapeutiche, oltre che didattico-educative; in alcuni casi, impostando la relazionalità con il parco e le sue risorse con la mediazione dei rapporti intergenerazionali. Le iniziative sopra presentate non paiono inquadrate in una logica di accessibilità relazionale, ma piuttosto nella logica di fornire una educazione ambientale in forma ludica. Dette iniziative, sebbene possano migliorare l'accessibilità delle aree naturali e l'esperienza dell'utente, si ritiene potrebbero attuare una più diffusa e consapevole implementazione di strategie e processi volti a migliorarne l'accessibilità relazionale.

3.2 Parco e accessibilità dal punto di vista della domanda

Dopo aver delineato le esperienze offerte dai Parchi per l'utenza minorile, si è analizzata la domanda di accessibilità relazionale rivolta alle organizzazioni, dando voce ad alcuni testimoni privilegiati, mediante un focus group ed alcune indagini dirette su un campione di utenti. Tale scelta metodologica nasce dalla necessità di cogliere la prospettiva della domanda, non essendovi a conoscenza degli Autori esperienze che potessero cogliere il punto di vista degli utenti delle organizzazioni in tema di accessibilità relazionale. Di seguito, si fornisce una lettura qualitativa delle opinioni espresse dagli interlocutori, traendone spunti di riflessione in tema di accessibilità relazionale a supporto della definizione della norma che è obiettivo specifico dello studio. Il focus group è stato realizzato con otto insegnanti della scuola primaria. Le indagini dirette hanno interessato un campione di minori frequentanti il ciclo di scuola primaria. Sei classi quarte di tre istituti scolastici localizzati in Molise sono state coinvolte nel progetto mediante un ciclo di attività sviluppato in tre diverse fasi, mediante attività in aula (ex ante ed ex post) e sul campo (in itinere). Per le attività in aula i minori sono stati coinvolti con diverse modalità (intervista, questionari e laboratori) destinate a far emergere le esigenze maggiormente percepite e le difficoltà più diffuse sul piano relazionale. Di seguito, si riportano le principali risultanze circa la domanda di accessibilità relazionale da parte dei testimoni e degli utenti coinvolti.

Il focus group

Obiettivi del *focus group* sono stati: la definizione di accessibilità relazionale; l'importanza della relazionalità dei minori con i contesti esterni; l'esperienza in tema di accessibilità relazionale maturata nella realizzazione delle visite di studio.

Ouanto al primo tema, l'accessibilità relazionale viene riferita al tema dell'accoglienza e al coinvolgimento degli utenti da parte delle organizzazioni. La relazionalità tra utente e organizzazione è percepita di fondamentale importanza al fine di integrare le conoscenze teoriche, spesso possedute dagli utenti, con la sperimentazione resa possibile da un riscontro pratico di quanto eventualmente appreso o noto solo sul piano teorico-concettuale. È interessante sottolineare la consapevolezza emersa dal focus group circa i differenti ambiti di relazionalità che l'interazione con organizzazioni di tipo diverso è in grado di sollecitare. Così, ad esempio, l'accessibilità in un'impresa o in un museo riguarda principalmente due ambiti diversi in cui deve esplicarsi la relazionalità e le eventuali difficoltà nel suo manifestarsi compiutamente. L'accessibilità relazionale in un museo riguarda più l'aspetto cognitivo delle conoscenze, sebbene non manchino proposte pratiche di coinvolgimento dei visitatori; d'altro canto, l'accessibilità in organizzazioni di tipo produttivo, sebbene debba coniugare le conoscenze (cosa è) con le competenze e l'esperienza diretta del fare (come), dovrebbe orientarsi maggiormente sull'apprendimento dei processi produttivi. Non è peraltro da trascurare che la relazionalità coinvolge anche gli aspetti emozionali che possono essere variamente sollecitati a seconda della diversa tipologia di organizzazioni. Ne emerge, dunque, un quadro di relazionalità di tipo multifattoriale che in relazione ai diversi contesti organizzativi può prevedere una maggiore o minore attenzione ad una molteplicità di fattori di relazionalità e di disagio.

Ai partecipanti al focus group si è chiesto di individuare i punti di forza e di debolezza dell'accessibilità relazionale delle organizzazioni facendo riferimento all'esperienza maturata nella progettazione e realizzazione delle visite di studio.

Per quanto concerne la pianificazione delle visite scolastiche presso organizzazioni esterne è emersa l'utilità di disporre di materiale relativo alle strutture prima di recarsi in visita, al fine di essere in condizione di preparare i minori sull'esperienza, stimolare e migliorare la loro relazionalità. Peraltro, la disponibilità di adeguato materiale illustrativo delle organizzazioni è utile nel processo di selezione delle strutture proprio al fine di individuare quelle realtà in grado di favorire una maggiore interazione e relazionalità con gli utenti. Il materiale illustrativo e altro supporto informativo-comunicativo sono ritenuti utili anche per pianificare gli accessi alle organizzazioni in base al percorso didattico, a specifici progetti educativi e allo stadio evolutivo di

sviluppo dei minori. Tale aspetto viene considerato un punto di debolezza in quanto risulta di frequente trascurato dalla maggior parte delle organizzazioni che, nell'opinione degli intervistati, non avrebbero una forte sensibilità nel consentire agli utenti di condurre delle esperienze adeguate e coinvolgenti. Da ultimo, per favorire un'elevata relazionalità tra utenti e organizzazione, è ritenuto importante disporre di un regolamento degli accessi presso le organizzazioni da cui si evincano eventuali condizioni di difficoltà che potrebbero ostacolarne l'accessibilità e in cui si presentino le opportunità offerte al fine di migliorarla.

In merito alla gestione degli accessi presso le organizzazioni, il focus group ha fatto emergere alcuni aspetti sensibili a cui un'organizzazione dovrebbe prestare attenzione. Tra questi, viene segnalata l'importanza di una dotazione di spazi specificamente destinati alle diverse attività svolte durante l'accesso alle organizzazioni, spazi che garantiscano condizioni di sicurezza e che migliorino la relazione e l'esperienza da parte degli utenti. A ciò si aggiunga la necessità di consentire un accesso presso l'organizzazione che sia strutturato e modulato in funzione della numerosità degli utenti, al fine di consentire tanto eventuali attività di monitoraggio e sorveglianza, quanto per favorire una maggiore e migliore interazione tra la struttura e gli utenti. La strutturazione degli accessi dovrebbe prevedere un'alternanza di attività riferite a competenze di tipo cognitivo ed esperienziale, impostate seguendo approcci teorici ed applicativi, sviluppate secondo modalità unidirezionali organizzazione-utente ed interattive, organizzate su base individuale e di gruppo. Tali attività dovrebbero essere adeguatamente e preventivamente strutturate nei tempi, nei luoghi e nelle modalità, al fine di evitare tanto ritmi rilassati quanto intensi, di migliorare l'interazione dell'organizzazione con gli utenti, e la partecipazione di e tra gli stessi utenti. Un aspetto fondamentale sollecitato al riguardo concerne il personale dell'organizzazione destinato nelle attività di relazione e nell'accompagnamento degli utenti; personale che dovrebbe essere formato e sensibilizzato nel fornire gli elementi di conoscenza sull'organizzazione secondo contenuti, modalità e forma strutturati e adeguati rispetto alla specificità dell'utenza. La partecipazione degli utenti dovrebbe essere favorita con modalità che rendano gli utenti protagonisti dell'esperienza e che consentano loro di assumere un ruolo attivo nel percorso di relazionalità.

Da ultimo, il *focus group* ha posto l'accento sull'opportunità di porre in essere attività di monitoraggio dell'accessibilità relazionale sperimentata dagli utenti, così come di implementare strumenti di verifica della percezione della qualità e del grado di soddisfazione rispetto ai contenuti trasmessi e alle capacità relazionali sollecitate. Peraltro, si sottolinea l'opportunità di iniziative che consentano un *follow up* delle attività e delle esperienze svolte nel primo accesso all'organizzazione.

Una valutazione conclusiva emersa riguarda il fatto che, sebbene le organizzazioni si dichiarino sovente attente e disponibili, altrettanto di sovente traspare la loro maggiore sensibilità verso la dimensione del cliente/acquirente piuttosto che verso la persona.

L'indagine diretta sui minori

Ad integrazione delle domande di relazionalità emerse dal *focus group*, si è avviato un percorso d'indagine direttamente presso il target di utenti. Il campione è composto da 138 bambini frequentanti sei classi quarte di tre istituti scolastici ubicati nella provincia di Campobasso.

In un preliminare contatto con le sei scolaresche selezionate si è indagato sulle preferenze in merito alle organizzazioni che i minori avrebbero maggiormente gradito visitare. Il campione si è espresso come di seguito: il 31.5% degli intervistati avrebbe preferito visitare un parco naturale, il 20.7% una fattoria, il 17.4% una città, il 10% un'impresa. Va aggiunto che il 39% degli intervistati non aveva mai visitato un parco ed il 14% non ne sapeva fornire una definizione. In ragione di tale preferenza, la sperimentazione degli aspetti di accessibilità relazionale è stata condotta con riferimento ad un'area verde, il Giardino della Flora Appenninica di Capracotta, in provincia di Isernia. Il Giardino, istituito nel 1963, ha un'estensione di oltre dieci ettari ed è posto ad un'altitudine di 1525 m s.l.m., caratterizzandosi come uno dei parchi più alti d'Italia. E' un orto botanico naturale in cui sono conservate e tutelate specie vegetali endemiche dell'Appennino centro-meridionale e si contraddistingue per la peculiarità e la ricchezza del patrimonio floristico

autoctono. Le risorse in esso presenti ed il contesto ambientale e paesaggistico del Giardino hanno una forte connotazione in termini identitari. In relazione al sopradetto sito, si sono implementate le attività d'indagine rivolte al campione di utenti: un questionario in aula è stato somministrato prima della visita al Giardino, delle attività guidate si sono svolte in aula, un questionario in aula è stato somministrato dopo la visita. Ciò al fine di enfatizzare diversi momenti propri di un processo esperienziale interattivo. I questionari, oltre a verificare quanti degli intervistati avessero già visitato un parco naturale, hanno indagato su aspetti di tipo cognitivo (in termini di aspettative, (dis)conferma, qualità dell'outcome e dell'interazione) e di tipo emozionale (piacere, soddisfazione, fiducia) adattando un approccio mutuato da de Rojas e Camarero (2008). Su detti aspetti di seguito si forniscono alcune risultanze utili a comprendere la domanda di relazionalità dei minori.

Circa le attività offerte dal Giardino (tab. 1) per favorire la relazionalità con gli utenti, il gradimento dei minori ha premiato strumenti in grado di avvicinarli alla realtà naturale e di esserne partecipi e protagonisti: infatti, dai dati si evince la preferenza del campione per la partecipazione a laboratori (26.9%) e l'interesse nel vedere e toccare piante e animali (26.3%). Una valutazione della soddisfazione degli utenti viene dal confronto -tra le frequenze ex ante ed ex post per diversi livelli di giudizio- di quanto sarebbe piaciuto e quanto è effettivamente piaciuta la realtà visitata (tab. 2): i minori hanno espresso molto entusiasmo tanto come aspettativa precedente la visita, quanto come soddisfazione a valle della visita (moltissimo 54.9%, molto 36.3%); inoltre, i giudizi estremamente positivi sono cresciuti dalle aspettative pre-visita alle valutazioni ex post (dal 46.2% al 54.9%). Nel complesso l'iniziativa è stata giudicata interessante dal 54% degli intervistati, divertente dal 33%; si tratta di valutazioni tanto positive che l'89% degli intervistati esprime parere favorevole anche rispetto ad una ipotetica proposta di tornare a visitare lo stesso Giardino.

Tab. 1: Aspettative e gradimento in merito alle attività possibili nel Giardino (%)

Attività	Pre_visita	Post_visita	
Attività	Cosa ti piacerebbe	Cosa ti è piaciuto	
Vedere le piante e gli animali	23.1	21.3	
Toccare le piante e gli animali	26.3	13.4	
Sentire gli odori e i suoni	4.8	20.7	
Ascoltare le spiegazioni	6.5	18.3	
Seguire i percorsi e gli itinerari	9.1	18.3	
Vedere un album di foto o un video	3.2	1.2	
Attività pratiche con le guide	26.9	6.7	
Totale	100.0	100.0	

Fonte: ns. elaborazione

Tab. 2: Aspettative e gradimento della visita (%)

_	Pre_visita	Post_visita
	Quanto ti piacerebbe la visita?	Quanto ti è piaciuta la visita?
Per niente	1.1	1.1
Poco	1.1	2.2
Così	12.9	4.4
Molto	38.7	36.3
Moltissimo	46.2	54.9
Non risposto	0.0	1.1
Totale	100.0	100.0

Fonte: ns. elaborazione

Alcune difficoltà di orientamento e la necessità di spazi dedicati ad attività di intrattenimento sono emerse, così come la forte relazionalità virtuale con il Giardino mediata dall'uso di strumenti multimediali. Qualche forma di disagio è emersa con riferimento ad alcune paure sperimentate dai minori nel corso della visita, paure legate al perdersi negli spazi aperti ed al farsi male. Difficoltà di tipo cognitivo sono state espresse relativamente alle spiegazioni offerte dalle guide del Giardino –

giovani ricercatori laureati in Scienze ambientali-, per l'impiego di termini scientifici e tecnici di difficile comprensione per i minori. Da ultimo, circa gli strumenti di supporto alla comprensione delle conoscenze fornite presso la struttura, i minori hanno posto la priorità sulla presenza di una guida (83.5%) come mezzo di ausilio alla comprensione di quanto mostrato durante la visita. Anche le attività pratiche sono ritenute utili strumenti di comprensione. Tuttavia, durante la visita al Giardino, i minori non hanno potuto fruire dei laboratori poiché l'organizzazione non ne prevede la realizzazione in maniera strutturata, ma solo se esplicitamente richiesto preventivamente dagli ospiti. Per tale ragione, si è registrato uno scostamento in merito alle attività maggiormente gradite tra le opinioni espresse prima di effettuare la visita al Giardino e le valutazioni successive alla visita.

Da tale esamina, si deduce come l'accessibilità relazionale sia strettamente collegata alle attività e alle modalità con cui viene strutturata l'accoglienza e la fruibilità di un sito e/o l'erogazione di un bene/servizio. La relazionalità, l'accoglienza e la fruibilità, come emerge dall'indagine, richiedono strategie, attività e strumenti che garantiscano la possibilità di *entrare* in un parco e di godere appieno degli spazi e dei servizi ad esso connessi (Bravo e Monzeglio, 2010), favorendo l'accesso all'esperienza (Peroni, 2006).

Mettendo a sistema le elaborazioni teoriche multidisciplinari ed i contributi di riflessione emersi sul campo - astraendo dalle specifiche situazioni esaminate - si sono definiti l'approccio ed i contenuti della norma volontaria di gestione dell'accessibilità relazionale.

4. Una norma volontaria per l'accessibilità relazionale delle organizzazioni

Una norma volontaria per migliorare l'accessibilità relazionale delle organizzazioni verso l'utenza esterna si ritiene possa essere utile nel fornire le linee guida da seguire nel definire strategie, modalità e strumenti che le organizzazioni possono implementare. In particolare, fine primario della norma è quello di porre un quadro di riferimento per le organizzazioni che nella loro gestione volessero realizzare migliori condizioni di accessibilità relazionale, intesa in senso ampio come accesso all'esperienza, a favore dei clienti con cui entrano in rapporto. La cura delle relazioni business-to-customer è notoriamente importante sia nelle imprese che producono beni sia nell'erogazione di servizi (Coviello et al., 2002). Peraltro, tale distinzione viene superata nella logica Service-Dominant in cui il servizio è la base fondamentale dello scambio e il servizio fornito (direttamente o attraverso un bene) è solo un input per le attività di creazione di valore per il cliente. In tale logica, la creazione di valore è sempre un processo collaborativo e interattivo, che si realizza grazie a molteplici scambi di relazioni, ed in cui è di fondamentale importanza il coinvolgimento del cliente come co-creatore di valore (Golinelli et al., 2010; Grönroos, 2008; Vargo e Lusch, 2008; Vargo, 2009).

Il concetto di accessibilità relazionale cui si riferisce la norma non riguarda genericamente l'accessibilità sociale, né ha una connotazione strettamente spaziale o fisica, sebbene i legami tra le diverse manifestazioni dell'accessibilità siano considerati. La norma interviene nel definire uno schema di supporto nel governare situazioni di difficoltà relazionali che, come sopra chiarito, si riferiscono a condizioni di disagio, non di disabilità relazionale.

L'adesione volontaria a norme volte ad integrare i sistemi di gestione aziendale con specifici impegni, oltre agli obiettivi primari attinenti l'ambito d'integrazione (ad esempio, l'efficacia e/o l'efficienza nelle diverse norme poste in campo ambientale, il rispetto di valori etico-sociali negli standard sociali), si pone anche obiettivi secondari o ricadute in termini economici. La norma in discorso, nel perseguire il fine primario dell'accessibilità relazionale, può accrescere il valore sociale delle organizzazioni ed il loro valore economico -ad esempio, in termini di vantaggi competitivi, di immagine, di qualità dei rapporti con i diversi soggetti esterni-. L'approccio volontario alla norma permette alle organizzazioni di fissare quali e quanti obiettivi cercare di raggiungere e le relative strategie, modalità e tempistiche di attuazione. In una prospettiva di certificazione del rispetto dei requisiti in essa posti, la norma potrebbe divenire altresì strumento di

valorizzazione dell'impegno delle organizzazioni verso il miglioramento dell'accessibilità relazionale, seguendo approcci di certificazione diffusi in altri ambiti.

L'implementazione di strategie di gestione dell'accessibilità relazionale può richiedere l'applicazione di strumenti ed attività relativi all'accesso fisico presso le strutture dell'organizzazione -ulteriori rispetto ai requisiti obbligatori eventualmente previsti per legge e che possono configurarsi come un presupposto necessario dell'accessibilità relazionale-; tuttavia, carattere peculiare della norma e del suo ambito di applicazione è quello di guidare nel pianificare strategie e nel realizzare attività e modalità di "accesso" all'organizzazione che consentano agli utenti di trarre un'esperienza appagante ed elevati benefici di tipo relazionale.

La norma proposta non fa riferimento a target specifici di utenza e di disagio relazionale, né a determinate organizzazioni. Lo schema proposto prevede una definizione di requisiti di accessibilità relazionale delle strutture dell'organizzazione rispetto ai soggetti esterni alla stessa; pertanto, la sua implementazione nei diversi contesti organizzativi deve essere declinata rispetto a specifici target di utenza e di disagio, e in relazione alle caratteristiche ed alle strategie per la politica di accessibilità definita dalle organizzazioni medesime. La norma si rivolge ad organizzazioni di qualsiasi tipo, dimensione e settore economico, e fornisce una guida per la definizione, implementazione e verifica del rispetto delle prescrizioni che le stesse organizzazioni si impegnano ad assumere rispetto all'obiettivo di accrescere il loro grado di accessibilità relazionale nei confronti dell'utenza finale.

La norma è strutturata seguendo l'impostazione degli schemi di certificazione ISO, adottando la metodologia ciclica nota come modello del ciclo di Deming e l'approccio per fasi Plan-Do-Check-Act (Pianificare, Attuare, Verificare, Agire), basati sulla reiterazione sequenziale delle quattro fasi indicate. Nella strutturazione della norma, l'approccio ciclico di Deming si è intersecato con un quadro logico (tab. 3) articolato in un insieme di attività:

- definizione degli obiettivi e del campo d'intervento;
- analisi delle risorse e dei processi interni all'organizzazione;
- individuazione dei soggetti esterni e delle reti di relazioni;
- analisi dei problemi e dei bisogni di relazionalità dell'utenza esterna;
- strutturazione della strategia;
- definizione e implementazione delle attività e degli strumenti;
- verifica dei risultati e validazione del processo di miglioramento della relazionalità;
- revisione della politica di accessibilità.

Tab. 3: L'approccio verso l'implementazione della norma volontaria di accessibilità relazionale. Fasi e oggetto

Oggetto/Fase di attività	Pianificazione	Gestione	Monitoraggio	Revisione
Obiettivi	X		X	X
Campo d'intervento	X			X
Risorse e processi interni	X	X	X	X
Soggetti esterni e reti	X	X		X
Bisogni, disagi	X	X	X	X
Strumenti	X	X	X	X
Risultati attesi e conseguiti	X		X	X

Fonte: ns. elaborazione

Seguendo le precedenti fasi e schema logico, la norma per l'adozione di un sistema accessibilità relazionale delle organizzazioni è concepita in termini di processo (fig. 1) e si ispira all'approccio strategico di Payne e Frow (2005).

È strutturata in un set di requisiti generali e specifici.

Nei requisiti generali è prevista un'autoanalisi dell'organizzazione sia in termini di risorse umane, strutturali e finanziarie che di rispetto delle prescrizioni in materia di accessibilità fisica, di sicurezza e igiene. Nella definizione della politica di accessibilità relazionale l'organizzazione deve definire la propria politica per l'accessibilità al fine di stabilire i contenuti ed i limiti del suo impegno nei confronti degli utenti esterni. La delimitazione degli obiettivi e del campo d'intervento

è attività fondamentale nel delineare chiaramente l'ambito ed i traguardi nel miglioramento dell'accessibilità relazionale che l'organizzazione intende proporsi nella sua visione e perseguire con la sua missione. Nella delimitazione degli obiettivi e dei collegati ambiti d'intervento, due rischi possono minare la possibilità di interventi realistici ed efficaci: una definizione troppo ampia; una definizione troppo ristretta. Una definizione ampia accresce il numero dei portatori d'interesse, complica il processo decisionale, accresce l'entità delle risorse da mobilitare, con rischio di interventi variegati e poco efficaci. Una definizione ristretta, pone il rischio di definire a priori gli specifici interventi, lasciando scoperti alcuni ambiti di relazionalità ed escludendo alcuni soggetti. La politica per l'accessibilità relazionale deve essere adottata formalmente da parte dei responsabili dell'organizzazione e impostata secondo un percorso di pianificazione, gestione, monitoraggio e miglioramento continuo delle proprie performance di accessibilità relazionale. Nei requisiti generali e soprattutto nei requisiti specifici, vi sono molteplici elementi che si possono ricondurre ai fattori interni (tecnologie, risorse umane e processi) ed esterni di successo delineati dalla letteratura in tema di *customer relationship management*.

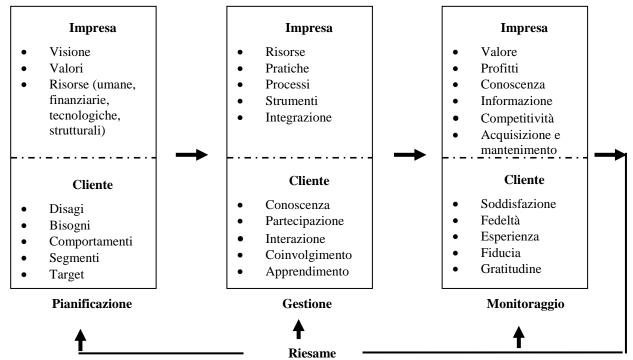


Figura 1. Il processo di accessibilità relazionale nelle organizzazioni

Fonte: ns. elaborazione

I requisiti specifici sono articolati lungo le fasi del ciclo di Deming come di seguito:

requisiti nella pianificazione dell'accessibilità relazionale: si propongono di porre in essere un processo di pianificazione delle strategie, delle attività e degli strumenti di relazionalità che tenga conto delle specifiche caratteristiche dell'organizzazione (ad esempio, un ambiente costruito, come un'azienda, è diverso da un ambiente naturale, come un parco), ma anche delle esigenze e caratteristiche del disagio degli utenti finali esterni (ad esempio, allergie, intolleranze, disturbi alla salute; fobie, esigenze culturali, istanze religiose). La pianificazione è fase fondamentale dell'intero processo di accessibilità relazionale e deve prevedere la consultazione, da parte dell'organizzazione, di archivi e documentazione da cui estrapolare le caratteristiche degli utenti, le eventuali forme di disagio relazionale attuale e potenziale, le esigenze di accessibilità. Oltre all'individuazione degli utenti esterni, che direttamente e indirettamente entrano in contatto con l'organizzazione, è necessario costruire una mappatura della rete di rapporti che gli stakeholder esterni intrattengono con l'organizzazione e con i suoi agenti, e tra loro, e del contributo che gli stessi utenti possono portare alla rete di rapporti individuali e collegiali. Dei clienti/utenti va considerato il loro interesse nell'acquisizione dei

beni e servizi dell'organizzazione e soprattutto i bisogni di relazionalità che possono porre all'organizzazione. Nella definizione degli ambiti di relazionalità in cui l'organizzazione intende implementare le sue politiche e attività, andrebbero adottate modalità di progettazione partecipata in cui gli attori dell'organizzazione e gli utenti siano coinvolti nelle diverse fasi del processo di miglioramento dell'accessibilità, dalla sua pianificazione al monitoraggio. Ciò al fine di definire la strategia di azione sulla base di un insieme organico di interventi, non più diretti solo dall'offerta ma anche dalla domanda, che tenga conto delle esigenze di relazionalità dei beneficiari che devono essere guidati dall'organizzazione ad esplicitarle. Per ciascuna condizione di disagio del target di riferimento considerato, è necessario definire gli ambiti, le parti della struttura, le risorse umane con cui la condizione di disagio viene a manifestarsi. È essenziale l'identificazione delle risorse umane, tecnologiche, strumentali e finanziarie che l'organizzazione può destinare alla gestione dell'accessibilità e alle specifiche attività richieste. Occorre altresì verificare che dette risorse esistenti siano disponibili e adeguate (ad esempio, per le risorse umane in termini di titoli, competenze e attività svolte) agli obiettivi di accessibilità ed eventualmente valutarne la loro riorganizzazione. Ciò, ad esempio, considerando: per le risorse umane, l'organigramma delle risorse per ogni attività/servizio offerti agli utenti dall'organizzazione e l'utenza servita; per le risorse materiali e strutturali, un censimento ed una mappatura delle risorse disponibili (uso degli spazi, e possibilmente delle attrezzature, in base a orari e attività svolte) per comprendere il grado di saturazione dell'uso di materiali, attrezzature, spazi; per le risorse tecnologiche, il set di strumenti tecnologici e di mezzi di comunicazione multimediali utili a supportare il processo di implementazione della norma di accessibilità; infine, per le risorse di tipo finanziario, una stima preventiva dell'entità delle stesse a partire dalle risorse esistenti a cui attingere ed, eventualmente, l'entità di quelle da integrare. Per quanto sopra detto, i requisiti posti nella fasi di pianificazione, insieme a quelli generali, si concentrano nella definizione della strategia dell'impresa e della strategia verso il consumatore e nella loro integrazione, strategie che la letteratura in tema di CRS pone nell'ambito della fase iniziale del processo di sviluppo strategico.

- requisiti nella gestione dell'accessibilità relazionale: sono riferiti al momento della realizzazione delle attività relazionali che intervengono nel corso dell'interazione, fisica e virtuale, tra organizzazione ed utenza. Detti requisiti hanno l'obiettivo di guidare l'organizzazione nell'attuazione degli strumenti gestionali atti a rendere accessibili le diverse manifestazioni del funzionamento dell'organizzazione permettendo agli utenti esterni di arricchire il proprio bagaglio culturale ed esperienziale. La gestione degli interventi, pur richiedendo dei margini di flessibilità, deve seguire delle linee guida che, indipendentemente dai tempi, dai ruoli, dai soggetti dell'organizzazione, garantiscano un'applicazione omogenea delle attività definite nella fase di pianificazione. Gli interventi pianificati ed attuati nella fase di implementazione del sistema di accessibilità devono essere collegati alle risorse umane, materiali e finanziarie, presenti o da acquisire, e devono essere chiaramente delineati in un quadro di impegni che coinvolga l'organizzazione nei diversi livelli decisionali ed operativi coinvolti. E' una fase delicata dell'intero processo in cui si concretizza il rapporto fisico e/o virtuale tra organizzazione e cliente ed in cui si ha la co-creazione (Golinelli et al., 2010; Gustafsson et al., 2012) di valore in termini di benefici relazionali per l'organizzazione e per il cliente. In questa fase un ruolo centrale è assunto dagli strumenti di marketing relazionale e dal supporto tecnologico molto rilevante nell'approccio di CRM. Il suo successo è fortemente legato all'integrazione delle diverse componenti strategiche definite nella fase a monte di pianificazione accessibilità relazionale.
- requisiti per il monitoraggio e il riesame delle performance di accessibilità relazionale. Il monitoraggio deve riguardare tanto una verifica dell'implementazione degli strumenti e delle attività pianificate ed attuate, quanto una valutazione dell'efficacia di tale implementazione e della sua rispondenza ai risultati attesi. L'implementazione degli strumenti di gestione dei requisiti deve essere accompagnata e seguita da strumenti volti ad accertare il grado di accessibilità relazionale conseguito rispetto agli obiettivi prefissati. Diversamente da norme

gestionali riferite a beni tangibili per i quali è relativamente agevole individuare degli indicatori di misurazione (ad esempio in campo ambientale, la riduzione nel consumo di risorse naturali, di energia, l'efficienza nell'uso delle risorse), l'accessibilità relazionale ha essenzialmente natura intangibile la cui misurazione, utile per il monitoraggio e il riesame delle performance gestionali, non trova agevole riscontro in indicatori quantitativi oggettivamente misurabili. La misurazione dell'accessibilità relazionale deve certo considerare le risorse umane, strutturali e finanziarie impiegate dall'organizzazione ed al grado di scostamento nella loro utilizzazione e disponibilità rispetto agli obiettivi prefissati (mediante indicatori finanziari, di realizzazione fisica e di risultato). Un ulteriore ambito di valutazione ai fini del monitoraggio e del riesame deve essere riferito all'utenza livello di soddisfazione dell'utenza in relazione agli obiettivi di miglioramento relazionale definiti nella fase di pianificazione. L'implementazione dei requisiti per il monitoraggio e il riesame della politica di accessibilità relazionale coinvolge essenzialmente il processo di gestione delle informazioni e di valutazione delle performance (Payne e Frow, 2005). La letteratura manageriale in tema di effetti degli approcci di tipo relazionale e orientati al cliente, come citato in rassegna, è ricca di contributi orientati tanto alla performance delle/per le organizzazioni (ad esempio, in termini di profitto, di valori, di ampliamento e mantenimento della clientela nel lungo periodo, di competitività), quanto ai benefici per i clienti (ad esempio, in termini di soddisfazione, fedeltà, gratitudine, coinvolgimento, partecipazione). Da ultimo, l'orientamento al cliente in una prospettiva di lungo termine, richiede che tutte le attività di monitoraggio siano strutturate e collocate all'interno di un processo periodico - sebbene con una eventuale diversa tempistica - che deve guidare verso la revisione delle aree oggetto di pianificazione, dalla definizione degli obiettivi a quella dei risultati attesi.

Per ciascuna fase ed attività, il set di requisiti definito è attualmente oggetto di sperimentazione in diversi contesti organizzativi.

5. L'accessibilità relazionale: quali potenzialità per il cultural heritage management?

La norma proposta, di natura volontaria, delinea un sistema di requisiti atti a favorire le capacità e a limitare le difficoltà di tutti gli individui che presentano condizioni di disagio relazionale e si applica a tutti i contesti in cui si instaurano delle relazioni personali ed interpersonali. Lo schema proposto presenta limiti connessi all'applicazione della norma che, definita a partire da una specifica realtà di utenza e di organizzazione (minori e parco naturale), è in corso di sperimentazione con un'utenza ampliata e in diversi contesti organizzativi al fine di verificarne la sua applicabilità e gli eventuali adattamenti. Tralasciando le molte affinità tra patrimonio naturale -contesto sperimentato nell'indagine empirica- e culturale che hanno ricadute anche in tema di accessibilità relazionale, ci si potrebbe interrogare sulle implicazioni che una norma quale quella proposta potrebbe avere e sulla sua potenzialità e fattibilità di applicazione nel sistema del *cultural heritage*.

Quanto al primo interrogativo, si ritiene che l'applicazione di uno schema volontario per la gestione dell'accessibilità relazionale nelle organizzazioni collegate alla gestione e alla fruizione del patrimonio culturale potrebbe intensificare l'adozione di un approccio manageriale in grado di coniugare sostenibilità economica, sociale ed in alcuni casi ambientale, focalizzandosi sulle relazioni e sulle interazioni sistemiche (Golinelli, 2011, 2012; Barile e Saviano, 2012). L'adozione di un approccio manageriale sistemico-relazionale potrebbe anche contribuire alla valorizzazione del patrimonio culturale di un territorio. Il cultural heritage di un territorio comprende risorse sia materiali che immateriali ed è espressione identitaria delle comunità che risiedono sul territorio (Buonincontri et al., 2013; Vecco, 2010). L'UNESCO nella Convenzione del 2003 ha definito il patrimonio culturale immateriale come "le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze,.... che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale. Questo patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione

in generazione, è costantemente ricreato dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia e dà loro un senso d'identità e di continuità," (UNESCO, 2003, p. 2). Da qui, il termine "heritage" comprende tutto ciò che appartiene all'identità di un popolo includendo anche le caratteristiche naturali del paesaggio (Blake, 2002; Istat, 2014; Petrillo et al., 2012) e le specie animali e vegetali presenti in un territorio e con cui un popolo è costantemente in contatto (Blake, 2002). Il rapporto di un popolo con il proprio territorio richiama il concetto di accessibilità e di relazione. Come altrove sottolineato, natura e cultura richiedono una prospettiva integrata, olistica e relazionale (Aiello, 2014).

Circa il secondo interrogativo. Da una rassegna svolta con specifico riferimento al tema della gestione del cultural heritage non sono emersi studi orientati al tema dell'accessibilità relazionale, come inteso nel presente lavoro. Tuttavia, l'accesso all'esperienza è un concetto che viene richiamato nel settore museale, il cui prodotto viene definito come "un'esperienza cognitiva di beni culturali" (Moretti, 1999, p. 223). In tale contesto si evince come, indipendentemente dal servizio offerto, sia esso museale o naturale, l'accessibilità risulta essere un elemento importante da affrontare e gestire sia dal punto di vista dell'offerta che della domanda (Del Chiappa et al., 2014). Nella linea del presente lavoro, si colloca l'accento sulla rilevanza delle relazioni e del marketing relazionale nel management del prodotto culturale che è stato di recente oggetto di riflessioni teoriche e di casi di studio orientati in una prospettiva di Total Accessibility Approach (Aiello, 2014). D'altro canto, l'attenzione verso l'implementazione di politiche e strumenti di gestione del patrimonio culturale (Magnani, 2014; Sanesi, 2014; Sibilio, 2014), finalizzati a favorire una new accessibility soprattutto grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie (Bagnasco, 2008; Bozza et al. 2010); così come le sollecitazioni verso l'introduzione di nuovi paradigmi e temi di ricerca sulla gestione del *cultural heritage* da una prospettiva di sviluppo sostenibile (Thorkitdsen e Ekman, 2013; Araoz, 2011); da ultimo, l'orientamento al visitatore e la rilevanza delle connessioni tra cultura, marketing relazionale ed esperienziale (Camarero et al., 2015; Cerquetti, 2014; Cherubini, 2013 Halimi et al. 2011; Kemp, 2015; Kwan et al. 2012; Siu et al., 2013); si ritiene che manifestino la sensibilità rispetto al tema dell'accessibilità relazionale e che individuino ampi spazi di applicazione dello strumento di gestione proposto nel specifico ambito del cultural heritage management.

Bibliografia

- AIELLO L. (a cura di) (2014), Handbook of research on management of cultural products: e-relationship marketing and accessibility perspectives, Advances in Marketing, Customer relationship management and E-Services Book Series, IGI Global series.
- ALAMGIR M., SHAMSUDDOHA M. (2015), "Customer relationship management (crm) success factors: an exploratory study", *Ecoforum*, vol. 4, n. 1, pp. 52-58.
- ARAOZ G.F. (2011), "Preserving heritage places under a new paradigm", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, vol. 1, n. 1, pp. 55-60.
- AYDIN B.P. (2015), "Customer Relations Management Applications in the Tourism Industry", in *Hospitality, travel, and tourism: concepts, methodologies, tools, and applications*, Information Resources Management Association (USA), IGI Global Series, pp. 1228-1236.
- BACKI A.K. (2014), "Moderating impact of tourism relationship management dimensions on tourism service quality, tourist satisfaction and destination loyalty", *Decision Science Letters*, vol. 3, n. 2, pp. 169-186.
- BAGNASCO G. (a cura di) (2008), *Bridging archaeological and information technology culture for community accessibility*, Tarchna Supplementi 2, Roma.
- BANG J., KIM M.S. (2013), "CRM Fit and Relationship Quality in Hotel Industry", *International Journal of Smart Home*, vol. 7, n. 6, pp. 11-22.
- BARILE S. (a cura di) (2006), L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV), Giappichelli, Torino.
- BARILE S., SAVIANO M., (2012), "Dalla gestione del patrimonio di beni culturali al governo del sistema dei beni culturali", in Golinelli G.M., (a cura di) (2012), pp. 97-148.
- BENOUAKRIM H., KANDOUSSI F.E. (2013), "Relationship marketing: literature review", *International Journal of Science and Research*, vol. 2 n. 10, pp. 148-152.
- BLAKE J. (2002), *Developing a new standard-setting instrument for the safeguarding of intangible cultural heritage elements for consideration*, UNESCO (http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001237/123744e.pdf).

- BOULDING W., STAELIN R., EHRET M., JOHNSTON W.J. (2005), "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go", *Journal of Marketing*, vol. 69, n. 4, pp. 155-166.
- BOWDEN J.LH (2009), "The process of customer engagement: a conceptual framework", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, n. 1, pp. 63-74.
- BOZZA A., MESITI M., VALTOLINA S., DINI S., RIBAUDO M. (2010), "Accessibility and Usability of a Collaborative e-Learning Application", in CSEDU 2010 *Proceedings of the Second International Conference on Computer Supported Education*, Valencia, Spain, 7-10 April 2010, vol. 1, pp. 102-109.
- BRAVO N., MONZEGLIO E. (a cura di) (2010), *Progetto "Parchi per tutti" Rapporto sul livello di accessibilità e Fruibilità delle aree protette Piemontesi*, Consulta per le Persone in Difficoltà ONLUS e Regione Piemonte (http://www.turismabile.it/file/lib/files/ppt_rapporto_finale_def.pdf).
- BUCCIONI I., CHELI E. (a cura di) (2006), Benessere nelle organizzazioni. Valorizzare il capitale relazionale come sostegno alla qualità della vita professionale, Global Media System.
- BUONINCONTRI P., CANEVA G., MAURANO C., SIMEON M.I. (2013), "Il patrimonio culturale materiale e immateriale" in *Il futuro dei territori antichi* (http://www.univeur.org).
- CAMARERO C., GARRIDO M.J., VICENTE E. (2015), "Achieving effective visitor orientation in European museum: innovation versul custodial", *Journal of Cultural Management*, vol. 16, n. 2, pp. 228-235.
- CARELLA G., CARPINELLI S., SCOPIGNO D. (2005), Guardare il territorio con occhi nuovi. Alcune linee guida per l'accessibilità delle aree naturali protette. (http://www.parchiaccessibili.it/)
- CERQUETTI M. (2014), Marketing museale e creazione di valore: strategie per l'innovazione dei musei italiani, FrancoAngeli, Milano.
- CHANG H.H., WONG K.H., FANG P. W. (2014), The effects of customer relationship management relational information processed on customer-based performance, *Decision Support System*, vol. 66, pp. 146-159.
- CHERUBINI S. (2013), Marketing culturale. Prodotti Servizi Eventi, FrancoAngeli, Milano.
- COLTMAN T., DEVINNEY T.M., MIDGLEY D. (2011), "Customer relationship management and firm performance", *Journal of Information Technology*, vol. 26, n. 3, pp. 205-219.
- COMMISSIONE EUROPEA (2011), Comunicazione. "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese", COM (2011) 681 definitivo.
- COVIELLO N.E., BRODIE R.J., DANAHER P.J., JOHNSTON W.J. (2002), "How firm relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices", *Journal of Marketing*, vol. 66, n. 3, pp. 33-47.
- CURATOLA A. (2009), "L'incidenza delle relazioni nella dinamica evolutiva del soggetto umano" (http://www.unipegaso.it/materiali/PostLaurea/Curatola/Lezione_I.pdf).
- DE ROJAS C., CAMARERO C. (2008), "Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context: Evidence from an interpretation center", *Tourism Management*, vol. 29, n. 3, pp. 525-537.
- DEL CHIAPPA G., MELIS G., ATZENI M. (a cura di) (2014), Le emozioni come variabile di segmentazione e fattore di moderazione della soddisfazione in ambito museale, FrancoAngeli, Milano.
- DONATI P. (1983), Introduzione alla sociologia relazionale, Franco Angeli, Milano.
- DONATI P. (2006), "La società come relazione", in Donati P. (a cura di), Sociologia. Una introduzione allo studio della società, Cedam, Padova.
- FERRI M.A. (2015), "A business model for accessible tourism", in *Hospitality, travel, and tourism: concepts, methodologies, tools, and applications*, Information Resources Management Association (USA), IGI Global Series, pp. 72-88.
- FROW P.E., PAYNE A., WILKINSON I.F., YOUNG L. (2011), "Customer management and crm: addressing the dark side", *Journal of Service Marketing*, vol. 25, n. 2, pp. 79-89.
- GANZAROLI A., ORSI L., PILOTTI L. (2011) "Csr, corporate communication and financial performaces in the carmanufacturing industry: an empirical exploration" in XXIII Convegno annuale di Sinergie Governance d'impresa e comunicazione strategica. Is communication taking over? 10-11 novembre 2011. Milano.
- GOLINELLI G.M. (2010), Viable systems approach (vsa). Governing business dynamics, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), L'approccio sistemico vitale (asv) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M.,(a cura di) (2012), Patrimonio culturale e creazione di valore, verso nuovi percorsi, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., SPOHRER J., BARILE S., BASSANO C. (2010), "The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective", in *The 13th Toulon-Verona Conference proceedings of the International Conference in Coimbra*, Portugal, 2-4 September.
- GRÖNROOS, C. (2008), "Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?", *European Business Review*, vol. 20, n. 4, pp. 298-314.
- GUIDO G., PELUSO A.M., PRETE M.I., AMATULLI C., PINO G., PACE C. (2015), "Customer-centric strategies in place marketing: an analysis of places' identities and perceived images", in *Hospitality, travel, and tourism: concepts, methodologies, tools, and applications*, Information Resources Management Association (USA), IGI Global Series, pp. 88-105.
- GUSTAFSSON A., KRISTENSSON P., WITELL L. (2012), "Customer co-creation in service innovation: a matter of communication?", *Journal of Service Management*, vol. 23 n. 3, pp. 311-327.

- HALIMI A. B., CHAVOSH A., CHOSHALYC S. H. (2011), "The influence of relationship marketing tactics on customer's loyalty in b2c relationship - the role of communication and personalization", European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 31, pp. 49-56.
- HOMBURG C., MULLER M. (2011), "When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation", Journal of the Academic Marketing Science, vol. 39, n. 6, pp. 795-812.
- ILLIA L., ROMENTI S., INVERNIZZI E., DEL VALLE BRENA A.G., CANOVAS B. R., ZYGLIDOPOULO S. pp. 123-146.
 ISTAT (2014) (2012), "Csr disclosure: cross-national differences in seven European countries", Mercati e Competitività, vol. 4,
- "Paesaggio e patrimonio culturale" in Il benessere equo e sostenibile in Italia (http://www.istat.it/it/files/2014/06/Rapporto_Bes_2014.pdf).
- JOSIASSEN A., ASSAF A.G., CVELBAR L.K. (2014), "CRM and the bottom line: do all crm dimensions affect firm performance?", International Journal of Hospitality Management, vol. 36, pp. 130-136.
- KEMP E. (2015), "Engaging consumers in esthetic offerings: conceptualizing and developing a measure for arts engagement", International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, vol. 20, n. 2, pp. 137-148.
- KERAMATI A., MEHRABI H., MOJIR N. (2010), "A process-oriented perspective on customer relationship management and organizational performance: an empirical investigation", Industrial Marketing Management, vol. 39, n.7, pp. 1170-1185.
- KHODAKARAMI F., CHAN Y.E. (2014), "Exploring the role of customer relationship management (crm) systems in customer knowledge creation", Information & Management, vol. 51, n. 1, pp. 27-42.
- KINDSTRÖM D. (2010), "Towards a service-based business model key aspects for future competitive advantage", European Management Journal, vol. 28, n. 6, pp. 479-490.
- KWAN H.H., SIU N.YM, ZHANG T.J.F., DONG P. (2012), The impact of new relationship tactics and customer value on commitment, Academy of Marketing, Conference Proceedings ISBN 9780854329472.
- LONG C.S., KHALAFINEZHAD R., ISMAIL W.K.W., RASID S.Z.A. (2013), "Impact of crm factors on customer satisfation and loyalty", Asian Social Science, vol. 9, n. 10, pp. 247-.253.
- MAGGON M., CHAUDHRY H. (2015), "Revisiting relationship marketing and customer relationship management in leading tourism and hospitality journals: research trends from 2001 to 2013", Journal of Relational Marketing, vol. 14, n. 1, pp. 53-77.
- MAGNANI G. (2014), Le aziende culturali, modelli manageriali, Giappichelli, Torino.
- MALEKI M., ANAND D. (2008), "The critical success factors in customer relationship management implementation", Journal of Marketing & Communication, vol. 4, n. 2, pp. 67-80.
- MARINO A. (2011), "L'impresa nel cliente e il cliente nell'impresa: la comunicazione sistemico-relazionale tra sviluppi teorici ed effettive applicazioni", in XXIII Sinergie Annual Congress, November 10-11.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE E DELLA TUTELA DEL TERRITORIO (2003), Linee Guida per gli Enti di gestione dei Parchi nazionali italiani, Editoriale AESSE, Roma.
- MINUTI M.S. (2012), "Turismo sostenibile, "turismo per tutti": l'accessibilità come elemento di qualità e volano di sviluppo dei sistemi turistici territoriali", Atti del Convegno di Sinergie, Perugia/Orvieto, 13-14 Giugno 2012.
- MOHAMMED A.A., RASHID B.B. (2012), "Customer relationship management in hotel industry: a framework proposal on the relationship among crm dimensions, marketing capabilities and hotel performance, International Review of Management and Marketing, vol. 2, n. 4 pp. 220-230.
- MORETTI A. (1999), La produzione museale, Giappichelli, Torino.
- MORGAN R. M., TURNER J, DEITZ, G. (2015), Handbook on Research of Relationship Marketing, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- MURDY S., PIKE S. (2012), Perceptions of visitor relationship marketing opportunities by destination marketers: An importance-performance analysis, *Tourism Management*, vol. 33, n. 5, pp. 1281-1285.
- NGUYEN B. (2012), "The dark side of customer relationship management: exploring the underlying reasons for pitfalls, exploitation and unfairness", Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, vol. 19, pp. 56-70.
- NGUYEN B., MUTUTM D.A. (2012), "A review of customer relationship management: success, advances, pitfalls and futures" Business Process Management Journal, vol. 18, n. 3, pp. 400-419.
- PAYNE A., FROW P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", Journal of Marketing, vol. 69, pp. 167-176.
- PERONI E. (2006), Il parco accogliente. Fruibilità e accessibilità delle aree naturali protette del Lazio, Quadrati e Rettangoli, Quaderni tecnici dei Parchi del Lazio, (http://arplazio.it/documenti/schede/3352_allegato1.pdf).
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), "La responsabilità sociale d'impresa: strategia per l'impresa relazionale e innovazione per la sostenibilità", *Sinergie* n. 77.
- PETRILLO P.L., DI BELLA O., DI PALO N. (2012), "La convenzione UNESCO per il patrimonio mondiale e la valorizzazione dei paesaggi rurali", in Golinelli (a cura di), 2012, pp. 188-247.
- PINE B.J., GILMORE J.H. (1998), "Welcome to the experience economy", Harvard Business Rev, vol. 76, n. 4, pp. 97-
- PORIA Y., TIMOTHY D.J. (2014), "Where are the children in tourism research?" Research Notes/ Annals of Tourism Research, vol. 47, pp. 77-95.

- RAMANI G., KUMAR V. (2008), "Interaction orientation and firm performance", *Journal of Marketing*, vol. 2, n. 1, pp. 27-45.
- SANESI I. (2014), Il valore del museo, FrancoAngeli, Milano.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", Sinergie, n. 89, pp. 3-23.
- SHENG C.W., CHEN M.C. (2012), "A study of experience expectations of museum visitors", *Tourism Management*, vol. 33, pp. 53-60.
- SCHMITT, B.H. (1999), "Experiential marketing", Journal of Marketing, vol. 15, n. 1, pp. 53-67.
- SIBILIO B. (a cura di) (2014), I valori del museo. Strumenti e prospettive manageriali, Franco Angeli, Milano.
- SIU N.Y.M., ZHANG T.J.F., DONG P., KWAN H.Y. (2013), "New service bonds and customer value in customer relationship management: the case of museum visitors", *Tourism Management*, vol. 36, pp. 293-303.
- SOLINAS M. (a cura di) (2004), *Accessibilità e fruibilità delle aree protette. I principi, le buone pratiche*, Quaderni Scientifici del Centro Turistico Studentesco, Roma, (http://www.parchiaccessibili.it/UserFiles/File/manuale.pdf).
- TARDIVO G. (2008), "L'evoluzione degli studi sul knowledge management", Sinergie, vol. 76, pp. 21-42.
- THORKITDSEN A., EKMAN M. (2013), "The complexity of becoming: collaborative planning and cultural heritage", *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, vol. 3, n. 2, pp. 148-162.
- VECCO M. (2010), "A definition of cultural heritage: from the tangible to the intangible", *Journal of Cultural Heritage*, vol. 11, n. 3, pp. 321-324.
- VARGO S.L. (2009), "Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective", *Journal of business & Industrial Marketing*, vol. 24, n. 5-6, pp. 373-379.
- VARGO S.L., LUSCH, R.F. (2008), "Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 1-10.
- WANG Y., FENG H. (2012), "Customer relationship capabilities. Measurement, antecedents and consequences", *Management Decision*, vol. 50, n. 1, pp. 115-129.
- YADAV B.K., SINGH A. (2014), "Relationship marketing research (1983-2012): an academic review and classification", *International Journal Electronic Customer Relationship Management*, vol. 8, n. 4, pp. 221-250.

La valorizzazione culturale del patrimonio naturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale

MARIALUISA SAVIANO*

Abstract

Obiettivi. Il presente lavoro intende fornire un contributo alla definizione di possibili modelli di "valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale".

Metodologia. Muovendo da una visione dell'ambiente quale componente naturalistica del patrimonio culturale, il lavoro è sviluppato avvalendosi del contributo interpretativo degli schemi generali dell'Approccio Sistemico Vitale e avendo come riferimento il caso delle Riserve della Biosfera del Programma "Man and the Biosphere" (MaB) dell'UNESCO.

Risultati. Il contributo delinea i tratti di un possibile modello di valorizzazione culturale del patrimonio naturale in un'ottica di sostenibilità, derivandoli dall'analisi del modello 'MaB', che mette in luce il valore culturale di un sito, quindi di un territorio, in quanto risultante del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura, superando la tradizionale visione oggettiva del valore. In tale prospettiva, la valorizzazione si fonda sulla capacità di realizzare nel territorio modelli di sviluppo sostenibile, che concilino esigenze economiche, sociali e ambientali, in un'unitaria ottica di sostenibilità.

Limiti della ricerca. Il lavoro propone l'elaborazione concettuale di un caso di studio per trarne stimoli interpretativi le cui potenzialità possono essere ulteriormente esplorate attraverso studi empirici.

Implicazioni pratiche. Il contributo offre una chiave di lettura del tema "Heritage, management e impresa" che, evidenziando la centralità dell'impresa e il contributo del management, appare foriera di interessanti sviluppi.

Originalità del lavoro. L'approccio interpretativo sviluppato integra in un'ottica unitaria di sostenibilità prospettive tradizionalmente disallineate nel guardare al patrimonio, alla valorizzazione e alle sfide della sostenibilità.

Parole chiave: Patrimonio Culturale; Patrimonio naturale; Valorizzazione; Sostenibilità; Approccio Sistemico Vitale

Objectives. This paper aims to contribute to the definition of possible models for the enhancement of cultural heritage from the perspective of economic, social and environmental sustainability.

Methodology Viewing the environment as a naturalistic component of cultural heritage, this work is developed by benefitting from the interpretative tools of the general schemes of the Viable System Approach and makes reference to the case of the Biosphere Reserves of the UNESCO 'Man and the Biosphere' (MaB) Program.

Findings. Our contribution puts forward a model for enhancing cultural heritage from the perspective of sustainability. The analysis of the 'MaB' model brings to light the value of a site as a result of the dynamic evolution of the relationship between man and nature, thus aiming to overcome a traditional objective view of value. In our research, value is understood in terms of the ability to implement models of sustainable development which integrate economic, social and environmental perspectives in a single sustainability framework.

Research limits. The paper proposes the conceptual elaboration of a case study whose potential can be explored through further empirical research.

Practical implications. The proposed interpretation of the theme 'Heritage, management and business' suggests interesting developments by highlighting the key role of the firm and the contribution of management.

Originality of the study. The interpretive approach developed in the paper brings traditionally misaligned economic, social and environmental perspectives under a unified framework focused on sustainability.

Key words: Cultural Heritage; Natural Heritage; Enhancement; Sustainability; Viable Systems Approach

XXVII Convegno annuale di Sinergie

Heritage, management e impresa: quali sinergie?

9-10 luglio 2015 – Università degli Studi del Molise-sede di Termoli

^{*} Associato di *Economia e gestione delle imprese* - Università degli Studi di Salerno e-mail: msaviano@unisa.it

1. Introduzione

Il presente contributo muove da una visione dell'ambiente quale *componente naturalistica* del *patrimonio culturale*, sviluppata nell'ambito del filone di studi sull'approccio sistemico in economia d'impresa (Golinelli, 2000, 2011, 2012, 2014, 2015; Barile, 2000, 2008, 2009, 2012, 2014; Montella, 2012, 2014, 2015), ed elabora una proposta interpretativa utile alla definizione di possibili modelli di "valorizzazione del patrimonio culturale in un'ottica di sostenibilità economica, sociale e ambientale"

La prospettiva adottata (Montella, 2009; Tamma, 2010; Golinelli, 2015) mette in luce il valore culturale del patrimonio naturale come 'testimonianza di civiltà' in quanto risultante del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura. In tale prospettiva, emergono elementi di riflessione utili ai fini allo sviluppo di un possibile modello di valorizzazione del patrimonio in ottica di sostenibilità. Emergono, inoltre, spunti interessanti per una riflessione di più ampia portata sulle condizioni di un armonico rapporto tra economia, ambiente e società, che vedono riaffermati la centralità dell'impresa e il contributo del management. Si perviene, così, a una possibile chiave di lettura del tema "Heritage, management e impresa" che appare foriera di interessanti sviluppi.

La riflessione è condotta avendo come riferimento emblematico il caso delle aree protette quale componente rilevante del patrimonio naturale in un'ampia prospettiva di sostenibilità. Sulla base di tale riferimento, si individua nel modello delle Riserve della Biosfera del programma MaB (*Man and the Biosphere*) dell'UNESCO - organizzazione fortemente impegnata nella tutela e valorizzazione del patrimonio in ottica di sostenibilità -, un possibile riferimento per la promozione dello sviluppo sostenibile *nel* e *del* territorio, fondato sull'integrazione degli obiettivi di conservazione e tutela in un'ampia strategia di valorizzazione.

L'UNESCO svolge un ruolo di notevole importanza nell'indirizzare verso il riconoscimento del valore culturale dei siti in ottica di sostenibilità, sollecitando un cambiamento di prospettiva nella valorizzazione del patrimonio che lo studioso di management ha teorizzato e formalizzato. La sollecitazione dell'UNESCO è di ampia portata: nel qualificarsi come *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*, l'UNESCO si occupa "di incoraggiare l'identificazione, la protezione e la salvaguardia del patrimonio culturale e naturale: esso rappresenta la storia e l'identità di ciascun popolo e costituisce l'eredità del passato da trasmettere alle generazioni future" (UNESCO, 1970, p. 1). In un'unitaria prospettiva *educativa*, *scientifica* e *culturale*, dunque, l'UNESCO valorizza il patrimonio materiale, immateriale e naturale (UNESCO, 2001, art. 1) dell'*umanità* - si noti - non dell'*uomo*, a sollecitare una visione che travalichi i confini nello spazio e nel tempo.

La prospettiva adottata, il modello analizzato e l'interpretazione proposta evidenziano come l'approccio imprenditoriale e manageriale possa indirizzare efficacemente verso percorsi di valorizzazione del patrimonio culturale, ampiamente inteso, conciliando esigenze economiche, sociali e ambientali in un'unitaria ottica di sostenibilità.

2. L'ambiente come risultante del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura

Nell'accezione comune del termine, al concetto di 'ambiente' si è soliti associare l'aggettivo "naturale": l'ambiente naturale è oggetto di interesse diffuso, ma soprattutto di crescenti preoccupazioni, in particolare per quanto attiene alla conservazione della sua biodiversità in un'ottica di sostenibilità (Teofili e Clarino, 2008). Nel guardare all'ambiente in una prospettiva economica prevale l'accezione di *bene* ambientale o *patrimonio* naturale e il focus si sposta dalle problematiche della *conservazione* e della *tutela* a quelle della *valorizzazione*, chiamando in causa l'economista d'impresa quale studioso di modelli e tecniche di management che dotano il decisore delle capacità e competenze necessarie ai fini della valorizzazione. La prospettiva dell'economista d'impresa esprime, nella più ampia ottica delle scienze sociali, il punto di vista di individui e organizzazioni che guardano all'ambiente come insieme di risorse da 'usare' o 'gestire' o, più

correttamente, 'valorizzare' nei processi di produzione e consumo che si realizzano nei molteplici contesti dell'economia e della società (Massaroni & Rossi, 2007; Franch, 2010; Re, 2010; Golinelli, 2012, 2014; IUCN, 2013; Golinelli, 2015).

Ambiente, società ed economia sono, quindi, dimensioni (o prospettive) di una comune e unitaria fenomenica del reale, che è 'naturalmente' trasversale ai diversi ambiti (Elkington, 1998; Barile *et al.*, 2013). Ciononostante, lo sviluppo specialistico delle scienze - ambientali, sociali ed economiche -, ha generato una 'innaturale' separazione che pone oggi gli studiosi, così come i decisori istituzionali e manageriali, di fronte al problema del recupero di una visione unitaria che, superando i confini disciplinari, crei un corpus di conoscenze interdisciplinari necessarie alla comprensione del *rapporto tra impresa e ambiente* (Cafferata, 1987; Ferrara, 1994) e, più in generale, *tra uomo e natura* in ottica di sostenibilità (Saviano, 2015).

Il crescente prevalere degli interessi economici ha condotto nel tempo a una sbilanciata configurazione del rapporto tra gli ambiti dell'*economia*, dell'*ambiente* e della *società* della nota rappresentazione della sostenibilità (Elkington, 1994), con un'alterazione di funzioni e ruoli delle diverse componenti dei sistemi socio-economici, cui è conseguita l'attuale condizione di squilibrio (Fig. 1). Prolungato nel tempo, tale squilibrato rapporto ha condotto alle contraddizioni, note a tutti, di un pianeta dove convivono ricchezza e povertà estrema, benessere e sofferenza, spreco e fame, uguaglianza e iniquità, accelerato progresso e profonda arretratezza (Meadows *et al.*, 1972); il tutto nell'indifferenza dei più.

Economia Società

Ambiente

LA SITUAZIONE
ATTUALE

LA SITUAZIONE
ATTUALE

LA SITUAZIONE
NECESSARIO

Fig. 1: Le tre dimensioni della sostenibilità tra teoria, realtà e cambiamento necessario

Fonte: Adattamento da IUCN, 2006, p. 2

In questo scenario, qual è il ruolo dell'impresa? E che cosa l'economista d'impresa, come studioso di management, è chiamato a fare?

Lo studioso di management, parallelamente al decisore d'impresa, vive i dilemmi di una transizione che fatica a compiersi, di aspirazioni declinate, spesso superficialmente, sul piano filosofico ma molto ardue a tradursi in operatività (Golinelli e Volpe, 2012).

Nella miopia di uno sguardo rivolto al qui e ora, agli oggetti, alle cose, ai confini, si è consumato un irresponsabile uso delle risorse ambientali ispirato da un'ottica di competitività in cui il gioco è inesorabilmente a somma zero, dove a fronte di chi vince c'è sempre qualcuno che perde (Conner e Prahalad, 1996; De Toni e Comello, 2005). Un paradigma che ha indirizzato a lungo, e tuttora indirizza, le scelte dell'impresa, ma che già da tempo ha cominciato a vacillare dimostrando la fallacia di vantaggi individuali e di breve termine, quando conseguiti a danno di altri sistemi e, in particolare, dell'ambiente quale *ecosistema*.

L'orizzonte spazio-temporale dell'azione dell'impresa si è dovuto così ampliare progressivamente riconoscendo il fondamento di una responsabilità 'sociale', che deve conciliarsi con quella 'economica', ed estendendosi poi fino a quella 'ambientale' (Sciarelli, 2003, 2005), tanto nello spazio quanto nel tempo. In tale progressivo ampliamento di prospettiva, l'impresa familiarizza con la necessità di ascoltare le istanze di una più ampia varietà di stakeholder, attuali e

potenziali, presenti e futuri, verso i quali assume precise responsabilità (Arrigo, 2008; Ciasullo, Trosi, 2013). Così, efficacia, efficienza, economicità, redditività, ecc mostrano di non esaurire la gamma dei criteri guida nella gestione delle organizzazioni sociali e imprenditoriali, e un ulteriore criterio entra nel linguaggio del management modificandone profondamente l'ottica: la *sostenibilità* (Sen, 1986; Frey e Iraldo, 2009; Carroll e Buchholtz, 2014).

È in tale contesto che si ripropone, con la sempre rinnovata attualità di un problema mai risolto, la questione del rapporto dell'uomo (e dell'impresa) con l'ambiente naturale e dell'utilizzo dei beni comuni - la nota "tragedia dei beni comuni" (Hardin, 1968; Ostrom, 1999). Un ambiente che 'urla' la silenziosa sofferenza del degrado, della depauperazione, dell'inquinamento, dell'abuso, richiamando l'attenzione di policy maker, decisori d'impresa e comuni cittadini. In tale contesto, dunque, si palesa l'inadeguatezza delle misure finora adottate, che, pur mostrando una certa efficacia nel breve, spesso allontanano da ben più rilevanti traguardi di lungo termine, ad evidenza di una dinamica evolutiva avviata ma non compiuta che annuncia di dover andare ben oltre l'ottica della responsabilità e dell'accountability, riconoscendo la necessità di un cambiamento paradigmatico per un concreto avanzamento nella transizione verso la sostenibilità (Bauer, 1966; Maizza, 2013; Bebbington et al., 2014).

Sulla base di tale premessa, in quanto segue, avendo come riferimento il caso delle Riserve della Biosfera del Programma MaB dell'UNESCO, si rifletterà sul ruolo dell'impresa nel promuovere il recupero di un rapporto armonico tra uomo e natura, quindi tra società e ambiente, inteso come patrimonio da tutelare *attraverso* la valorizzazione (Barile e Saviano, 2012a, 2015). Si perverrà, così, ad una più ampia riflessione sul cammino verso la sostenibilità, in linea con diversi avanzamenti degli studi di management sia in ambito internazionale (Adebowale, 2002; Reynoso, 2009; Porter e Kramer, 2011; Pels *et al.*, 2014; Crane *et al.*, 2014; Reynoso *et al.*, 2015) sia in ambito nazionale (Bonfanti, 2009; Frey e Iraldo, 2008; Rullani, 2010; 2012; Sarra e Mazzocchitti, 2014).

3. Brevi note sul sistema delle aree protette in Italia e dei siti UNESCO

L'Italia è unica al mondo per varietà e densità di patrimonio materiale, immateriale e naturale¹. Questa ricca dotazione ha posto seri problemi di conservazione dando impulso allo sviluppo di soluzioni normative, tecniche e tecnologiche per la 'tutela' di beni culturali e di sempre più ampie porzioni di territorio alle quali è riconosciuto un elevato valore naturalistico-ambientale, quindi, nella nostra prospettiva, anche storico-culturale. La rilevanza di tali processi e la molteplicità di istituzioni governative (e non) coinvolte in iniziative altrettanto numerose e varie, unite a una non piena organicità dell'azione di governo, hanno generato una variegata gamma di definizioni, classificazioni, normative e programmi, che disegnano un quadro di riferimento a livello nazionale e internazionale spesso frammentato e talvolta incoerente (AA.VV., 2003).

Le aree protette sono identificate come "a clearly defined geographical space, recognised, dedicated and managed, through legal or other effective means, to achieve the long-term conservation of nature with associated ecosystem services and cultural values." (IUCN, 2008, p. 8). Il principale riferimento normativo è quello della legge quadro 394 del 1991 che individua otto tipologie di aree naturali (Tab. 1) che compongono o, meglio, dovrebbero comporre, un 'sistema' di aree protette. In tale sistema, i Parchi nazionali, regionali e interregionali e le riserve naturali statali e regionali rappresentano la componente più rilevante sia da un punto di vista dimensionale, sia da un punto di vista gestionale, in quanto dotate di proprie strutture di governo.

Si veda, in particolare, il documento del 2013, *Parchi Nazionali: dal capitale naturale alla contabilità ambientale*, http://www.minambiente.it/sites/default/files/archivio/comunicati/Attuazione_Interno_VI_bozza_okx7x_Layout_1.pdf.

Sul sistema delle aree protette in Italia, si rinvia al sito del Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio e del Mare, http://www.minambiente.it/pagina/aree-naturali-protette.

Tab. 1: Tipologie di siti del Sistema Nazionale di Aree Protette

	II SISTEMA NAZIONALE DI AREE PROTETTE
Parchi Nazionali	Sono costituiti da aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono uno o più ecosistemi intatti o anche parzialmente alterati da interventi antropici, una o più formazioni fisiche, geologiche, geomorfologiche, biologiche, di rilievo internazionale o nazionale per valori naturalistici, scientifici, estetici, culturali, educativi e ricreativi tali da richiedere l'intervento dello Stato ai fini della loro conservazione per le generazioni presenti e future.
Parchi naturali regionali e interregionali	Sono costituiti da aree terrestri, fluviali, lacuali ed eventualmente da tratti di mare prospicienti la costa, di valore naturalistico e ambientale, che costituiscono, nell'ambito di una o più regioni limitrofe, un sistema omogeneo, individuato dagli assetti naturalistici dei luoghi, dai valori paesaggistici e artistici e dalle tradizioni culturali delle popolazioni locali.
Riserve naturali	Sono costituite da aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono una o più specie naturalisticamente rilevanti della flora e della fauna, ovvero presentino uno o più ecosistemi importanti per la diversità biologica o per la conservazione delle risorse genetiche. Le riserve naturali possono essere statali o regionali in base alla rilevanza degli elementi naturalistici in esse rappresentati.
Zone umide di interesse internazionale	Sono costituite da aree acquitrinose, paludi, torbiere oppure zone naturali o artificiali d'acqua, permanenti o transitorie comprese zone di acqua marina la cui profondità, quando c'è bassa marea, non superi i sei metriche, per le loro caratteristiche, possono essere considerate di importanza internazionale ai sensi della convenzione di Ramsar.
Altre aree naturali protette	Sono aree (oasi delle associazioni ambientaliste, parchi suburbani, ecc.) che non rientrano nelle precedenti classi. Si dividono in aree di gestione pubblica, istituite cioè con leggi regionali o provvedimenti equivalenti, e aree a gestione privata, istituite con provvedimenti formali pubblici o con atti contrattuali quali concessioni o forme equivalenti.
Zone di protezione speciale (Zps)	Designate ai sensi della direttiva 79/409/Cee, sono costituite da territori idonei per estensione e/o localizzazione geografica alla conservazione delle specie di uccelli di cui all'allegato I della direttiva citata, concernente la conservazione degli uccelli selvatici.
Zone speciali di conservazione (Zsc)	Designate ai sensi della direttiva 92/43/Cee, sono costituite da aree naturali, geograficamente definite e con superficie delimitata, che: a. contengono zone terrestri o acquatiche che si distinguono grazie alle loro caratteristiche geografiche, abiotiche e biotiche, naturali o seminaturali (habitat naturali) e che contribuiscono in modo significativo a conservare, o ripristinare, un tipo di habitat naturale o una specie della flora e della fauna selvatiche di cui all'allegato I e II della direttiva 92/43/Cee, relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali e della flora e della fauna selvatiche in uno stato soddisfacente a tutelare la diversità biologica nella regione paleartica mediante la protezione degli ambienti alpino, appenninico e mediterraneo; b. sono designate dallo Stato mediante un atto regolamentare, amministrativo e/o contrattuale e nelle quali siano applicate le misure di conservazione necessarie al mantenimento o al ripristino, in uno stato di conservazione soddisfacente, degli habitat naturali e/o delle popolazioni delle specie per cui l'area naturale è designata. Tali aree sono indicate come Siti di importanza comunitaria (Sic).
Aree di reperimento	Indicate dalle leggi 394/91 e 979/82, costituiscono aree la cui conservazione
terrestri e marine	attraverso l'istituzione di aree protette è considerata prioritaria.

Fonte: http://www.parks.it/ministero.ambiente/

Aree protette e relative superfici sono in crescita (Federparchi, 2009). A tale positivo risultato contribuisce generalmente una maggiore attenzione, soprattutto a livello internazionale, verso i temi dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile (Saviano, 2014b). Certamente, incidono molto anche le attese comunemente associate all'ottenimento del riconoscimento, soprattutto quando relativo alle classificazioni del sistema UNESCO le cui prestigiose liste aprono a significative opportunità di valorizzazione e generano forti ricadute in termini di immagine e reputazione (Commissione Nazionale Italiana dell'UNESCO-IULM, 2011; Gonzales, 2013).

Le classificazioni attivate dall'UNESCO, di specifico interesse dal punto di vista dell'ambiente naturale, comprendono le liste del Patrimonio Mondiale dell'UNESCO per la conservazione di valori naturalistico-ambientali unici ed eccezionali a livello mondiale, le Riserve della Biosfera, che implicano il riconoscimento di un equilibrio tra conservazione di valori naturali, promozione della diversità naturale e culturale e modello di gestione e sviluppo sostenibile del territorio, e i Geoparchi, per i siti geologici di importanza scientifica ed estetica, nonché di valore educativo e di sviluppo territoriale (Tab. 2) (Banini, 2013; UNESCO-Division of Ecological and Earth Science, 2014).

L'appartenenza a tali classificazioni si fonda su premesse e condizioni significativamente diverse (IUCN, 2008, 2013). Spesso, tuttavia, i promotori dell'iniziativa mostrano scarsa conoscenza di tali differenze e tendono ad attribuire al riconoscimento il significato e il valore di una 'certificazione di qualità', che genera un effetto *branding* (Pencarelli, 2011; Golinelli & Sfodera, 2015). Indubbiamente, l'inserimento in una delle varie liste UNESCO assicura una forte visibilità internazionale dei siti, ma, come vedremo, se di 'certificazione' pure si trattasse, ciò che sarebbe oggetto di certificazione non sarebbe solo e tanto l'*oggettiva* dotazione naturalistico-ambientale, ma anche e soprattutto la *soggettiva* capacità di gestione di quella dotazione volta ad assicurarne la conservazione e la valorizzazione attraverso modelli di sviluppo sostenibile estesi al territorio.

Tab. 2: La classificazione UNESCO del patrimonio naturale

Classificazione	Funzione
Patrimonio Mondiale dell'UNESCO	 "Attraverso l'azione del Comitato intergovernativo per il Patrimonio Mondiale, l'UNESCO incoraggia i Paesi Membri ad assicurare la protezione del proprio Patrimonio naturale e culturale attraverso: l'adozione una politica generale intesa ad assegnare una funzione strategica al patrimonio culturale e naturale nella vita collettiva e integrando la protezione di questo patrimonio nei programmi di pianificazione generale; l'istituzione sul territorio, ove non esistano ancora, di uno o più servizi di protezione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale, dotati di personale appropriato, provvisto dei mezzi necessari per adempiere i compiti che gli incombono; lo sviluppo studi e ricerche scientifiche per perfezionare i metodi di intervento che permettono a uno Stato di far fronte ai pericoli che minacciano il proprio patrimonio culturale o naturale; l'istituzione o lo sviluppo di centri nazionali o regionali di formazione nel campo della protezione, conservazione e valorizzazione del patrimonio culturale e naturale e promuovere la ricerca scientifica in questo campo."*
Riserve della Biosfera	"Riconosciute a seguito dell'approvazione del Programma MaB (Man and the Biosphere) le Riserve della Biosfera sono "aree marine e/o terrestri che gli Stati membri s'impegnano a gestire nell'ottica della conservazione delle risorse e dello sviluppo sostenibile, nel pieno coinvolgimento delle comunità locali. Scopo della proclamazione delle Riserve è promuovere e dimostrare una relazione equilibrata fra la comunità umana e gli ecosistemi, creare siti privilegiati per la ricerca, la formazione e l'educazione ambientale, oltre che poli di sperimentazione di politiche mirate di sviluppo e pianificazione territoriale"**.
Geoparchi	"I Geoparchi sono aree naturali di particolare interesse geo-minerario cui l'UNESCO assegna un riconoscimento inserendoli in un'apposita Rete internazionale. Il punto di riferimento "europeo" della rete Unesco è la "rete europea dei Geoparchi" con cui l'Unesco si coordina ed è in continuo contatto"***

Fonti:

- * http://www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-mondiale;
- ** www.unesco.it/cni/index.php/scienze-naturali/biosfera;
- *** http://www.unesco.it/cni/index.php/scienze-naturali/prova

Come stabilito nelle *Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*, l'iscrizione nella Lista del Patrimonio Mondiale si basa sul principio dell'eccezionale

valore universale del sito (*outstanding universal value*). La valutazione è effettuata dall'IUCN (International Union for Conservation of Nature), organo scientifico di valutazione delle candidature, e si basa su evidenze scientifiche, sul riconoscimento internazionale e sulla comparazione effettuata con siti simili a livello globale (Colantoni, 2013). Diversamente, la candidatura a Riserva della Biosfera richiede *non solo l'esistenza di specifiche caratteristiche territoriali ma anche la dimostrazione di un equilibrato rapporto tra attività umane e conservazione dei valori naturali attraverso attività economiche sostenibili e tradizionali sviluppate sul territorio.* Orbene, il riconoscimento è oggetto di costanti verifiche e il rischio che possa essere rimesso in discussione è elevato e dipende essenzialmente dall'effettiva implementazione di modelli ispirati allo sviluppo sostenibile sul territorio più esteso.

Quindi, ciascun programma ha specifiche finalità, la cui conoscenza e comprensione sono fondamentali non solo ai fini del riconoscimento, ma soprattutto ai fini del mantenimento dello stesso nel tempo. Adoperarsi per ottenere il riconoscimento senza portare avanti il processo in conformità con le attese, significa candidarsi a un possibile fallimento che avrebbe effetti ben più dannosi, per l'immagine e la reputazione del territorio, di quanto possa essere benefico lo stesso riconoscimento.

In sostanza, al di là delle esigenze di conservazione, dalla gestione del sistema delle aree protette ci si aspetta un significativo contributo nel favorire la concretizzazione di modelli di sviluppo sostenibile. È in tal senso che va intesa l'azione 'di sistema' ed è in tale prospettiva che, come evidenzieremo, va intesa la valorizzazione in ottica di sostenibilità, quale equilibrata ricomposizione di aspetti e interessi economici, sociali e ambientali.

Tali aspetti rappresentano il cuore della nostra riflessione che si indirizza ora a evidenziare il possibile ruolo dell'impresa in questo contesto e a proporre il contributo della prospettiva dello studioso di management all'avanzamento verso modelli di sviluppo sostenibile.

3.1 Le Riserve della Biosfera del Programma MaB dell'UNESCO come modello di promozione dello sviluppo sostenibile

L'istituzione, negli anni Settanta del secolo scorso, del Programma "Man and the Biosphere" dell'UNESCO si fondava su un già significativo impegno internazionale per la protezione dell'ambiente che anticipava quello che avrebbe poi condotto all'adozione delle Convenzioni di Rio e dei relativi principi di sviluppo sostenibile nel 1992 in occasione della nota Conferenza delle Nazioni Unite su Ambiente e Sviluppo (Colantoni, 2015).

I programmi dell'UNESCO volti a creare una rete mondiale di Riserve della Biosfera (*World Reserves of Biosphere Network*) - che leghi i territori locali in un sistema complessivo impegnato nella promozione dei principi e dei valori dello sviluppo sostenibile dei territori, quindi di un rapporto armonico ed equilibrato tra uomo e natura - , rappresentano una leva fondamentale per la transizione verso la sostenibilità.

Come si è detto, le Riserve della Biosfera sono luoghi istituiti, e riconosciuti ai sensi del Programma MaB, per promuovere lo sviluppo sostenibile e conciliare la conservazione della diversità biologica e culturale con lo sviluppo economico e sociale². Le aree protette candidate all'inserimento nel *World Reserves of Biosphere Network*, devono ricadere in un territorio gestito in modo integrato al fine di:

• Conservare e promuovere la diversità naturale e culturale;

In tutto il mondo vi sono attualmente 631 Riserve della Biosfera in 119 paesi, di cui 10 in Italia. Cfr. http://www.unesco.it/cni/index.php/scienze-naturali/biosfera; http://www.minambiente.it/pagina/le-aree-MaB-italia. La Riserva di Biosfera di più recente istituzione in Italia è quella del *Parco Nazionale della Sila*, il cui iter di candidatura, avviato nel 2010, si è concluso con successo nel mese di giugno del 2014. Per un approfondito studio sulle classificazioni adottate dall'UNESCO e sul caso della Sila, si veda il Rapporto di ricerca di Sinergie, dal titolo "I territori classificati dall'UNESCO: vantaggi, potenzialità e percorsi per il Parco Nazionale della Sila". *Sinergie Rapporto di ricerca* N. 37, Maggio 2013. Il caso della Sila come Riserva della Biosfera riconosciuta nel Programma è trattato nell'opera in corso di pubblicazione Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio cultural e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.

- Funzionare come un laboratorio attivo per attività di ricerca scientifica, monitoraggio, educazione e formazione;
- Fornire un modello di gestione territoriale ispirato allo sviluppo sostenibile;
- Creare *partnership* nella rete mondiale delle Riserve della Biosfera.

La lungimirante visione dell'UNESCO individua la chiave per promuovere modelli di sviluppo sostenibile nel far convergere ricerca scientifica, politiche di conservazione della natura e sviluppo economico e sociale dei territori.

Un articolato modello di gestione del territorio, che si basa su tre funzioni fondamentali - conservazione, sviluppo e supporto logistico -, contraddistingue le attività di una Riserva MaB, per la cui realizzazione è necessario un approccio partecipato (Di Bella e Zagarella, 2015) che assicuri:

- la risoluzione dei conflitti che comunemente si generano in tipici contesti multi-attore;
- la generazione di vantaggi diffusi a livello locale;
- la valorizzazione degli stili di vita tradizionale e della conoscenza;
- il mantenimento della diversità culturale;
- gli usi locali e la conservazione della biodiversità;
- fonti alternative di reddito e di partecipazione agli utili.

La partecipazione al programma richiede, quindi, come condizione necessaria ancorché non sufficiente, un'ampia partecipazione degli attori locali, istituzionali, imprenditoriali, sociali e dell'intera comunità. Tale partecipazione, spesso realizzata attraverso partnership pubblico-privato (Saviano *et al.*, 2014) deve poi tradursi in *consenso* per esprimere le potenzialità sinergiche attese (Saviano e Magliocca, 2003; Barile e Saviano, 2012b).

L'azione di governo del territorio in ottica di sostenibilità richiede, in sostanza, che sia superata una visione mono-prospettica, se non riduzionista, di processi che, nei fatti, sono trasversali ai diversi ambiti dell'ambiente, dell'economia e della società, avendo come finalità condivisa la conservazione e valorizzazione di una diversità che integri la prospettiva naturalistico-ambientale in una più ampia prospettiva culturale.

L'interessante modello cui è affidata la capacità delle Riserve della Biosfera di evolvere da siti di conservazione ad aree di riferimento per lo sviluppo sostenibile, è basato su un efficace schema di zonizzazione del territorio che distingue tra (Fig. 2):

- *core area*, o area centrale, destinata alla conservazione degli ecosistemi e della biodiversità, ad attività di ricerca e monitoraggio e protetta secondo gli standard di una riserva integrale;
- buffer area, o zona tampone, esterna alla core area, destinata, da un lato, a rafforzare l'azione di protezione dell'area core, dall'altro, a una gestione delle risorse e attività locali compatibile con le finalità di protezione della Riserva;
- *transition area*, o area di cooperazione, non soggetta a regimi vincolistici, esterna all'area buffer, e destinata alla progettazione e sperimentazione di modelli di sviluppo sostenibile.

In sostanza, il modello promuove una visione aperta del sito che si realizza attraverso un progressivo affievolimento del regime di vincolo dall'area *core* all'area *transition*, e che apre a una valorizzazione del sito come componente di più ampi sistemi territoriali di sviluppo sostenibile.

Lo spunto che emerge su cui riflettere, dunque, è nel guardare alla Riserva senza 'riserve'. Nel gioco di parole, si intende evidenziare la necessità di una visione aperta, che faccia della condizione di armonico rapporto tra uomo e natura (Spadafora, 2013), un modello di riferimento per la promozione dello sviluppo sostenibile. I paragrafi che seguono svilupperanno tale proposta interpretativa, evidenziando il ruolo dell'impresa e dello studioso di management.

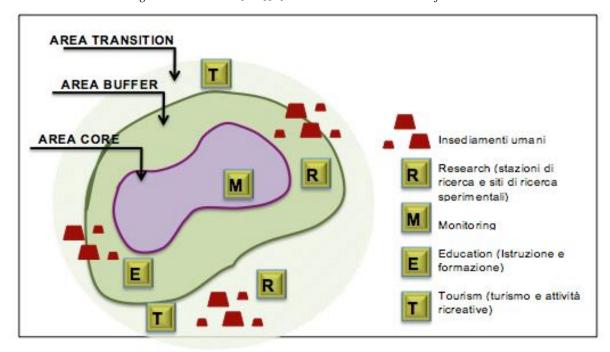


Fig. 2: Il modello di zonizzazione delle Riserve della Biosfera MaB

Fonte: Adattamento da UNESCO (2010).

4. Verso un modello di valorizzazione culturale del patrimonio naturale in un'ottica di sostenibilità

L'approccio ormai consolidato a livello internazionale, che adotta una logica evoluta di apertura e di inclusività dei siti del patrimonio naturale nel più ampio territorio locale, si distingue da quello prevalente a livello nazionale, dove sembra ancora dominare, nei fatti, una logica di protezione dell'area dall'interazione con l'ambiente circostante, tipica del regime vincolistico e della funzione di tutela (Barile e Saviano, 2012a, 2014a), che genera isolamento e chiusura relazionale (Barile e Saviano, 2015).

A livello internazionale, l'area protetta come Riserva della Biosfera ambisce ad essere pienamente integrata nel territorio e a indirizzarne le attività in un'ottica condivisa di sviluppo sostenibile. La zonizzazione adottata nel modello MaB afferma con chiarezza una visione aperta dell'area protetta. Le tre zone *core*, *buffer* e *transition* ambiscono a comporre un sistema territoriale *vitale* (Golinelli, 2002; Barile e Golinelli, 2008) finalizzato a diffondere sul territorio più ampio di riferimento un modello di sviluppo sostenibile, il cui cuore è un armonico rapporto tra uomo e natura.

In tal senso, una progressiva estensione dell'area sarebbe prova di una sempre più ampia condivisione del paradigma di sviluppo adottato. Affinché ciò si realizzi, occorre, tuttavia:

- un'adeguata comprensione delle finalità ultime del programma;
- un elevato coinvolgimento degli stakeholder e della comunità locale;
- il superamento della dominante visione di protezione e tutela a vantaggio di un'ottica di valorizzazione;
- una visione ampia del concetto di valore.

I comuni motivi di fallimento della candidatura, oltre a una sopravvalutazione dei valori naturali, a un regime di protezione inadatto, o a un'errata zonizzazione, sono più spesso dovuti ad un inadeguato approccio di gestione del sito in un'ottica di sostenibilità.

4.1 La promozione di un armonico rapporto tra uomo e natura come strategia di valorizzazione culturale del territorio

Il guardare al patrimonio naturale come opportunità di recupero di un armonico rapporto tra uomo e natura nella sua complessa multi-dimensionalità, mette in luce la prospettiva culturale come chiave di valorizzazione di qualsiasi forma di patrimonio.

Qui emerge il possibile contributo dell'economista d'impresa, studioso di management, nella sua capacità di riconoscere la rilevanza di un'azione di governo che guardi all'area protetta quale componente di un più ampio *sistema territoriale* nel quale implementare modelli di sviluppo sostenibile. Si tratta di cambiare prospettiva e volgere lo sguardo dall'interno all'esterno del sito, cogliendo le sollecitazioni del progressivo allentamento del vincolo del modello MaB e promuovendo un complesso articolato di attività di ricerca scientifica, istruzione e formazione, nonché relazionali e di produzione economica, che, sollecitando un'ampia partecipazione, favoriscano la progressiva socializzazione del modello di sviluppo sostenibile sperimentato e implementato. Il collegamento in rete con altri sistemi territoriali dovrebbe poi favorire la progressiva estensione delle aree in un'ideale propensione al recupero dell'originario equilibrio *eco*sistemico a livello globale.

È, dunque, necessario innanzitutto che l'ente di gestione del sito, nell'ambito del composito organo di governo del territorio, sviluppi una visione aperta guardando alla riserva non come patrimonio in sé, bensì come componente di un più ampio *sistema territoriale* dal quale possano emergere opportunità di valorizzazione (Barile e Golinelli, 2008) e nel quale la componente di dotazione sviluppi tutta la sua multi-dimensionalità arricchendosi di significati in un'ampia prospettiva culturale. Si afferma, così, una concezione sublimata di valore che "deriva in misura significativa dalla dimensione immateriale, simbolica ed esperienziale" (Tamma, 2010, p. 39; Gatti *et al.*, 2009).

Lo sviluppo di un tale approccio di gestione richiede una dotazione di capacità e competenze manageriali (Saviano & Caputo, 2013) che sono indispensabili per rendere operativa la valorizzazione. Il focus si sposta così sulle componenti sistemiche quali istituzioni, enti e imprese che formano l'organo di governo e la struttura operativa del territorio.

La valorizzazione, quindi, si fonda su un efficace approccio di governo e di gestione del sito che veda coinvolto un insieme composito di attori. L'efficacia di tale approccio si fonda, a sua volta, sulla capacità di superare i dilemmi generalmente alla base del delicato equilibrio tra valorizzazione economica e sostenibilità ambientale, tipici dei sistemi socio-ecologici complessi. Infatti, le interazioni che si realizzano nei molteplici ambiti dell'economia, dell'ambiente e della società danno luogo a dinamiche sistemiche tipiche dei Socio-Ecological Systems (Ostrom, 2009). I Socio-Ecological Systems presentano una varietà e variabilità difficili da governare essendo "both complex and evolving and their management is faced with uncertainty and surprise, making it necessary to abandon the expectation to find a global steady state" (Eneko e Sigrid, 2010, p. 1716).

Dunque, un equilibrio ecosistemico complesso (Liu *et al.*, 2007). Un equilibrio tra ambiti dell'*economia*, della *società* e dell'*ambiente* fortemente interrelati, rispetto ai quali l'azione di governo sconta una diversità di prospettive che genera artificiali separazioni. Economia, ambiente e società, quali risultanti del dinamico evolvere del rapporto tra uomo e natura, hanno sviluppato paradigmi e modelli di funzionamento propri, generando squilibri nelle continue modificazioni prodotte nei diversi ambiti.

Nell'illustrare il caso delle riserve MaB, si è implicitamente affermata una visione dei siti come 'residui' di un originario ben più esteso equilibrio ecosistemico, progressivamente perduto per effetto di squilibri nell'interazione tra i vari ambiti dell'economia, della società e dell'ambiente. La configurazione teorica delle tre dimensioni della sostenibilità trova raramente concretizzazione nella realtà. Nella situazione attuale domina, come si è detto e illustrato in Fig. 1, la sfera dell'economia tanto sulla società quanto, soprattutto, sull'ambiente, e ne risulta alterata la dinamica di funzioni e ruoli di ciascuna componente a partire dall'impresa stessa che cessa di essere motore di sviluppo e benessere diffusi in quanto imbrigliata in una miope logica speculativa e individualistica. Salta il

funzionamento 'sistemico' dell'armonica interazione delle parti in un tutto unitario e si genera un anarchico 'si salvi chi può'.

La chiave per il recupero di un armonico equilibrio è in un cambiamento che è prima di tutto *culturale* e che può essere favorito recuperando, grazie all'adozione di una prospettiva sistemica, una visione olistica dei tre ambiti, che sfuma confini e separazioni, ricomponendo l'unitarietà del tutto, attraverso un'armonica relazionalità (*consonanza*) (Golinelli, 2011; Barile, 2009, Barile e Saviano, 2012b; Gatti e Esposito De Falco, 2012) e l'integrazione delle prospettive economica, sociale ed ambientale in un'ampia ottica di sostenibilità (Barile *et al.*, 2013).

Il modello cui ispirarsi trova naturale espressione in uno sviluppo sostenibile e inclusivo e indirizzi l'organo di governo delle organizzazioni impegnate nelle diverse attività socio-economiche del territorio, a ricomporre trade-off apparentemente irriducibili, riconducendo le esigenze di efficienza, efficacia e sostenibilità ambientale ad un'ottica unitaria di sostenibilità. L'adozione dell'Approccio Sistemico Vitale (ASV) (Golinelli, 2000, 2005, 2011; Barile 2000, 2008, 2009) ha indirizzato a riflettere a fondo su tali problematiche (Golinelli e Volpe, 2012) facendo approdare al riconoscimento della sostenibilità quale chiave di volta per la ricomposizione in un quadro unitario delle diverse ottiche che indirizzano le decisioni delle organizzazioni tra efficienza economico-strutturale, efficacia sistemica ed equilibrio ecosistemico (Saviano et al., 2010; Barile et al., 2012).

Si perviene così a un possibile schema di sintesi che rilegge il modello di sistema territoriale in ottica di sostenibilità integrando le prospettive economica, sociale e ambientale (Fig. 3).

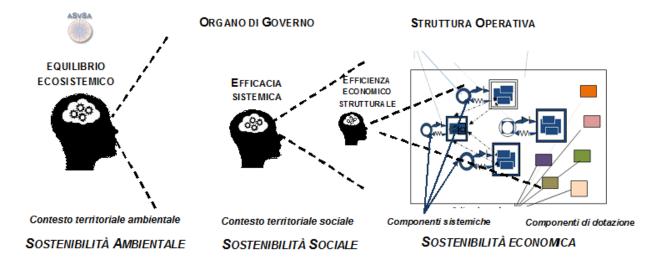


Fig. 3: Ampliamento di prospettiva e ottica di sostenibilità nel governo del sistema territoriale

Fonte: Elaborazione da Barile & Saviano, 2012a e 2014a. www.asvsa.org

La rappresentazione proposta evidenzia come il concetto di 'sostenibilità' sia ben noto all'organo di governo quando riscontra le difficoltà economiche e finanziarie che rendono insostenibile la gestione della struttura operativa. Riconoscendo le necessità di un'efficiente gestione della struttura operativa e di un efficace governo dei rapporti inter-sistemici, lo schema interpretativo proposto rilegge gli obiettivi di efficienza economico-strutturale locale come esigenze di sostenibilità economica, quelli di efficacia sistemica di contesto come esigenze di sostenibilità sociale e quelli di equilibrio ecosistemico come esigenze sostenibilità ambientale, riconducendo così le tre prospettive a un'ottica unitaria di sostenibilità.

Dunque, un'azione di governo orientata alla valorizzazione in ottica di sostenibilità, così come esemplificato nel caso del modello MaB, deve essere capace di catalizzare e conciliare un'ampia varietà di interessi di cui sono portatori diversi soggetti, generando una sempre più estesa consonanza di contesto (Barile e Calabrese, 2011). In tal modo, le condizioni di equilibrio ecosistemico interno alla 'riserva' possono estendersi progressivamente all'esterno della stessa.

Rispetto a tale rappresentazione ideale, occorre essere consapevoli che, fino a quando la sostenibilità non sarà diffusamente riconosciuta come *valore*, sarà difficile che si passi "dalla filosofia all'operatività" (Golinelli e Volpe, 2012). In tale contesto, l'impresa, illuminata da una visione evoluta del proprio ruolo, lungi dal vedersi vincolata e limitata, deve manifestare capacità non già di adeguamento o trasformazione, ma di più radicale ripensamento delle sue logiche di azione, dimostrando così di essere un attore determinante nella transizione verso modelli di sviluppo sostenibile.

4.2 Il ruolo dell'impresa e del management

Il ruolo dell'impresa in un sistema territoriale - locale e idealmente globale -, orientato allo sviluppo sostenibile è decisivo. L'impresa è l'attore 'realizzativo' dello sviluppo che, convogliando le risorse dell'ambiente sulla base di istanze recepite dal contesto sociale, nel rispetto di vincoli e regole condivisi, determina le concrete traiettorie evolutive, impattando sui livelli complessivi di sostenibilità nei diversi ambiti (Saviano, 2014a).

In tale contesto, è compito dello studioso di management guidare il rinnovamento dell'impresa, 'aprendo la mente' dell'imprenditore ed evidenziandogli modi nuovi di concepire il proprio ruolo nel contesto.

La rappresentazione di sintesi sopra proposta non pone le legittime e ovvie necessità di un equilibrio economico, finanziario e anche monetario del sistema (Metallo e Cuomo, 2008), in contrasto con le attese che maturano a livello sociale e nella più ampia prospettiva dell'ambiente. Il decisore comprende che le condizioni di performance di una tradizionale ottica di 'profitto' passano per un complesso di attività negoziali e relazionali di contesto che si sviluppano con una varietà di attori - esterni alla struttura operativa, ma interni al sistema. Le condizioni di raccordo con ambiente e mercati devono derivare dalla capacità di proporre un progetto condiviso che crei nel contesto condizioni durevoli di performance (Vito, 1986; Paniccia et al., 2010; Minguzzi e Solima, 2013) basate sull'integrazione delle risorse in un'ottica di co-creazione di valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lusch, 2006; Payne et al., 2008; Porter e Kramer, 2011; Barile e Saviano, 2014a; Polese et al., 2014). Un tale approccio genera nel territorio rilevanti meccanismi di funzionamento ecosistemico (Vargo, 2009; Vargo e Lusch, 2010; Chandler e Vargo, 2011; Wieland et al., 2012) che incrementano le potenzialità di creazione di valore.

L'impresa, quale componente sistemica per eccellenza, ossia attore dotato di capacità cognitive, decisionali, strategiche e relazionali, quindi di risorse di conoscenza (Conner e Prahalad, 1996; Kandampully, 2002; Vargo *et al.*, 2008; Montella, 2008), deve guardare alle componenti di dotazione del territorio (il sito, nel nostro caso) intercettando nel contesto opportunità di valorizzazione, attraverso una dinamica combinazione e ricombinazione di risorse, capacità e competenze (Carrus e Mellis, 2006; Siano *et al.*, 2006; Barile *et al.*, 2014).

Affinché il potenziale delle componenti di dotazione di un territorio possa esprimersi pienamente è, dunque, necessaria un'azione di valorizzazione che individui creativamente funzionalità e ruoli capaci di innestarsi armonicamente in sistemi più ampi di azione facendo leva sulla sostenibilità anche come opportunità di differenziazione competitiva. Per questo, è importante che, come modellizzato nel programma MaB, si realizzino attività di ricerca scientifica e di istruzione e formazione, per uno sviluppo socio-economico basato, innanzitutto, sulla inesauribile risorsa di conoscenza (Rullani, 2005), assegnando a scuola, università e mondo della ricerca la responsabilità di rendere la sostenibilità un *paradigma* generale di riferimento che indirizzi lo sviluppo di innovazioni non solo sostenibili in se stesse ma capaci di promuovere la sostenibilità (Barile *et al.*, 2012).

Dall'impresa il cui ruolo sia così concepito, non ci si deve, pertanto, attendere un atteggiamento di 'risposta' alla sfida della sostenibilità. L'impresa non deve 'rispondere', deve 'chiamare' a rispondere alla sfida della sostenibilità, assumendo una rinnovata centralità. Questo è il suo ruolo adesso. È un profondo ripensamento di se stessa, che l'impresa dovrà in ogni caso affrontare,

perché, per come è stata tradizionalmente concepita e tuttora funziona, non potrà 'sostenere' l'impegno per la sostenibilità.

Non si tratta, dunque, solo di rispetto per l'ambiente, di responsabilità sociale, né di filantropia o mecenatismo. Perdono di efficacia tanto i sistemi 'impositivi' quanto i sistemi 'motivanti' all'impegno per la sostenibilità. Valga il solo esempio dell'*Emission Trading Scheme* (ETS) (Vagnani, 2005; Convery e Redmond, 2007), sistema per la riduzione delle emissioni certamente efficace del breve, ma molto debole e lento, se non controproducente, nel favorire la transizione verso la sostenibilità. Come questo, altri sistemi attualmente adottati tradiscono una concezione dell'impresa, che si vorrebbe superare, in cui ancora dominano opportunismo e speculazione.

Sia chiaro che alla rappresentazione consapevolmente idealistica che si sta delineando, e che potrebbe comprensibilmente risultare anche ingenua, non sfugge il fatto che l'auspicato cambiamento paradigmatico forse non giungerà a compimento. Ma questa consapevolezza profonda non sottrae lo studioso di management alla responsabilità di non rendersi 'complice' di una rassegnata inesorabilità dei 'mali' della società. Ed è proprio allo studioso di economia d'impresa che spetta il compito di coniugare lo sviluppo di una conoscenza tecnica e tecnologica con una conoscenza di portata ben più ampia che incida sulla formazione dei valori e del metodo oltre che delle competenze nel rispondere alle istanze dinamicamente emergenti dal contesto (Caselli, 2003; Barile *et al.*, 2014; Massaroni *et al.*, 2014; Saviano, 2014b; Simone *et al.*, 2014).

Si tratta, quindi, di un cambiamento che sposta l'attenzione su valori e schemi generali che indirizzano scelte e comportamenti di una comunità. In questo spostamento di focus si coglie pienamente la centralità della dimensione *culturale* nella valorizzazione del patrimonio.

5. Riflessioni di sintesi

Negli studi sulla sostenibilità e sullo sviluppo sostenibile nella prospettiva dell'economia d'impresa, sulla linea ormai consolidata di un approccio ispirato alla Stakekolder Theory, prevale, attualmente, l'ottica della *Corporate Social Responsibility* (Carroll, 1991; Caselli, 2005; Habisch *et al.*, 2005; Perrini e Tencati, 2008; Eisingerich e Ghardwaj, 2011) e, in tema di sviluppo sostenibile, si insiste sulla necessità di adottare sistemi di *accountability* e di *reporting* che 'diano conto' dell'impatto dell'impresa non solo sull'economia, ma anche sulla società e, soprattutto, sull'ambiente (Tenuta, 2009; Siano, 2012). Questa visione, in sintesi, afferma che l'impresa non deve più considerarsi 'affare' solo della proprietà o del management, ma deve 'dar conto' a un più ampio insieme di portatori di legittimi interessi. Implicitamente, tuttavia, questa visione afferma anche un 'decadimento' nella capacità dell'impresa di generare benessere e sviluppo diffusi, ruolo che vedrebbe non solo legittimata ma anche riaffermata la sua funzione, e accettata una forma di 'dominanza'. L'impresa è vista come 'controparte' piuttosto che partner, secondo una visione transazionale dei rapporti con ambiente e mercati, ormai superata nella teoria, anche se non certamente nella pratica, che ne fa decadere funzione e ruolo.

Nel modello della consonanza proposto dall'ASV si afferma una rinnovata visione dell'impresa e della competitività, che guarda al futuro (World Commission on Environment and Development, 1987; Hamel & Prahalad, 2013), come capacità di co-evolvere e di co-creare il valore con un'ampia varietà di attori. L'economia d'impresa coglie tale esigenza e teorizza modelli che orientano il decisore nelle scelte di governo, riconoscendo la consonanza quale naturale propensione nella ricerca di condizioni di vitale sopravvivenza nel contesto (Maggioni, 2010). Il concetto di vitalità basato sulla consonanza magnifica e riorienta la visione competitiva delle interazioni intra e interorganizzative, agevolando la risoluzione di molti dilemmi decisionali che rendono ardua l'azione di governo in ottica di sostenibilità.

Dunque, uno sviluppo armonico (Baccarani e Golinelli, 2011) basato sulla creazione di sinergie, in cui ciascuno ha un ruolo, sapendo di doversi innestare armonicamente in un sistema di vincoli e regole non già da subire come limitanti la libertà di condotta e le relative performance, bensì da cogliere attraverso la generazione di un funzionamento *ecosistemico*.

Guardando al caso delle Riserve della Biosfera MaB quale metafora di una più generale rappresentazione, si coglie il nodo della riflessione proposta: anche l'impresa deve uscire dalla logica di 'proteggere' se stessa da regimi vincolistici subìti come 'controparte' di rapporti non pienamente dominati, rendendosi invece protagonista del cambiamento, progettista e attivatore di una radicale trasformazione basata sulla creazione di ampi spazi di consonanza e sulla capacità sistemica di co-evolvere armonicamente con ambiente e società.

In tale scenario, la sostenibilità diventa l'opportunità che si presenta all'impresa di ripensare se stessa, uscendo dalla condizione di disorientamento e dalla crisi di identità in cui è caduta e tracciando un nuovo percorso da seguire. In questa prospettiva, la sostenibilità stessa risulterebbe ripensata ergendosi da risultante dell'intreccio di tre 'sostenibilità' (economica, sociale e ambientale), a paradigma generale di riferimento che definisce principi e regole comuni di condotta cui orientarsi.

La riflessione proposta auspica, quindi, un cambiamento *culturale* che investa l'impresa così come le istituzioni e la collettività nei molteplici rapporti tra economia, ambiente e società. Un cambiamento culturale decisivo per un'effettiva transizione verso la sostenibilità, che lo studioso di management deve guidare, promuovendo un nuovo inizio e rendendosi principale interprete di un nuovo paradigma che stenta ad affermarsi perché, evidentemente, voluto da pochi (Sen, 1986) e ignorato dai più.

Bibliografia

- AA.VV. (2003), *AP Il sistema nazionale delle aree protette nel quadro europeo: classificazione, pianificazione e gestione*, Convenzione tra il Ministero dell'Ambiente, Servizio Conservazione della Natura e il CED-PPN (Centro Europeo di Documentazione sulla Pianificazione dei Parchi Naturali) Politecnico e Università di Torino, Alinea Editrice.
- ADEBOWALE M. (2002), "Towards a socially inclusive sustainable development research agenda", Sustainable Development and Social inclusion, in Eames M, Adebowale M., Sustainable development and social inclusion. Towards an integrated approach to research, York Publishing Services Ltd, pp. 4-16.
- ARRIGO E. (2008), Responsabilità aziendale in economia di scarsità. Il caso Olivetti, Giappichelli, Torino.
- BACCARANI C., GOLINELLI G.M. (2011), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", *Sinergie*, vol. 84, pp. VII- XIII.
- BANINI S. (2013), "Le classificazioni UNESCO: uno sguardo d'insieme", in *I territori classificati dall'UNESCO: vantaggi, potenzialità e percorsi per il Parco Nazionale della Sila, Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 37, pp. 13-44.
- BARILE S. (2000), Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa, Arnia, Salerno.
- BARILE S. (2008), L'impresa come sistema, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2009), Management Sistemico Vitale, Giappichelli, Torino.
- BARILE S. (2012), "Verso una novata ipotesi di rappresentazione del concetto di bene culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 71-96
- BARILE S. (2014), "Towards a Novel Conception of Bene Culturale", in Golinelli G.M. (Ed.), *Cultural Heritage and Value Creation*, Springer, New York, pp. 53-70.
- BARILE S., GOLINELLI C.M. (2008), "Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema*. *Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino, pp. 243-268.
- BARILE S., CALABRESE M. (2011), "Business design e consonanza di contesto", *Sinergie rapporti di ricerca*, n. 11, pp. 1-26.
- BARILE S., MONTELLA M., SAVIANO M. (2011), "Enhancement, Viability and Value of Cultural Heritage. Towards a Service-Based Systems Approach", in Gummesson E., Mele C., Polese F. (eds), *The 2011 Naples Forum on Service. Service-Dominant Logic, Network & Systems Theory and Service Science: integrating three perspectives for a new service agenda*, Giannini Editore, Napoli.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012a). "Dalla Gestione del Patrimonio di Beni Culturali al Governo del Sistema dei Beni Culturali", in Golinelli G.M., (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 97-148.
- BARILE S., SAVIANO M. (2012b), "Oltre la partnership: un cambiamento di prospettiva", in Esposito De Falco S., Gatti C. (a cura di), La consonanza nel governo dell'impresa. Profili teorici e applicazioni, Franco Angeli, Milano, pp. 56-78.

- BARILE S., SAVIANO M., IANDOLO F. (2012), "L'innovazione tra creatività e sostenibilità", in Barile S., Polese F, Saviano M. (a cura di), *Immaginare l'innovazione*, Giappichelli, Torino, pp. 103-140.
- BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., DI NAUTA P. (2013), "Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale", *Sinergie*, n. 90, pp. 25-49.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014a), "Resource integration and value co-creation in cultural heritage management", in Aiello L., (Ed.), *Management of Cultural Products: E-Relationship Marketing and Accessibility Perspectives*. IGI Global, Hershey, PA, pp. 58-82.
- BARILE S., SAVIANO M. (2014b), "From the Management of Cultural Heritage to the Governance of the Cultural Heritage System", in Golinelli G.M., (Ed), *Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways*, Springer, New York, pp. 71-103.
- BARILE S., SAVIANO M., SIMONE C. (2014), "Service economy, knowledge and the need for T-shaped Innovators", *World Wide Web*, pp. 1-21.
- BARILE S., SAVIANO M. (2015, in corso di pubblicazione), "Il patrimonio naturale nella prospettiva sistemica", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- BAUER R.A. (1966), Social Indicators, The MIT Press, Cambridge.
- BEBBINGTON J., UNERMAN J., O'DWYER B. (eds.) (2014), Sustainability accounting and accountability, Routledge, Londra.
- BONEL E., MORETTI A., RISPOLI M., TAMMA M. (2005), "I prodotti culturali in una prospettiva economico-manageriale", *Economia della cultura*, vol. 15, n. 4, pp. 497-512.
- BONFANTI A. (2009), "Sviluppo sostenibile in azione: il ruolo delle Banche di Credito Cooperativo nella comunità locale", *Mercati e Competitività*, vol. 2, pp. 61-81.
- CAFFERATA R. (1987), "Un'interpretazione dialettica del rapporto tra organizzazione e ambiente esterno", *Finanza marketing e produzione*, vol. 2, pp. 69-108.
- CARRUS P.P., MELIS G. (2006), L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità. Risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario, Franco Angeli, Milano.
- CARROLL A.B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, vol. 34, pp. 39-48.
- CARROLL A., BUCHHOLTZ A. (2014), Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management, Cengage Learning, United Kingdom.
- CASELLI L. (2003), "La ri-legittimazione sociale dell'impresa", Sinergie, n. 61-62, pp. 117-131.
- CASELLI L. (2005), "La responsabilità social dell'impresa tra democrazia e mercato", Sinergie, n. 67, pp. 45-53.
- CHANDLER J.D., VARGO S.L. (2011), "Contextualization and value-in-context: How context frames exchange", *Marketing Theory*, vol. 11, n. 1, pp. 35-49.
- CIASULLO M.V., TROISI O. (2013), "Sustainable value creation in SMEs: A case study", *The TQM Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 44-61.
- COLANTONI M. (2013), "La comparazione su scala regionale e globale", Sinergie, n. 37, pp. 121-153.
- COLANTONI M. (2015, in corso di pubblicazione), "I punti di forza della candidatura di un parco nazionale alla rete mondiale delle riserve della biosfera UNESCO: il caso della Sila", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- COMMISSIONE NAZIONALE ITALIANA DELL'UNESCO-IULM (2011), Presentazione risultati ricerca "Il valore del brand UNESCO", http://www.unesco.it/_filesSTAMPA/2011/CS_BRAND_UNESCO.pdf.
- CONNER K.R., PRAHALAD C.K. (1996), "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism", *Organization science*, vol. 7, n. 5, pp. 477-501.
- CONVERY F.J., REDMOND L. (2007), "Market and price developments in the European Union emissions trading scheme", *Review of Environmental Economics and Policy*, vol. 1, n. 1, pp. 88-111.
- CRANE A., PALAZZO G., SPENCE L.J., MATTEN D. (2014), "Contesting the value of "creating shared value", *California management review*, vol. 56, n. 2, pp. 130-153.
- DI BELLA O., ZAGARELLA A. (2015 in corso di pubblicazione), "Fare rete: il network mondiale e le Reserves Associations del Programma UNESCO "Man and the Biosphere", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- DE TONI A.F., COMELLO L. (2005), Prede o ragni, Utet libreria, Torino.
- EISINGERICH A.B., GHARDWAJ G. (2011), "Corporate Social Responsibility: Does Social Responsibility Help Protect a Company's Reputation?", *MIT Sloan Management Review*, n. 52, p. 18.
- ELKINGTON J. (1994), "Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development", *California management review*, vol. 36, n. 2, pp. 90-100.
- ELKINGTON J. (1998), Cannibals with forks: the triple bottom line of twenty first century business, Capstone, Londra.
- ELKINGTON J. (2004), "Enter the triple bottom line", in Henriques A., Richardson J., (eds), *The triple bottom line: Does it all add up*, Routledge, London, pp. 1-16.
- ENEKO G., SIGRID S. (2010), "Public participation for sustainability and social learning: Concepts and lessons from three case studies in Europe", *Ecological Economics*, vol. 69, n. 8, pp. 1712-1722
- FEDERPARCHI (2009), L'oro verde d'Italia. Percorsi, esperienze e valori del sistema delle aree naturali protette, Europarc.

- FERRARA G. (1994), "Il rapporto impresa-ambiente: la ricerca nelle discipline economico-aziendali", *Economia e diritto del terziario*, vol. 6, n. 2, pp. 551-562.
- FERRARI S. (2013), "Introduzione", in *I territori classificati dall'UNESCO: vantaggi, potenzialità e percorsi per il Parco Nazionale della Sila, Sinergie Rapporto di ricerca*, n. 37, Maggio, pp. 9-12.
- FRANCH M. (2010), "Le frontiere manageriali per la valorizzazione della cultura e dell'arte", *Sinergie*, n. 82, pp. 95-107.
- FREY M., IRALDO F. (2009), Il management dell'ambiente e della sostenibilità oltre i confini aziendali. Dalle strategie d'impresa alla governance nei sistemi produttivi territoriali, Franco Angeli, Milano.
- GATTI M., BIFERALI D., VOLPE L. (2009), "Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore", *Sinergie*, n. 79, pp. 145-171.
- GATTI C., ESPOSITO DE FALCO S. (2012). La consonanza nel governo d'impresa: profili teorici e applicazioni. Franco Angeli, Milano.
- GONZALES P. (2013), "I vantaggi legati al riconoscimento di un territorio", in *I territori classificati dall'UNESCO:* vantaggi, potenzialità e percorsi per il Parco Nazionale della Sila, Sinergie Rapporto di ricerca, n. 37, pp. 45-55.
- GOLINELLI C.M. (2002), Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G.M. (2000), L'approccio sistemico al governo d'impresa. L'impresa sistema vitale, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2005), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, vol. I, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (2011), L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa. Verso la scientificazione dell'azione di governo, vol. II, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2012), Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M. (Ed.) (2014), Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways, Springer, New York.
- GOLINELLI G.M. (a cura di) (2015, in corso di pubblicazione), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., VOLPE L. (2012), Consonanza, valore, sostenibilità: verso l'impresa sostenibile, Cedam, Padova.
- GOLINELLI G.M., SFODERA F. (2015, in corso di pubblicazione), "Il contributo del marketing management alla valorizzazione delle aree naturali protette: la necessità di un modello ad HOC", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- HABISCH A., JONKER J., WAGNER M., SCHMIDPETER R. (2005), Corporate Social Responsibility Across Europe, Springer, New York.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (2013), Competing for the Future, Harvard Business Press.
- HARDIN G. (1968), "The tragedy of the commons", Science, vol. 162, n. 3859, pp. 1243-1248.
- IUCN (2006), The Future of Sustainability Re-thinking Environment and Development in the Twenty-first Century. Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29-31 January 2006.
- IUCN (2008), Guidelines for Applying Protected Area Management Categories. World Commission on protected area.
- IUCN (2013), Linking Landscapes Exploring the relationships between World Heritage cultural landscapes and IUCN protected areas, IUCN, Gland, Switzerland.
- LIU J., DIETZ T., CARPENTER S.R., ALBERTI M., FOLKE C., MORAN E., TAYLOR W.W. (2007), "Complexity of coupled human and natural systems", *Science*, vol. 317, n. 5844, pp. 1513-1516.
- MAGGIONI V. (2010), "Una rimeditazione dei rapporti tra profitto e valore alla ricerca di una consonanza intersistemica", *Sinergie*, vol. 81, pp. 117-134.
- MAIZZA A. (2013), "Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca", Sinergie, n. 90, pp. 11-21.
- MASSARONI E., ROSSI S. (2007), "Utilizzo e distribuzione delle risorse naturali: verso l'impresa eco-efficiente", *Economia e Diritto del Terziario*, vol. 19, n. 1, pp. 1000-1032.
- MASSARONI E., ESPOSITO DE FALCO S., 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", in *XXVI Convegno annuale di Sinergie "Manifattura: quale futuro?"*, 13-14 Novembre, Cassino.
- MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J. (1972), The limits to growth, Universe Books, New York.
- METALLO G., CUOMO M.T. (2008). "Verso l'impiego di modelli economico-finanziari per la valutazione e la valorizzazione del Patrimonio Artistico-culturale. L'esperienza dell'ambito di Nuceria Alfaterna", *Sinergie*, n. 77, pp. 187-209.
- MINGUZZI A., SOLIMA L. (2012), "Relazioni virtuose tra patrimonio culturale, turismo e industrie creative a supporto dei processi di sviluppo territoriale", in *XXIV Convegno annuale di Sinergie 2012 "Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa"*, Università degli Studi del Salento, 18-19 ottobre, Lecce.
- MONTELLA M. (2008), "Conoscenza e informazione del cultural heritage come spazio d'impresa", *Sinergie*, n. 76, pp. 91-11.
- MONTELLA M. (2009), Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico, Mondadori Electa, Milano.
- MONTELLA M. (2012), "Valore culturale", in Golinelli G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore, Verso nuovi percorsi*, Cedam, Padova, pp. 3-70.

- MONTELLA M. (2014), "Cultural Value", in Golinelli G.M. (Ed.), Cultural Heritage and Value Creation. Towards New Pathways, Springer, New York, pp. 1-51.
- MONTELLA M. (2015, in corso di pubblicazione), "Identità e missione dei beni ambientali e delle aree protette", in GOLINELLI G.M. (a cura di), *Patrimonio culturale e creazione di valore. La componente naturalistica*, Cedam, Padova.
- OSTROM E. (1999), "Coping with tragedies of the commons", *Annual Review of Political Science*, vol. 2, n. 1, pp. 493-535
- OSTROM E. (2009), "A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems", *Science*, vol. 325, pp. 419-422.
- PANICCIA P., SILVESTRELLI P., VALERI M. (a cura di) (2010), Economia e management delle attività turistiche e culturali. Destinazione, impresa, esperienza contributi di ricerca, Giappichelli, Torino.
- PAYNE A.F., STORBACKA K., FROW P. (2008), "Managing the co-creation of value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n. 1, pp. 83-96.
- PELS J., BARILE S., SAVIANO M., POLESE F., CARRUBBO L. (2014), "The contribution of VSA and SDL perspectives to strategic thinking in emerging economies", *Managing Service Quality*, vol. 24, n. 6, pp. 565-591.
- PENCARELLI T. (2011), "Il branding territoriale e dei beni culturali", Economia, cultura, territorio, n. 1, pp. 27-43.
- PENCARELLI T. (2015, a cura di), Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia, Franco Angeli, Milano.
- PERRINI F., TENCATI A. (2008), Corporate social responsibility. Un approccio strategico alla gestione d'impresa, Egea, Milano.
- POLESE F. (2005), "Risorse e identità locale per la valorizzazione del territorio: un percorso difficile di integrazione sistemica e networking", in Morvillo A., Petrillo C. (a cura di), Sviluppo del territorio: Identità e integrazione Il caso del Parco Nazionale del Cilento e del Vallo di Diano, Collana IRAT CNR, pp.103-194.
- POLESE F., MELE C., GUMMESSON E. (2014), "Addressing complexity and taking a systemic view in service research", *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 24, n. 6, pp. 542-544.
- PORTER M.E., KRAMER M.R. (2011), "The Big Idea. Creating Shared Value", *Harvard Business Review*, vol. 89, n. 1/2, pp. 62-77.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V. (2004), "Co-creation experiences: The next practice in value creation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n. 3, pp. 5-14.
- RE P. (2010), "Un modello micro ed uno macro per la valutazione della creazione di valore dei musei e del settore cultura", *Sinergie*, n. 82, pp. 183-203.
- REYNOSO J. (2009), "Values-based Service for Sustainable Business-Lessons from IKEA", *Journal of Service Management*, vol. 20, n. 4, pp. 473-475.
- REYNOSO J., KANDAMPULLY J., FAN X., PAULOSE H. (2015), "Learning from socially driven service innovation in emerging economies", *Journal of Service Management*, vol. 26, n. 1, pp. 156-176.
- RULLANI E. (2005), "Valori d'impresa e conoscenza in un contesto ambientale a complessità crescente", *Sinergie*, n. 23, n. 67, pp. 103-122.
- RULLANI E. (2010), Modernità sostenibile: idee, filiere e servizi per uscire dalla crisi, Marsilio Editori, Venezia.
- RULLANI E. (2012), "Management in transition. Research and action in a world on the move", *Sinergie*, n. 87, pp. 26-42
- RUSCONI G. (1997), Etica e impresa. Un'analisi economico-aziendale, Clueb, Bologna.
- SARRA A., MAZZOCCHITTI M. (2014), "Editoriale: La dematerializzazione dei motori della crescita sostenibile", *L'industria*, vol. 35, n. 4, pp. 575-588.
- SAVIANO M. (2014a), "The role and involvement assigned to businesses in the post 2015 process", in *ESDN Conference 2014, A renewed policy framework for sustainable development The international SD agenda and its impact on Europe*, Rome, 6-7 November 2014.
- SAVIANO M. (2014b), "L'education come leva per la transizione verso la sostenibilità", in *Settimana del Decennio UNESCO di Educazione allo Sviluppo Sostenibile*, 24 novembre 2014, Roma.
- SAVIANO M. (2015), "Multi-actor co-creation systems for progressing toward sustainability: criticalities and challenges", in 5th International Conference on Sustainability Science (ICSS), Tokyo, 22-23 January.
- SAVIANO M., CAPUTO F. (2012), "Le scelte manageriali tra sistemi, conoscenza e vitalità", in XXXV Convegno annuale AIDEA Management senza confini. Gli studi di management: tradizione e paradigmi emergenti, Salerno, 4-5 Ottobre 2012.
- SAVIANO M., MAGLIOCCA P. (2003), "Programmazione negoziata e governo del territorio. Modelli, tecniche e strumenti", *Esperienze d'Impresa*, n. 9, Serie Speciale 2, pp. 163-182.
- SAVIANO M., PARIDA R., CAPUTO F., DATTA S.K (2014), "Health care as a worldwide concern. Insights on the Italian and Indian health care systems and PPPs from a VSA perspective", *EuroMed Journal of Business*, vol. 9, n. 2, pp. 198-220.
- SCIARELLI S. (2003), "Il governo dell'impresa in una società complessa: la ricerca di un equilibrio tra economia ed etica", *Sinergie*, n. 61-62, pp. 97-115.
- SCIARELLI S. (2005), "L'ampliamento della responsabilità sociale dell'impresa", Sinergie, n. 67, pp. 35-43.
- SEN A. (1986), Scelta, benessere, equità, Il Mulino, Bologna.
- SIANO A. (2012), "La comunicazione per la sostenibilità nel management delle imprese", Sinergie, n. 89, pp. 3-23.

- SIANO A. (2014), Management della comunicazione per la sostenibilità, Franco Angeli, Milano.
- SIANO A., BASILE G., CONFETTO M.G. (2006), "Il ciclo risorse-capacità-competenze nell'approccio sistemico vitale: dall'individuo all'organizzazione", in Barile S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- SIMONE C., POLESE F., IANDOLO F., CAPUTO F. (2014), "Alla ricerca di un possibile principio evolutivo della teoria e della pratica d'impresa. Il percorso degli studi dell'economia d'impresa", in *XXVI Convegno annuale di Sinergie "Manifattura: quale futuro?"*, 13-14 Novembre, Cassino.
- SPADAFORA S. (2013), "Il rapporto tra uomo e natura: informare, comunicare, formare ed educare", in *I territori* classificati dall'UNESCO: vantaggi, potenzialità e percorsi per il Parco Nazionale della Sila, Sinergie Rapporto di ricerca, n. 37, pp. 57-69.
- TAMMA M. (2010), "Prodotti culturali e territori: l'immateriale che "vive" nella materialità", *Sinergie*, n. 82, pp. 27-46 TENUTA P. (2009), *Indici e modelli di sostenibilità*, Franco Angeli, Milano.
- TEOFILI C., CLARINO R. (2008), Riconquistare il paesaggio. La Convenzione Europea del Paesaggio e la Conservazione della Biodiversità in Italia, WWF Italia ONG ONLUS, Ministero dell'Istruzione.
- UNESCO (1970), What is UNESCO?, UNESCO, Paris.
- UNESCO (2001), Universal Declaration on cultural diversity, UNESCO, Paris.
- UNESCO (2010), Man & the Biosphere (MaB). An integrated zonation systems.http://portal.unesco.org/geography/en/ev.php-URL ID=8763&URL DO=DO TOPIC&URL SECTION=201.html
- UNESCO-DIVISION OF ECOLOGICAL AND EARTH SCIENCE (2014), Future strategy for MaB and the World Network of Biosphere Reserves 2014-2021, UNESCO, Paris.
- VAGNANI G. (2005), Ambiente fisico e dinamiche d'impresa: Verso la formulazione di un modello di analisi, Cedam, Padova.
- VARGO S., LUSCH R. (2006), "Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be", in Lusch R, Vargo S. (Ed.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Armonk, M.E. Sharpe, pp. 43-56.
- VARGO S.L., MAGLIO P.P., AKAKA M.A. (2008), "On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective", *European management journal*, vol. 26, n. 3, pp. 145-152.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2010), "From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: A transcending conceptualization of relationship", *Journal of Business Market Management*, vol. 4, n. 4, pp. 169-179.
- VITO G. (1986), "Premesse e condizioni per la formulazione di una strategia aziendale ecologicamente efficace", in *Imprese e istituzioni nel governo dell'ambiente: atti del Convegno svoltosi a Lecce, 18-19 settembre 1997*, Clueb, Bologna.
- WIELAND H., POLESE F., VARGO S., LUSCH R. (2012), "Toward a service (eco) systems perspective on value creation", *International Journal of Service Science, Management, Engineering and Technology*, vol. 3, n. 3, pp. 12-24.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (1987), Our Common Future, Oxford University Press, Oxford.

Riferimenti normativi

LEGGE 394/91 DEL 6 DICEMBRE 1991, Legge quadro sulle aree protette, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 292 del 13 dicembre 1992.

Siti internet

www.asvsa.org www.iucn.it www.minambiente.it www.parcosila.it www.unesco.it